

658
S977
FJ.18

ADMINISTRACIÓN

S E X T A E D I C I Ó N

JAMES A. F. STONER
FORDHAM UNIVERSITY

R. EDWARD FREEMAN
UNIVERSITY OF VIRGINIA

DANIEL R. GILBERT, JR.
BUCKNELL UNIVERSITY

TRADUCCIÓN: 18806896

Pilar Mascaró Sacristán
Traductora



REVISIÓN TÉCNICA:

Gustavo Palafox de Anda
Lic. en Administración/UNAM
Coordinador General de la Escuela de Administración
Universidad Panamericana

PRENTICE
HALL

PEARSON

Addison
Wesley
Longman

MÉXICO • ARGENTINA • BOLIVIA • BRASIL • COLOMBIA • COSTA RICA • CHILE • ECUADOR
EL SALVADOR • ESPAÑA • GUATEMALA • HONDURAS • NICARAGUA • PANAMÁ
PARAGUAY • PERÚ • PUERTO RICO • REPÚBLICA DOMINICANA • URUGUAY • VENEZUELA

AMSTERDAM • HARLOW • MIAMI • MUNICH • NUEVA DELHI • MENLO PARK • NUEVA JERSEY
NUEVA YORK • ONTARIO • PARÍS • SINGAPUR • SYDNEY • TOKIO • TORONTO • ZURICH

EDICIÓN EN INGLÉS:

Project Manager: *Kristin E. Dackow*
Acquisitions Editor: *Natalie Anderson*
Assistant Editor: *Lisamarie Brassini*
Design Director: *Linda Fiordilino*
Senior Managing Editor, Production: *Fran Russello*
Development Editor: *Burrston House, Ltd./Cathy Crow*
Photo Research: *Burrston House, Ltd./Victoria Gregor*
Cover/Interior Designer: *William Seabright and Associates*
Manufacturing Buyer: *Vincent Scelta*
Editorial Assistant: *Nancy Proyect*
Production Assistant: *Renee Pelletier*
Cover Art: *George Abe*

STONER: ADMINISTRACIÓN, 6a. Ed.

Traducido del inglés de la obra: **MANAGEMENT**

All rights reserved. Authorized translation from English language edition published by Prentice-Hall, Inc.

Todos los derechos reservados. Traducción autorizada de la edición en inglés publicada por Prentice-Hall, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o método sin autorización por escrito del editor.

Derechos reservados © 1996 respecto a la cuarta edición en español publicada por **Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.**
Calle 4 N° 25-2° piso Fracc. Ind. Alce Blanco,
Naucalpan de Juárez, Edo. de México,
C.P. 53370
ISBN 968-880-685-4

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524
Original English Language Edition Published by Prentice-Hall, Inc.
Copyright © MCMXCV
All rights reserved

ISBN 0-13-108747-9

IMPRESO EN MÉXICO/ PRINTED IN MEXICO



IMP. Y MAQ. DE LIBROS MIG, S.A. DE C.V.
VENADO No. 530
COL. LOS OLIVOS, TLAHUAC
MEXICO 13210, D.F.



Para todos aquellos cuyo esfuerzo hizo posible que este libro fuera lo que es.

Ed Freeman

Dan Gilbert

*Para los coautores, quienes colaboraron en este libro, así como para
Alexandra, Barbara y Carolyn que lo hicieron posible a su única y
particular manera.*

Jim Stoner



INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN Y GERENTES

CAPÍTULO 2 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

INTERSECCIÓN

1

M

illones de mujeres y hombres de todo el mundo pasan su existencia trabajando como gerentes de orga-

nizaciones. Enfrentan innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. El objetivo de este libro es preparar a los gerentes del mañana, presentándoles hoy los problemas que enfrentarán. En la parte I se habla del ejercicio de la administración y se siguen los pasos de su evolución. En la parte II se analizan, con profundidad, temas actuales que sirven de marco para el centro de trabajo: conciencia del ambiente y ambientalismo; ética y responsabilidad social; globalización; espíritu emprendedor; cultura, diversidad y pluriculturalismo, y calidad. Asimismo, se habla de las tareas y responsabilidades comunes que comparten los gerentes. Con lo anterior en mente, se dedica una parte del texto a cada uno de los elementos primarios de la administración: la planificación (parte III), la organización (parte IV), el liderazgo (parte V) y el control (parte VI).

La parte I está compuesta por dos capítulos. El capítulo 1 estudia el ejercicio de la administración. Se exponen los motivos para estudiar administración y se analiza la interrelación del tiempo y las relaciones humanas. El capítulo 2 sigue los pasos de la historia de las teorías de la administración y se describen los tiempos actuales como un *compromiso dinámico*. Por tanto, la primera sección del texto sirve para abordar temas y preocupaciones generales, así como de preparación para la explicación más profunda que se presenta más adelante.

ADMINISTRACIÓN

Y

GERENTES

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar la importancia que tienen las organizaciones y la administración.
2. Definir las cuatro actividades principales del proceso de administración.
3. Describir diferentes categorías de gerentes.
4. Explicar las diferentes capacidades que deben tener los gerentes y los roles que pueden desempeñar.
5. Entender por qué los gerentes deben estar interesados en la visión, la ética, la diversidad cultural y los cambios en el centro de trabajo.

UN DÍA TÍPICO EN LA VIDA LABORAL DE NATALIE ANDERSON



Natalie Anderson es editora de adquisiciones de libros de texto, del campo de la administración, en Prentice Hall (PH). PH es la editorial de libros de texto más grande del mundo y es una división de la editorial Simon & Schuster, que a su vez es parte de Viacom, Inc. Viacom es un conglomerado que también es

dueño de los estudios Paramount, los Knicks de Nueva York, el Madison Square Garden, MTV, Nickelodeon y Showtime.

Una mañana típica de viernes, Natalie llega a la oficina a las 8:30 a.m., más o menos. Enciende su contestadora automática para escuchar los mensajes y encuentra tres: uno, enviado a las 9:30 de la noche anterior, de un autor de la Costa Occidental que está preparando una guía de estudio para un texto nuevo de introducción a la administración; otro de un editor de producción de PH, y el tercero de un representante de ventas de Miami, pidiendo la fecha de publicación de un libro de texto de administración ambiental que aparece en la lista del informe de existencias de su computadora portátil.

Mientras escucha los mensajes, Natalie conecta su computadora portátil a la impresora y a la línea telefónica para imprimir los mensajes nuevos del correo electrónico. Tras colgar el teléfono, los lee. Hay cinco mensajes, cuatro de ellos de representantes de ventas que solicitan información y uno de Joan Pankovsky, autora de un nuevo texto de principios de administración de PH, quien tiene gran preferencia por la electrónica. Después de colocar los cuatro mensajes del personal de ventas en su charola de "salida", para que su ayudante los conteste, Natalie coloca el mensaje de Joan sobre su escritorio, donde se junta con otros mensajes y expedientes.

La cafetería cierra a las 9:00 a.m., pero Natalie baja las escaleras antes, en busca de una rosquilla y una taza de café. Cuando está formada en la línea, aparece a su lado Franco Limani, su gerente de mercadotecnia.

—Por cierto, Franco, ¿cómo va el anuncio de Pankovsky? ¿Está terminado el diseño?

—Bueno, ya estaba, pero tu jefe le echó el guante. Vladimir nos pidió que incluyéramos más páginas de muestra, pues el diseño del texto es magnífico. Sin embargo, eso prolongará el tiempo de nuestro programa, y también aumentará los costos.

Entonces, Natalie le pregunta cómo afectará esto el presupuesto para publicidad, y él contesta que les sobra algo de dinero de otro libro, cuya publicación se ha demorado.

Después de detenerse en el vestíbulo para charlar un instante con el editor de producción de Pankovsky, quien está supervisando la edición de la copia y el proceso de tipografía, Natalie regresa a su oficina. Diane Petrossian, su ayudante editorial, la está esperando:

—Si no te apuras, vas a llegar tarde a la cita que tienes con Glenn, a las 10:00 a.m., en el centro. Aquí están los expedientes que necesitarás. Joan Pankovsky llamó hace unos minutos y le dije que volverías por la tarde. Además, contesté por correo electrónico a los representantes de ventas que nos mandaron mensajes anoche.

—Gracias Diane, no sé qué haría sin ti —contesta Natalie agradecida, mientras se pone el abrigo, guarda los expedientes en su portafolios, y le pide a Diane, al tiempo que sale corriendo por la puerta: ¿por favor, llama

Los gráficos de apertura del disco son maravillosos, ¡igualitos a los de MTV!



NATALIE ANDERSON. Esta editora maneja una gran cantidad de libros destinados a estudiantes inscritos en cursos de administración.

al editor de producción de Pankovsky y convoca a una junta para programar el libro el lunes por la tarde? Háblale a Lisa, Vladimir y Franco para saber si pueden asistir. ¡Adiós!

Son las 9:20 a.m., y su cita es a las 10:00, en el centro. La estación de radio que transmite noticias, informa que el tránsito del puente está atascado cinco millas, debido a la volcadura de un tractotráiler, así que opta por el túnel. Mientras va manejando, Natalie va pensando en un aspecto del plan de los *Principios de Administración* de Pankovsky. Ella y la autora son de la clara opinión de que el paquete del libro debe incluir un componente importante de multimedia. Pankovsky piensa que debería ser un disco láser, con un contenido del todo educativo. Glenn Burrston, el encargado de preparar los multimedia del proyecto, no está de acuerdo; él propone un disco compacto, de tecnología avanzada y aspecto brillante, que sólo contenga unos cuantos video clips educativos.

Al salir anoche del edificio, Natalie, buscando la forma de que estos dos tercios profesionales llegaran a un compromiso, así como para identificar el instrumento más eficaz para las promociones, se detuvo a charlar con Seth Speakes, del departamento de Investigaciones de Mercado. Según Seth, PH acaba de realizar una encuesta de profesores de administración la cual arrojó que 15 por ciento tiene acceso a reproductores de discos láser y 10 por ciento tiene acceso a reproductores de DC conectados a computadoras. No obstante, el porcentaje de profesores que piensa que tendrá acceso a reproductores de DC en los próximos dos años es notablemente mayor que el porcentaje que espera tener reproductores láser. El voto de Seth es para el disco compacto.

Cuando Natalie entra corriendo al Hotel City, a las 10:15, Glenn la está esperando en el lobby. En una pequeña sala de conferencias pasan dos horas tomando café y hablando del formato y el contenido del disco de multimedia. Glenn le muestra los gráficos de la apertura del disco, cuyo diseño le ha encargado a un artista gráfico de computadoras. Son maravillosos; ¡igualitos a MTV! Natalie acaricia la esperanza de que Vladimir no se moleste cuando se entere de lo mucho que está costando todo esto.

Natalie, sólo tarda 30 minutos en volver a la oficina. Entra al edificio y se detiene en la cafetería para comer un poco de ensalada y tomar más café. →

NATALIE ANDERSON trabaja como gerente en una organización grande. En este capítulo, se hablará del *ejercicio de la administración* —de lo que entraña y de cómo está cambiando—, así como de la relación entre las organizaciones y la administración. Natalie y millones de hombres y mujeres de todo el mundo se dedican a administrar organizaciones a lo largo de sus vidas laborales.

LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE ADMINISTRARLAS

organización:

Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

meta:

Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una **organización** u otra; una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto de barrio, tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su **meta** o propósito.* La meta puede cambiar —ganar el campeonato de liga, entretener al

* Cuando decimos que las organizaciones tienen metas, usamos la frase como abreviatura para decir que las personas que forman parte de una organización comparten un fin. Cabe señalar que las organizaciones no tienen metas en el mismo sentido que las tienen los humanos. Esto es lo que tenemos en mente cuando decimos "las organizaciones y sus metas".

público, vender un producto—, pero sin una meta, ninguna organización tendría razón de ser.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, a ensayar cierto número de veces antes de cada actuación, o a fabricar y anunciar un producto. Sea como fuere, sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podrá ser muy efectiva.

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los *recursos* que necesitan para alcanzar sus metas. Quizá necesiten contar con una cancha de juego o una sala de ensayos, o deban presupuestar dinero para sueldos. Todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan. Un equipo no puede jugar si no cuenta con los elementos necesarios; de igual manera, los fabricantes deben tener contratos con los proveedores. Por ejemplo, Natalie Anderson depende de los artistas gráficos que diseñan textos, de los especialistas que desarrollan los medios, etc.

administración:

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

gerente:

Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. La **administración** consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman **gerentes**. Los gerentes —entrenadores, directores, ejecutivos de ventas— tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

Este libro trata de cómo se administran las organizaciones. En concreto, de cómo los gerentes pueden servir mejor a sus organizaciones para establecer y alcanzar metas. El libro se referirá a las llamadas organizaciones *formales* —por ejemplo, negocios, organizaciones religiosas, oficinas de gobierno y hospitales—, que ofrecen bienes o servicios a sus consumidores o clientes, y a sus miembros, la oportunidad de hacer una carrera. Empero, los gerentes de todas las organizaciones, sin importar cuán formales o informales sean, tienen la misma responsabilidad básica: servir para que otros miembros de la organización establezcan y alcancen una serie de metas y objetivos.

En este proceso, los gerentes pueden marcar el tono, influyendo en la actitud que adoptan los empleados ante su trabajo. Por ejemplo, en Southwest Airlines, Herb Kelleher, el ejecutivo máximo, ha conseguido formar un equipo leal y comprometido, gracias a tres valores: 1) El trabajo debe ser divertido... puede ser como un juego... disfrútalo; 2) El trabajo es importante... no lo eches a perder con demasiada seriedad, y 3) Las personas son importantes... cada una de ellas constituye una diferencia.¹

POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

Las organizaciones forman parte de las noticias y de nuestra conversación todos los días. Por ejemplo, el 11 y 12 de septiembre de 1993, los titulares de *The New York Times* contenían innumerables referencias a organizaciones:²

- Los libros infantiles de Random House se perfilan hacia las computadoras personales
- Microsoft cobrará la asistencia técnica
- La NASA está preparando otro lanzamiento de un transbordador
- La M.T.A. propone la transferencia gratuita de autobús-metro para los usuarios

Es probable que sus charlas con amigos, familiares, compañeros de estudios o de trabajo estén llenas de palabras sobre organizaciones, por ejemplo de universidades, conjuntos musicales, equipos deportivos y empresas donde usted trabaja.

LAS ORGANIZACIONES CONTRIBUYEN AL NIVEL DE VIDA PRESENTE. Las organizaciones de todo el mundo ponen a disposición de los clientes una amplia variedad de bienes. En este caso, varias compradoras miran ropa en un hipermercado de la ciudad de México.



En un mundo donde las organizaciones están por doquier, existen tres motivos básicos para estudiarlas, así como para estudiar el ejercicio de la administración. En cada uno de los casos —que abarca pasado, presente y futuro— las consecuencias que producen las personas que colaboran en forma de organización, bajo la conducción de gerentes, pueden tener mucho alcance.

VIVIR EN EL PRESENTE. En primera instancia, las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo. Todos dependemos de las organizaciones, todos los días, para obtener nuestros alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión y empleo. Por ejemplo, la Cruz Roja es una organización que se dirige, primordialmente, al presente, pues ofrece ayuda a grupos específicos de personas en el momento que la necesitan.

EDIFICAR EL FUTURO. En segunda, las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones nuevos aparecen como resultado del poder creativo que brota cuando las personas trabajan reunidas en las organizaciones. Las organizaciones tienen repercusiones —positivas o negativas— en la condición futura del entorno natural, en la prevención y el tratamiento de enfermedades y en la guerra, en todo el mundo. En este libro se hablará de una serie de organizaciones que están manejando su preocupación por el futuro, tanto en sus productos, como en sus aplicaciones; por ejemplo, Tom's de Maine que produce una línea de productos naturales para el aseo personal, con empaques inocuos para el ambiente.³

RECORDAR EL PASADO. En tercera instancia, las organizaciones sirven para conectar a las personas con su pasado. Cabe decir que las organizaciones son patrones de las relaciones humanas. Cada día que trabajamos con otras personas, crece la historia de la organización y la nuestra. Con frecuencia, nos definimos en términos de las organizaciones de las cuales hemos formado parte, sean escuelas, equipos, grupos políticos o empresas. Además, las organizaciones llevan registros de su historia, pues les conceden gran valor, y mantienen con vida las tradiciones en nuestro recuerdo. Muchas veces, gracias a los registros y la historia de las organizaciones podemos conocer el pasado.

LAS ORGANIZACIONES PREPARAN EL FUTURO. Al aumentar el reciclaje, ha surgido la necesidad de encontrar la forma de usar el plástico reciclado. Floyd Hammer, fundador de Hammer's Plastic Recycling Corp., patentó un proceso para convertir el plástico reciclado en bancas de parque, resistentes a la intemperie, banquetas para estacionamientos y leños para paisajes falsos.



ADMINISTRACIÓN, UNA ESPECIALIDAD QUE ABARCA EL TIEMPO Y LAS RELACIONES HUMANAS

La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al *tiempo* y a las *relaciones humanas* que se presentan en las organizaciones. Acabamos de ver que las organizaciones afectan el pasado, el presente y el futuro. Nuestra concepción del tiempo en las organizaciones consta de varios elementos:

1. La administración representa un intento por crear un *futuro deseable*, sin olvidar el pasado y el presente.
2. La administración se ejercita en una *época histórica concreta* y es reflejo de ella.
3. La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones *surgen con el paso del tiempo*.

La importancia de las relaciones humanas también entraña varios conceptos:

1. Los gerentes actúan mediante relaciones que son *vías de dos sentidos*; una de las partes está sujeta a la influencia de la otra.
2. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que *involucran a otras personas*, para bien o para mal.
3. Los gerentes hacen juegos malabares *con muchas relaciones al mismo tiempo*.

A lo largo de todo el libro se subrayan los temas gemelos de tiempo y relaciones humanas, porque somos de la opinión de que a usted le pueden ayudar a aprender administración. Los gerentes piensan en el tiempo y las relaciones humanas constantemente, *pero usted también lo hace*. Los años universitarios, sea cual fuere su edad, son una etapa de la vida en la que usted contempla un futuro nuevo o renovado. También son años en que usted puede establecer relaciones nuevas (o modificar las existentes) con cónyuges, amigos, profesores y patrones. Como usted está “viviendo” estos dos temas todos los días, al definir la administración como una especialidad que trata del tiempo y las relaciones humanas, nos referimos a su experiencia personal.

DESEMPEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

desempeño gerencial:

Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

desempeño organizacional:

Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

La administración es la principal actividad que *marca una diferencia* en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

La buena actuación de los gerentes —el **desempeño gerencial**— es tema de muchos debates, análisis y confusiones en Estados Unidos y muchos otros países.⁴ Ocurre lo mismo con el **desempeño organizacional**; es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.⁵ Por consiguiente, analizaremos muchos conceptos y criterios para evaluar a los gerentes y a las organizaciones.⁶

EFICIENCIA Y EFICACIA *

eficiencia:

Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”.

La base de muchas de estas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: la eficiencia y la eficacia.⁷ Drucker dice: **eficiencia** significa “hacer correctamente las cosas” y **eficacia** significa “hacer las cosas correctas”.

* Reconocemos que existen muchas discusiones en cuanto a la utilidad de estos dos términos



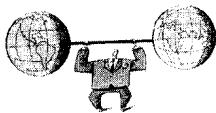
EFICACIA SIGNIFICA HACER LAS COSAS BIEN. El equipo de ingeniería de Solectron Corp., tiene el propósito de lograr que los productos pasen con rapidez y eficiencia, desde su diseño inicial hasta la producción total. Solectron ganó el Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad en 1991. (Los ganadores del premio Baldrige aparecen en diversas fotos de este texto, el premio se explica en el capítulo 8.)

eficacia:

Capacidad para determinar los objetivos apropiados: "hacer lo que se debe hacer".

La eficiencia —la capacidad para hacer correctamente las cosas— es un concepto que se refiere a "insumos-productos". Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica *elegir* las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada —por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños— es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia. Los gerentes de General Motors aprendieron esta lección por las malas. En la década de 1970, cuando aumentó la demanda de autos pequeños, que consumían poca gasolina, GM ignoró la competencia de los japoneses y los alemanes, pensando que las tendencias eran una aberración y que los estadounidenses, fieles a los productos nacionales, no seguirían comprando autos extranjeros. Por tanto, siguieron produciendo autos grandes que consumían mucha gasolina, y con ello perdieron mucho terreno ante la competencia de estos nuevos rivales.⁸



Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.⁹

PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.¹⁰ Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

proceso:

Método sistemático para manejar actividades.

Un **proceso** es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

PLANIFICACIÓN

planificación:

Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas* para cada una de las *subunidades* de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. Por ejemplo, Natalie Anderson hace planes para el futuro cuando se encarga de la campaña para promover el libro de Pankovsky, trabajo que entraña muchas relaciones.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. En una organización grande, por ejemplo una corporación multinacional como

* Algunos autores señalan una diferencia entre las metas y los objetivos. Aunque esto puede estar justificado, nosotros los consideraremos sinónimos, por facilidad.

British Petroleum, los planes pueden significar compromisos de miles de millones de dólares. Por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos. Por ejemplo, estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante. En la parte tres se analizará la planificación con más detalle.

ORGANIZACIÓN

organización:

Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque estos profesionales deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como *diseño organizacional*.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Por ejemplo, Natalie Anderson coordina el trabajo de diferentes personas y estructura el tiempo para organizar el proceso de producción del libro de Pankovsky. Otro aspecto de las relaciones que es parte del organizar consiste en buscar a personal nuevo para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como *integración de personal*. En la parte 4 se analizará la organización con más detalle.



LOS LÍDERES MOTIVAN. Mead D'Amore, gerente general, logró que la división de combustibles nucleares comerciales de Westinghouse ganara el Premio Baldrige de 1988, el primer año que se entregó el premio.

DIRECCIÓN

dirección:

Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Natalie Anderson dirige cuando alaba a Diane por su ayuda y a Franco por su diseño del anuncio. En la parte 5 se analizará la dirección con más detenimiento.

CONTROL

control:

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.



Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de **control** de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la *Administración de la Calidad Total (ACT)*, la cual se analiza con más detenimiento en el capítulo 8. La ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial.¹²

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon. Natalie Anderson controla cuando revisa y da seguimiento a los informes de actividades que le presentan Diane y otras personas. También está pensando en el control cuando se adelanta a la respuesta que le ofrecerá Vladimir en cuanto a los costos del diseño del anuncio. En la parte seis se analizará el control con más detenimiento.

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRÁCTICA

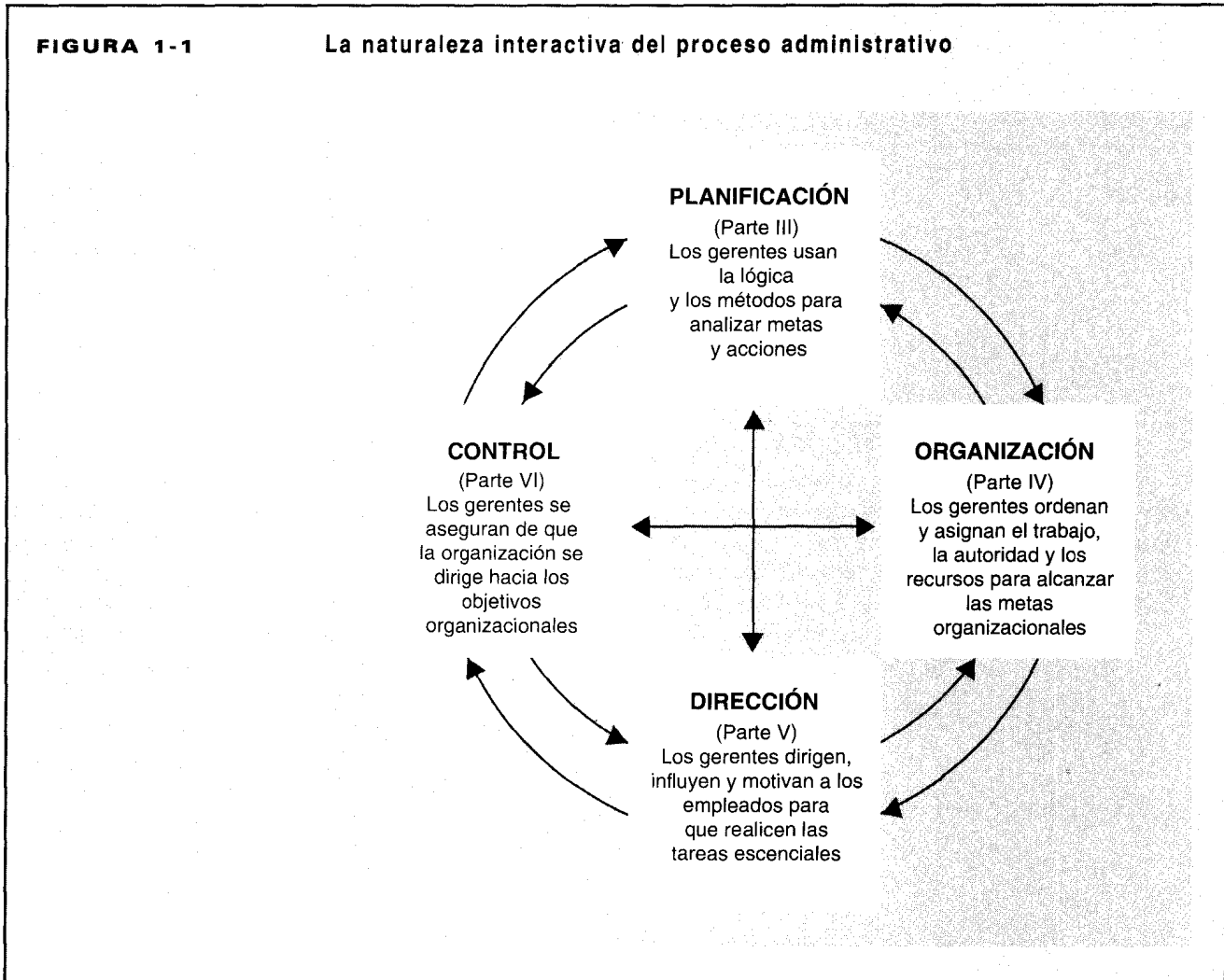
modelo:

Representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática.

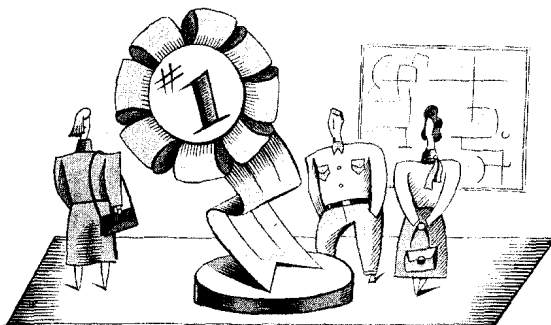
Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones, llamadas **modelos**, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios. Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo —sin identificarlo como tal— cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. Éstas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo. Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas de lo que implica el modelo. Por ejemplo, dijimos que se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas que presentamos como una actividad de control, muchas veces entrañan un ajuste de planes.

FIGURA 1-1

La naturaleza interactiva del proceso administrativo



En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones *interrelacionadas*. La figura 1-1 presenta un modelo más completo de la administración, porque las flechas que muestran las relaciones señalan todas en dos direcciones. Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a gerentes como Natalie Anderson.



LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

En ocasiones, las cuatro funciones de la administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración. Sin embargo, muchas veces, hay que buscar abajo de la superficie para identificarlas en ciertas actividades administrativas. Por ejemplo, analice los catorce puntos que propuso W. Edwards Deming, uno de los líderes del movimiento en pro de la calidad, como lineamiento para los mandos altos.

¿Puede usted identificar qué función o funciones (planificación, organización, dirección o control) está tras cada uno de los puntos?

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el precio.
5. Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas.
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.¹³

En el capítulo 8 se hablará más de Deming. Por el momento, cabría destacar que si bien sus libros y sus artículos han propugnado por una “cruzada en favor de la calidad” desde hace décadas, Deming fue durante muchos años casi un desconocido en Estados Unidos, su propio país. ♦

ROLES GERENCIALES

Se ha planteado la administración en términos de cuatro funciones generales. A continuación, iremos más allá de dichas funciones e identificaremos una serie de roles concretos que pueden desempeñar los gerentes, en diferentes momentos. Usted ya conoce algunos de los papeles cruciales que desempeñan los gerentes, ¡porque usted ya es todo un veterano en razón de las muchas relaciones que, hasta ahora, ha ido estableciendo a lo largo de su vida! Al vincularse con su familia, amigos, compañeros de clase y de trabajo, en ocasiones, usted *dirige*, en otras usted funge de intermediario o *enlace* y, en otras, los demás lo consideran un *símbolo* de algún rasgo meritorio, por ejemplo la honradez o la disposición a trabajar mucho. En cuanto a estas mismas relaciones, usted *vigila* lo que está ocurriendo fuera de esa relación, *comparte información* con sus compañeros, e incluso actúa como *vocero* de éstos. Es más, a veces, usted toma la *iniciativa*, en ocasiones *maneja desacuerdos*, en otras *asigna recursos*, por ejemplo dinero, y, también, *negocia* con sus colaboradores.

Henry Mintzberg ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes. En su libro *La naturaleza del trabajo directivo*, dice que el trabajo del directivo consiste, precisamente, en las diez actividades antes mencionadas.¹⁴ Mintzberg cataloga las tres primeras como los roles *interpersonales* de un administrador, las siguientes tres como los roles *informativos* y las últimas cuatro como los roles de *decisión*. En el caso de Natalie Anderson se pueden identificar varios de estos roles. Por ejemplo, ella funge de:

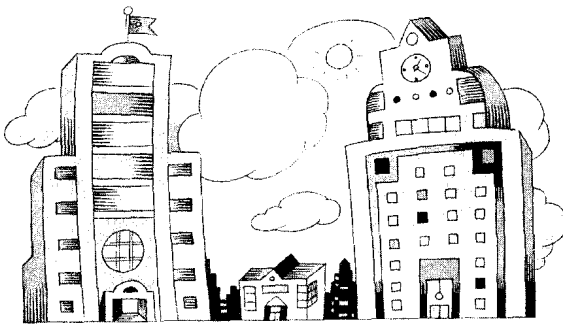
- *Enlace* (rol interpersonal), cuando dirige la convocatoria a una junta que incluye a Franco y Joan;
- *Monitor* (rol informativo), cuando revisa con Seth las proyecciones para el mercado, y
- *Negociador* (rol de decisión), cuando discute con Glenn cuáles serán los medios del libro.

Las organizaciones contemporáneas están encontrando, cada vez con más frecuencia, que los roles administrativos no siempre se limitan a los gerentes tradicionales. Conforme el entorno de las organizaciones se vuelve más competitivo, las empresas se dedican más a encontrar la manera de mejorar la calidad. Muchas veces, esto significa pedir a las personas que desempeñaban roles no administrativos, muy estrechos, que ahora amplíen el campo de sus actividades.



En Stone Construction Equipment, Inc., Stan Gerhart produce sombreretes; es decir, cubiertas metálicas de motores para maquinaria ligera. Antes, su jornada laboral sólo abarcaba un trabajo: sacaba sombreretes y los colocaba en un anaquel, a lo largo de todo el día, hasta que llegaba la hora de marcar su salida en el reloj para irse a su casa. La nueva gerencia de Stone pidió a Gerhart que rediseñara su trabajo, de abajo hacia arriba, y que manejara su departamento de un solo hombre como si fuera su propia pequeña empresa, dentro de otra pequeña empresa. El nuevo trabajo requiere que Gerhart trate con sus propios clientes y proveedores en otras partes de la fábrica. Gerhart ha podido aplicar muchas ideas propias para ahorrar tiempo y mejorar la calidad. Él dice: "Mi trabajo se ha facilitado mucho, porque yo controlo mi propio destino".¹⁵

Un punto clave del rol de los gerentes es que deben ser muy versátiles cuando se trata de relaciones humanas. ¡Usted, sin lugar a dudas, ha tenido esta experiencia en sus propias relaciones! La especialidad que se llama el *ejercicio de la administración* parte de la versatilidad que se acaba de describir.



INNOVACIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Queda claro que la versatilidad es un activo para la pequeña empresa. Cuando los gerentes y los empleados pueden ampliar sus roles, las compañías salen beneficiadas. Además, en ocasiones, las empresas pequeñas pueden operar cambios a más velocidad que las grandes. De hecho, muchas empresas pequeñas han desarrollado prácticas administrativas, singulares e interesantes, que podrían ser una lección para las grandes.

- En W.L. Gore & Associates Inc., fabricante de las telas Gore-Tex, con sede en Newark, Delaware, la gerencia reorganizó la compañía, aboliendo puestos y niveles administrativos y dando a los empleados carta blanca, como nunca antes, para definir sus trabajos.
- Quad/Graphics Inc., imprenta que está creciendo a gran velocidad, con sede en Pewaukee, Wisconsin, cuenta con una larga lista de cursos de capacitación para empleados, un centro deportivo en sus instalaciones y un programa para la adquisición de acciones. Quad, al estructurar sus operaciones, definió a cada uno de los equipos de una prensa como si fuera un centro de utilidades autónomo, responsable de sus propias operaciones.
- Prime Technology, distribuidor de maquinaria en Gran Rapids, Michigan, cuya nómina incluye a 30 empleados, cuenta con una gerencia formada por equipos, programas de generosos bonos y una política de libro abierto para compartir con los empleados la información relacionada con las operaciones del negocio.
- Tanto en Phelps County Bank, de Rolla, Missouri, como en Intuit Software, de Palo Alto, California, se fomenta que los empleados busquen la manera de mejorar sus operaciones; es decir, nadie se debe sentir encasillado dentro de los límites de su empleo. En ambos lugares, el trabajo ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollar la versatilidad en el ejercicio de la administración que requieren los trabajadores en el desafiante entorno laboral del presente.¹⁶ ♦

TIPOS DE GERENTES

Se ha usado el término *gerente* para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes *rangos* de actividades dentro de ella. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

gerentes de primera línea (primer nivel):

Gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel "primero" o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.

gerencia media:

Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto.

NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN

GERENTES DE PRIMERA LÍNEA. Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman **gerentes de primera línea** o **primer nivel**. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que el manager de un equipo de beisbol de ligas mayores.

GERENTES MEDIOS. El término **gerencia media** incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que



UN GERENTE DE PRIMERA LÍNEA. Los gerentes de primera línea dirigen el trabajo de empleados que no son gerentes.

sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un mando medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.

alta gerencia:

Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

ALTA GERENCIA. La **alta gerencia** está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “director general ejecutivo”, “director” y “subdirector”.

funciones:

Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares en una organización, como la mercadotecnia o las operaciones.

GERENTES GENERALES Y GERENTES FUNCIONALES

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de **funciones**. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares.¹⁷ Por ejemplo, la función de mercadotecnia suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados. En Coca Cola, la función de mercadotecnia es la responsable de los anuncios de televisión y la función de investigación y desarrollo es la responsable de la fórmula especial de la Coca. En las universidades, el departamento de actividades deportivas es una función, porque las actividades de sus miembros son diferentes, por decir algo, de las actividades de los miembros del departamento de filosofía.

gerente funcional:

Gerente responsable de una sola actividad de la organización; por ejemplo, finanzas o administración de recursos humanos.

GERENTES FUNCIONALES. El **gerente funcional** sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

gerente general:

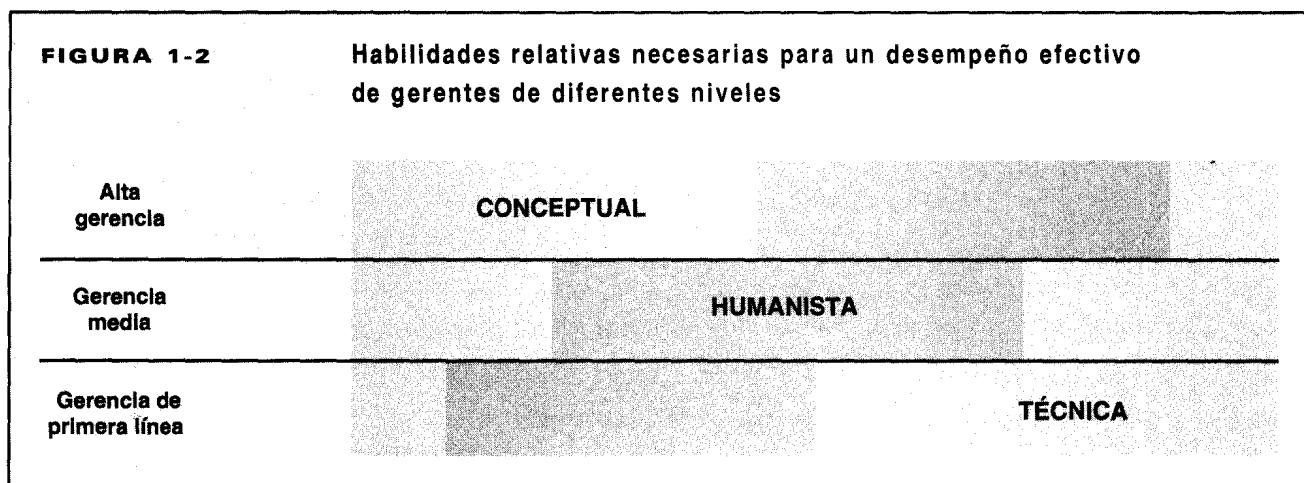
La persona responsable de todas las actividades funcionales; por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización, como una compañía o una subsidiaria.

GERENTES GENERALES. Por otra parte, el **gerente general** dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de *todas* las actividades de esa unidad, por ejemplo, de su producción, mercadotecnia y finanzas.¹⁸ Una pequeña empresa quizá sólo tenga un gerente general —director o subdirector ejecutivo—, pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativamente independiente. Por ejemplo, en una compañía grande, del ramo de los alimentos, podría haber una división de abarrotes, una división de productos refrigerados y una división de productos congelados, con un gerente general responsable de cada una de ellas. Al igual que el director general de una pequeña empresa, cada una de las cabezas de estas divisiones sería responsable de todas las actividades de la unidad. Natalie Anderson, aunque no tenga ese nombramiento, realiza las tareas de un gerente general, pues supervisa y vincula varias funciones diferentes.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.

NIVELES Y HABILIDADES ADMINISTRATIVOS

Robert L. Katz, ejecutivo y profesor de administración, ha popularizado un concepto elaborado a principios de siglo por Henri Fayol, famoso teórico de la administración que volverá a aparecer en el capítulo 2. Fayol identificó tres tipos de

**habilidad técnica:**

Habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

habilidad humanista:

Habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos.

habilidad conceptual:

Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.

habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. Todo gerente necesita tener las tres. La **habilidad técnica** es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todas las capacidades técnicas de sus respectivos campos. La **habilidad humanista** es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos. La **habilidad conceptual** es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Ésta implica comprender la organización como un todo, entender cómo unas de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Fayol y Katz sugieren que, si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización (véase la figura 1-2). La habilidad técnica es más importante en los niveles bajos. La habilidad humanista, aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los mandos medios; su capacidad para despertar las habilidades técnicas de sus subordinados es más importante que su eficiencia técnica personal. Por último, la importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativo. Es muy importante que los niveles altos, y los más altos, entiendan la gama entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo. En estos niveles es donde el administrador debe tener una comprensión clara del panorama general.*

EL DESAFÍO DE LA ADMINISTRACIÓN

Usted está estudiando administración en un momento y lugar en que muchas personas están volviendo a analizar el verdadero objetivo de la administración. El motor de esta nueva evaluación es el acelerado ritmo de cambio, tanto de las organizaciones como del mundo en general. Piense en los hechos importantes que han ocurrido en Estados Unidos y en el mundo desde que usted ingresó al primer año, o desde que entró al bachillerato, a la universidad, o a la población económicamente activa. En este entorno, complejo y dinámico, los gerentes deben estar adaptándose, constantemente, a las condiciones cambiantes. Así pues, no es raro que los administradores contemporáneos consideren que el cambio es una cons-

* En el mundo contemporáneo, global, cambiante y reestructurado, cabe cuestionarse si el modelo de Katz todavía se puede aplicar a las complejas tareas gerenciales. En la parte dos se analizan estos aspectos.

EL DÍA CONTINÚA...

Al volver a su oficina, Natalie piensa que Diane seguramente ha salido a comer, pues no está en su escritorio y, en la silla de Natalie, hay un montón de mensajes telefónicos y fotocopias (el único punto del escritorio de Natalie que no suele estar cubierto de manuscritos). Le echa un vistazo a los memos y, en seguida, decide qué puede delegar. Henrietta Hersch, de la oficina de PH en el Reino Unido, llamó para preguntar sobre los derechos de la edición internacional de Pankovsky, en el extranjero. La autora es conocida en el extranjero, por lo que se espera que su libro se venda bien en el exterior. Natalie camina un poco hasta el despacho de Ann-Marie Caby, su asistente editorial, y le pide que, como ya no es hora de hablar a Inglaterra, al día siguiente, lo primero que haga sea contestar la llamada de Henrietta. Las dos, pasan 15 minutos discutiendo cómo manejar los derechos de publicación en el exterior. Natalie le sugiere a Ann-Marie que llame al gerente de mercadotecnia internacional para pedirle orientación.

Pasa dos horas y pico devolviendo llamadas telefónicas, la más larga de la profesora Pankovsky. A las 4:00 p.m., Franco y ella tienen una junta para definir la estrategia mercadotécnica del nuevo texto. Cuarenta y cinco minutos después, los tres participantes se han puesto de acuerdo en un plan mercadotécnico de varios canales, que incluye capitalizar el disco compacto de Glenn Burrston. De regreso a su escritorio, Natalie cambia de velocidad y repasa por encima los informes semanales de actividades presentados por Diane y otros miembros del equipo. Los deja a un lado; éstos volverán a aparecer más adelante, como su lectura del domingo por la tarde.

NATALIE ANDERSON (DE PIE) CON KRISTIN DACKOW, GERENTE DE PROYECTO. Estos dos miembros de un equipo trabajan juntos para seleccionar las fotografías que aparecen en este libro de texto.



tante en su existencia. Terminamos este repaso general del ejercicio de la administración con tres retos concurrentes que enfrentan los gerentes cuando tienen que habérselas con un mundo cambiante, en el umbral del siglo XXI.

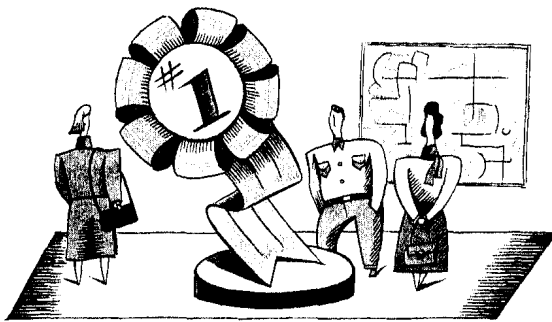
NECESIDAD DE UNA VISIÓN

El mundo se está integrando. Las nuevas tecnologías de la telecomunicación siguen extendiendo nuestro alcance y acelerando nuestra comunicación. Además, la forma del mundo está cambiando, en razón de las tecnologías —como la ingeniería genética, la producción automatizada, los láser y los chips de computadora—, de los cambios de las fronteras y las alianzas políticas. Tras la edición anterior de este libro, la Unión Soviética dejó de existir. Estas tecnologías nuevas y las nuevas alineaciones políticas del mundo significan que los gerentes enfrentan posibilidades nuevas para establecer relaciones que llevarán a sus organizaciones al futuro. Por ejemplo, Andrew Dressel, fundador de MapInfo, una compañía en Troy, Nueva York, que produce programas de software, quería un nuevo reto y desarrolló una visión nueva, con un enfoque internacional. Ha puesto su experiencia empresarial a funcionar en una



“incubadora” de negocios en Kiev, Ucrania, para ayudar a los empresarios ucranianos que aspiran a desarrollar sus propios negocios. La meta consiste en compartir su capacidad para crear empresas y explicar cómo funciona el capitalismo.¹⁹

La visión para vivir en estas circunstancias cambiantes y sacar provecho de ellas, es importante para cualquier gerente. Por ejemplo, durante la mayor parte de este siglo era una herejía hablar de riesgos compartidos entre los fabricantes de autos estadounidenses y japoneses. Hoy existen múltiples alianzas. Los gerentes con visión establecieron esas nuevas relaciones. En la industria editorial, la idea misma de las publicaciones está cambiando. Natalie Anderson y sus compañeros están contemplando lo que diversas tecnologías nuevas, como los discos compactos, pueden hacer para la difusión de información. Ya no pueden decir simplemente que una “publicación” es un libro.



NUMMI: UN EXPERIMENTO EN UNA NUEVA ERA

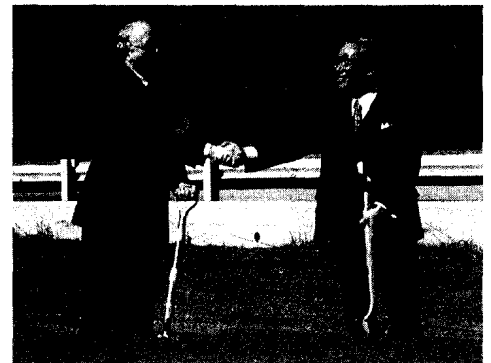
La primera asociación de riesgo compartido entre los fabricantes de autos, estadounidenses y japoneses, fue New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI por sus siglas en inglés). Sus instalaciones, en Fremont, California, fueron originalmente una planta de GM que se caracterizó por sus tensas relaciones obrero-patronales. Cuando GM cerró la planta en 1982, ésta adolecía de baja produc-

tividad, poca calidad, consumo de drogas y alcohol y ausentismo superior al 20 por ciento. Las huelgas no autorizadas y los plantones habían paralizado la planta en cuatro ocasiones, en 20 años.

En 1983 GM y Toyota firmaron un contrato para reinaugurar la planta conocida como NUMMI. Ésta, usando estudios de tiempos y movimientos, así como una contratación selectiva para incrementar la productividad, alcanzó una productividad y una calidad de nivel mundial y además aumentó la motivación y la satisfacción de los trabajadores. La planta produce automóviles de calidad de las dos empresas, por ejemplo el GEO prisma, el Corolla de Toyota, así como camiones Toyota.

El éxito de NUMMI se fundamenta en la administración de los recursos humanos. NUMMI tiene tres metas: 1) atender la administración mejorando la calidad y la productividad generales; 2) atender a los trabajadores involucrándolos en el diseño y el control de su trabajo, incrementando con ello la motivación y la satisfacción laborales, y 3) atender los intereses de la organización entera mediante un sistema formal para fomentar el aprendizaje, aprovechar y comunicar las innovaciones y sistematizar la mejora continua. Estos fines se logran gracias a la filosofía operativa del sistema de producción de Toyota:

1. *Kaizen*, el afán interminable por alcanzar la perfección (mejora continua).
2. *Kanban*, la reducción de costos por medio de su sistema “justo a tiempo”.



UNA ASOCIACIÓN DE RIESGO COMPARTIDO DE VANGUARDIA. La constitución de avanzada de New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) fue la primera sociedad en participación entre fabricantes de autos estadounidenses y japoneses. En la planta de Fremont, California se producen tanto productos de GM como de Toyota.

3. Desarrollar el potencial humano a su máximo.
4. Crear una confianza recíproca.
5. Desarrollar la actuación de equipos.
6. Tratar a cada empleado como a un gerente.
7. Ofrecer un *modus vivendi* estable a todos los empleados.

Las relaciones sindicales se fundamentan en la cooperación entre gerentes y trabajadores. Las negociaciones del contrato colectivo giran en torno a la seguridad de los empleados. Por ejemplo, los recortes de personal sólo se pueden dar en crisis económicas graves y, antes de llegar a los despidos, se reducirán los sueldos de los gerentes y la cantidad de contrataciones.

En NUMMI la búsqueda permanente por alcanzar la calidad ha tenido un éxito considerable y le ha dado a GM experiencias en cuanto a técnicas administrativas que ha podido aplicar en otras partes, por ejemplo en la planta Saturn (que se presenta en el capítulo 18).²⁰ ♦

NECESIDAD DE UNA ÉTICA



Las decisiones que toman los gerentes de las organizaciones tienen muchos alcances, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por ello, los gerentes deben tomar en cuenta los valores y la ética. En ocasiones, las actividades de la organización se salen de curso. Nuestra creciente alarma ante la contaminación industrial es apenas un recordatorio de que los gerentes, inevitablemente, asignan ventajas y desventajas, sin importar lo que hagan, o no hagan. Por ejemplo, Nike ha creado un proceso tecnológico capaz de reciclar cualquier tipo de zapato producido por la empresa, salvo los modelos acanalados. Ahora, en lugar de que los zapatos desechados ocupen espacio en los rellenos sanitarios, éstos se pueden reciclar y producir productos que se pueden usar para fabricar zapatos nuevos. Las actividades de Nike en el campo del reciclaje se derivan de una combinación de responsabilidad de la corporación y del propósito original de la empresa: un gran interés por el ambiente característico no sólo de Oregon, el estado nativo de Nike, sino también de los fundadores de la empresa y de sus primeros clientes, los corredores.²¹

El estudio de quién sale o debería salir beneficiado o perjudicado por una acción se llama *ética*. La ética aborda tanto los conflictos como las oportunidades de las relaciones humanas. Las cuestiones éticas se cuentan entre las más difíciles que enfrenta cualquier persona. Estas cuestiones tratan del bien y el mal y la magnitud de la decisión suele ser enorme. La ética es el pegamento que une nuestras relaciones y las de la sociedad en general. En este libro damos gran importancia a las relaciones humanas, por lo cual el tema de la ética surge en las explicaciones una y otra vez. El trabajo de Natalie Anderson entraña resolver problemas éticos. Natalie, cuando se encarga de los derechos de autor para publicar en el extranjero y con la representación de las ideas de Páňkovsky en su calidad de autora, está tomando decisiones en cuanto a beneficios y perjuicios. Como la ética de las empresas es un tema importantísimo en la actualidad, el capítulo 4 se dedicará a su estudio.

NECESIDAD DE RESPONDER A LA DIVERSIDAD CULTURAL

La educación, los viajes, las telecomunicaciones, los cambios de las políticas de inmigración, el fin de la guerra fría y varios decenios de paz se han combinado para reducir las barreras interculturales a un grado nunca antes visto. Estos cambios han permeado a las organizaciones, que reflejan la vida moderna. Ahora se presentan emocionantes relaciones y posibilidades nuevas. Analice su aula, la cafetería o su centro de trabajo. Fíjese en las personas que aparecen en los

medios de comunicación y en los líderes de su comunidad y su país. El cambio probablemente es muy evidente.

El centro de trabajo y el aula son muy diferentes de lo que fueron hace 30 años. Un ejemplo evidente es el ingreso de la mujer, que no sólo ha engrosado las filas, sino que también ha aportado talento y, tal vez, diferentes enfoques para las relaciones. En pocas palabras, los gerentes de las organizaciones contemporáneas deben estar preparados para manejar la diversidad en sus organizaciones y para aprovechar los talentos de todos sus empleados. De hecho, desde una perspectiva global, los inmigrantes a Estados Unidos, que presentan cuestiones pluriculturales y necesidades de capacitación bien claras, representan hasta un 40 por ciento del crecimiento anual de la población económicamente activa de Estados Unidos. Las empresas, para poder competir, deben aprender a dirigir a estos nuevos trabajadores debidamente.²²

Como dice Jim Preston, presidente y director general de Avón: “El talento no conoce de colores. El talento no conoce de sexos. El talento no tiene nada que ver con dialectos, sean españoles, irlandeses, polacos o chinos. Y, nosotros necesitamos talento, todo el que podamos conseguir. Estados Unidos no podrá recuperar su supremacía competitiva en el mundo con sólo realimentar los altos hornos de Pittsburgh, ni sacando mayor cantidad de automóviles de Detroit. Lo lograremos aprovechando el potencial humano de los diversos grupos que constituyen este país”.²³

Muchos gerentes ya están inmersos en este desafío. Como las minorías y las mujeres representan las dos terceras partes de la fuerza de trabajo de Estados



Unidos, los gerentes han tenido que reconsiderar las políticas tradicionales para adaptarlas a los diferentes intereses y necesidades de los diversos grupos de personas. Por ejemplo, en el despacho de contadores de Deloitte & Touche, los gerentes introdujeron prestaciones que cubren servicios para los dependientes, por ejemplo, una línea telefónica exclusiva para asuntos infantiles en la que se ofrecen sugerencias en cuanto a guarderías existentes, y otra línea exclusiva para educación, en la que se ayuda a los padres a evaluar las escuelas públicas y privadas para sus hijos. Además, los gerentes de Deloitte & Touche ofrecen un horario flexible de trabajo a sus socios, con el propósito de elevar la productividad y reducir el porcentaje de mujeres que abandonan su trabajo. En 1993, llegaron incluso más allá y rompieron la tradición permitiendo que una socia de la empresa trabajara medio tiempo, de tal manera que pudiera dedicar más tiempo a sus hijos.²⁴

En Baxter International, empresa multinacional del campo de la salud, los gerentes han iniciado un programa de “ventajas internas” para manejar la movilidad de los empleados dentro de la organización. Nathaniel Thompkins, director de Diversidad Administrativa de Baxter, dice que este programa ataca “algunos de los aspectos críticos de la diversidad en el centro de trabajo: el acceso que las personas tienen a las oportunidades”.²⁵ El mero hecho de que una empresa cuente con un director para administrar la diversidad es una señal que apunta a la forma positiva y activa en que los gerentes están empezando a enfrentar los desafíos de la diversidad.

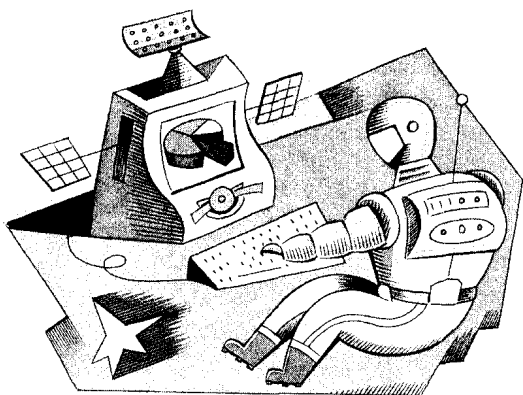
Y EL DÍA TERMINA

Son las 5:00 p.m. y Natalie decide que ha llegado la hora de administrar dándose un paseo por ahí. Diane se ha ido a casa, así que Natalie pasa de largo por su escritorio y se dirige hacia el despacho de Ann-Marie, que tiene la puerta abierta. Encuentra a Ann-Marie enfadada con la computadora; acaba de perder algunos archivos cuya preparación le había tomado toda la tarde. Natalie le sugiere que envíe una llamada al Escritorio de Ayuda. Ann-Marie parece aliviada al escuchar una voz amiga. Charlan un rato mientras esperan la llegada del especialista de cómputo. Ann-Marie, con orgullo, informa a Natalie los triunfos del equipo de softbol de la liga de la compañía.

Cuando llega el especialista, Natalie ya se ha ido a ver a Vladimir, su supervisor. Vladimir tiene, cuando menos, diez cubiertas de libros regadas sobre el piso de su oficina. Él y varios editores están estudiando la exhibición. Vladimir no sufre por falta de asistencia. Natalie, con ganas de dar su opinión, contribuye un poco y dice: "Odio el amarillo".

Después pasa a ver a Franco. Natalie, al ver que éste se ha ido a jugar golf como le dijo ayer, sigue su ejemplo y abandona el edificio. Pasan de las 6:00 p.m. Tratará de estar una hora en el gimnasio y, por la noche, ponerse al día con su correspondencia personal.

Natalie ha estado trabajando con relaciones, el día entero, por todo Prentice Hall. Ha interactuado con compañeros de hace mucho tiempo, sentados cerca de su oficina, y ha establecido vínculos laborales con personas, un tanto extrañas, en Estados Unidos y en el mundo. Natalie, durante todas estas relaciones, ha estado consciente del tiempo en todo momento, de su tiempo personal, del de los demás, de la historia y de las posibilidades futuras de cada relación y de sus organizaciones.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000
Y DESPUÉS

NECESIDAD DE GERENTES NUEVOS

La propia esencia del trabajo —lo que hacen las personas en su calidad de miembros de una organización— está cambiando a gran velocidad. Robert Reich, secretario del trabajo de Estados Unidos, ha llamado a esto el fenómeno del "nuevo trabajo".²⁶

"El nuevo trabajo implica menos repetición monótona y más soluciones de problemas. Se agrega valor adaptando y mejorando continuamente un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes. La tecnología refuerza el nuevo trabajo, no lo pone en peligro. Además, no se puede copiar inmediatamente en el extranjero, porque depende del único recurso del país que tiene una permanencia *duradera* en él: nuestras mentes."

Un análisis reciente publicado en la revista *Fortune* describía el siguiente panorama del centro de trabajo para el año 2000:²⁷

- La empresa promedio será más pequeña y empleará a menos personas.
- La organización jerárquica tradicional cederá el paso a una serie de formas de organización; entre ellas la más importante será la red de especialistas.

- Los técnicos, desde reparadores de computadoras hasta radioterapeutas, ocuparán el lugar de los operadores de manufacturas como élite trabajadora.
- La división vertical del trabajo será reemplazada por la división horizontal.
- El paradigma de las actividades empresariales pasará de fabricar un producto a ofrecer un servicio.
- El trabajo mismo será redefinido: aprendizaje constante, razonamientos de orden más alto, menor mentalidad de cuarto para la hora.

Estos cambios también muestran cómo el universo de las relaciones, y su evolución con el tiempo, están adquiriendo un nuevo significado y guardan nuevas oportunidades para los administradores del siglo XXI y sus organizaciones.

RESUMEN

1. Explique la importancia que tienen las organizaciones y la administración.

Las organizaciones tienen muchas repercusiones en nuestra existencia, nuestro nivel de vida y nuestro futuro. Como las organizaciones perduran en el tiempo, nos ayudan a conectar nuestro pasado, presente y futuro. Las organizaciones, formales e informales, tienen planes y metas. El grado en que las organizaciones puedan alcanzar sus metas dependerá del desempeño gerencial; de la eficacia y la eficiencia de los gerentes.

2. Defina las cuatro actividades centrales del proceso administrativo.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control. Todas estas actividades implican relaciones humanas y tiempo.

3. Describa diferentes categorías de gerentes.

Administrar es vivir en medio de las relaciones que constituyen y sustentan a una organización. Los gerentes se pueden clasificar por niveles: primera línea, gerencia media o alta gerencia. También se pueden clasificar por su actividad en la organización; los gerentes de funciones son responsables de una sola actividad y los gerentes generales son responsables de todas las funciones de una unidad de la organización.

4. Comente las diferentes habilidades que deben tener los gerentes y los roles que pueden desempeñar.

Los gerentes, al dirigir a las organizaciones hacia sus metas, adoptan una amplia serie de roles interpersonales, informativos y de decisión. El tiempo y las relaciones humanas son parte medular de estos roles. Los gerentes de diferentes niveles necesitan tener diferentes tipos de habilidades. Los gerentes de los niveles bajos requieren más habilidades técnicas que los gerentes de niveles superiores, quienes dependen más de habilidades conceptuales. Los gerentes de todos los niveles requieren habilidades humanistas.

5. Explique por qué los administradores deben tener interés en la visión, la ética, la diversidad cultural y los cambios en el centro de trabajo.

En un mundo que cambia a gran velocidad, los gerentes tienen motivos para vincular su experiencia en cuanto a planificación, organización, dirección y control con una visión, análisis éticos, sensibilidad ante la diversidad cultural y una nueva comprensión de la idea misma del trabajo y el centro de trabajo.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué tipo de repercusiones tienen las organizaciones en nuestra existencia?
2. ¿Cuáles son las cuatro actividades básicas del proceso administrativo?
3. ¿Qué hacen los gerentes?
4. ¿Qué papel desempeñan el tiempo y las relaciones humanas en la administración?
5. ¿Qué importancia tienen la ética, la diversidad cultural y los cambios del centro de trabajo para los gerentes?

TÉRMINOS CLAVE

Organización	Control
Meta	Modelo
Administración	Gerentes de primera línea (mandos bajos)
Gerente	Gerencia media
Desempeño gerencial	Alta gerencia
Desempeño organizacional	Funciones
Eficiencia	Gerente funcional
Eficacia	Gerente general
Proceso	Habilidad técnica
Planificación	Habilidad humanista
Organización	Habilidad conceptual
Dirección	

C A S O D E E S T U D I O**EL VICEPRESIDENTE, EL GERENTE DE PRODUCTO
Y EL MALENTENDIDO²⁸**

Tom Brewster, uno de los gerentes de ventas foráneos de Major Tool Works, Inc., fue ascendido a subgerente de producto, su primer puesto en la oficina central de un grupo de productos que le eran relativamente desconocidos. Poco después de que inició su nuevo encargo, uno de los vicepresidentes de la empresa, Nick Smith, convocó a una reunión de gerentes de producto y cierto personal administrativo, para planificar estrategias de mercadotecnia. El superior inmediato de Brewster, el gerente de producto, no podía asistir a ella, así que Jeff Reynolds, el director de mercadotecnia, invitó a Brewster a la junta para que se informara sobre su nuevo trabajo.

Dada la gran cantidad de asistentes, Reynolds fue muy breve cuando presentó a Brewster con Smith quien, en su calidad de vicepresidente, estaba dirigiendo la junta. Iniciada ésta, Smith —un fogueado veterano, con fama de ser muy directo— empezó a formular una serie de preguntas de sondeo, que la mayor parte de los gerentes de producto pudo contestar con detalle. De repente, se dirigió a Brewster y empezó a hacerle preguntas detalladas sobre su grupo de productos. Un tanto confundido, Brewster confesó que desconocía las respuestas.

Reynolds de inmediato se dio cuenta que Smith había olvidado, o no había entendido, que Brewster era nuevo en el puesto y que había asistido a la

junta más para informarse que para contribuir a ella. Estaba a punto de ofrecer una discreta explicación cuando Smith, visiblemente molesto porque había interpretado que Brewster carecía de preparación, dijo:

—Señores, acaban de ver un ejemplo de trabajo de *staff* descuidado, ¡que no tiene justificación alguna!

Reynolds tenía que tomar una decisión de inmediato. Podía interrumpir a Smith y señalarle que había juzgado a Brewster injustamente, pero con ello podría avergonzar tanto a su superior como a sus subalternos. Por otra parte, podía esperar a que terminara la junta y ofrecerle una explicación en privado. Como Smith no tardó en enfrascarse en otra conversación, Reynolds optó por la segunda salida. Reynolds miró a Brewster y notó que su expresión manifestaba una mezcla de ira y asombro. Reynolds logró captar la mirada de Brewster y le guiñó un ojo, en señal discreta de que entendía lo ocurrido y que se podía reparar el daño.

Pasada una hora, Smith, evidentemente molesto porque consideró que la planificación del departamento de mercadotecnia en general era “inadecuada”, declaró que la junta se había terminado. A continuación, se dirigió a Reynolds y le pidió que se quedara unos segundos más. Para asombro de Reynolds, el propio Smith, de inmediato, sacó el tema de Brewster. De hecho, resultó que ése era el motivo principal de que le hubiera pedido a Reynolds que esperara.

—Mire usted —le dijo—, quiero que me diga con franqueza si considera que fui demasiado duro con ese muchacho.

—Sí, lo fue —dijo Reynolds aliviado. Pensaba decirle algo al respecto.

Smith explicó que cuando le habían presentado a Brewster no había registrado muy bien que era nuevo en su puesto y que hasta cierto tiempo después de su explosión no le había surgido la molesta idea de que había hecho algo equivocado e injusto.

—¿Qué tanto lo conoce? —preguntó Smith. ¿Cree usted que lo herí?

Reynolds midió a su superior durante algunos instantes y después contestó sin rodeos:

—No lo conozco mucho todavía, pero pienso que sí lo hirió.

—Maldición, eso es imperdonable —dijo Smith.

A continuación marcó el teléfono de su secretaria para ofrecerle que llamara a Brewster y le pidiera que se presentara en su oficina de inmediato. Unos cuantos minutos después, se presentó Brewster, perplejo e inquieto. Apenas había entrado, Smith se levantó de su escritorio para recibirlo a la mitad de su despacho. Smith, parado frente a Brewster, que sólo contaba con 20 años y estaba cuatro niveles abajo de él en la organización, dijo:

—Verá usted, cometí una estupidez y quiero ofrecerle una disculpa. No tenía derecho a tratarlo así. Debí recordar que era nuevo en el trabajo. Lo siento.

Brewster se sintió turbado ante la disculpa, pero alcanzó a mascullar un gracias.

—Y aprovechando que está aquí, jovencito —prosiguió Smith—, quiero aclararle unas cuantas cosas en presencia del jefe de su jefe. Su trabajo consiste en asegurarse de que las personas como yo no tomemos decisiones estúpidas. Es evidente que pensamos que usted tiene calificaciones para el trabajo, pues de lo contrario no lo habríamos traído aquí. Sin embargo, para aprender cualquier trabajo se requiere tiempo. Espero que dentro de tres meses usted conozca las respuestas para todas las preguntas sobre sus productos. Mientras tanto —dijo extendiéndole la mano al joven en señal de despedida— tiene usted toda mi confianza, y gracias por permitirme corregir un error verdaderamente torpe.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. En su opinión, ¿qué consecuencias tuvo la explosión de Smith en los demás gerentes presentes en la junta?
2. ¿Le debía Smith una disculpa a Brewster? ¿Por qué?
3. ¿Cómo respondería usted al tipo de disculpa que recibió Brewster?
4. ¿Qué haría si Smith trabajara dependiendo de usted? ¿Si usted dependiera de Smith?
5. ¿Cómo define Smith las responsabilidades de Brewster en su calidad de subgerente de producto? ¿Cómo define su propio rol como gerente general?

ETERNAMENTE JOVEN:

MTV COLOCADA PARA LA DÉCADA DE 1990²⁹

MTV nació el 1 de agosto de 1981, a las 12:01 horas, cuando transmitió "Video Killed the Radio Star" de los Buggles a 2.1 millones de suscriptores en Estados Unidos. A la sazón, MTV era poco más que los videos que transmitía, interrumpidos ocasionalmente por un locutor que hacía comentarios sobre la música de los videos. Sin embargo, para finales de año, *Fortune* la había nombrado el producto del año. MTV convirtió la cultura pop de un medio auditivo en uno visual y, al hacerlo, le dio un toque más interesante.

El video inaugural y los muchos que siguieron fueron, quizá, inolvidables, pero su vehículo, MTV, resultó algo muy duradero. A partir de enero de 1994, MTV entraba a más de 233 millones de hogares en más de 75 países.

—Muchísima gente pensó que MTV no duraría —comenta Tom Freston, presidente de MTV Networks—, pero ahora nos consideran una institución dentro de los canales de TV.³⁰

MTV ya no enfrenta una denodada lucha por estar a la moda, sino que ahora es la encargada de definir lo que está de moda.

La visión, articulada y clara, perseguida por sus directivos ha sido esencial para el éxito de MTV.

—Desde el principio tomamos la firme decisión de que seríamos la voz de los estadounidenses jóvenes —declaró Robert Pittman, ex presidente y ejecutivo máximo de MTV—, y que no envejeceríamos con nuestro público.³¹

Por el contrario, MTV aceptó la realidad de que los espectadores, conforme fueran cumpliendo años, abandonarían MTV, mientras que otros que iban creciendo empezaban a verla y así adaptó su enfoque en consecuencia. MTV Networks (actualmente una trilogía de canales que incluye Nickelodeon, VH-1, así como MTV), reconociendo que MTV tendía a resultarle atractiva sólo a personas de entre 12 y 34 años, diseñó una estrategia para, cuando menos, conservar a las familias espectadoras. Nickelodeon engancha a los posibles espectadores de MTV desde su corta edad, después los capta MTV y más adelante se los pasa a VH-1.

El personal de MTV ha sido fundamental para sostener esta visión. Pittman, que reconoce la importancia que tiene el personal para el éxito de una empresa, entrevistó personalmente a cada uno de los empleados del grupo original de la programación.

—Estamos creando algo más que un canal, estamos creando una cultura —afirmó Pittman. Busca-

ba una mezcla singular, de inteligencia e ignorancia. Reunimos un grupo de personas listas y agresivas, pero ninguna de ellas había realizado jamás el trabajo para el cual fue contratada. Todas ellas ignoraban las tradiciones y las convenciones del trabajo, lo que nos dejaba a todos en libertad de hacer las cosas de otra manera.³²

Los gerentes de MTV se han visto obligados a tener una mentalidad abierta cuando contratan a empleados nuevos. Margie Bynoe, ex vicepresidente de recursos humanos de MTV Networks, entendió que la idiosincrasia de las personas desempeñaba un papel muy importante para la cultura de la corporación y el éxito comercial de MTV. Los entrevistados que llegaban con corbatas eléctricas y peinados punk eran tomados tan en serio como los candidatos más conservadores. En MTV, la diversidad del centro de trabajo no sólo se refiere a la raza y el sexo, sino también a una interminable cantidad de rasgos de la personalidad.

En MTV, el atractivo juvenil no es algo fabricado de manera artificial: MTV es joven. La mayor parte del personal tiene entre veintitantos y treintaitantos años, con excepción de Kurt Loder, coautor del noticiero de MTV, que tiene 47.

—Gran parte del personal es bastante joven —señaló Doug Herzog, vicepresidente de programación y presidente de MTV Productions— y ello nos permite estar en contacto con el público. Muchos están aquí, como dicen, por demografía.³³

—[MTV] es el lugar ideal para mí —dice Tabitha Soren, coautora del noticiero MTV—, porque soy joven y ellos también son jóvenes.³⁴

Y los jóvenes siguen llegando en multitud a la red en busca de empleo. Los egresados más destacados de todas las disciplinas, incluso de ciencias políticas y economía, de escuelas como Harvard y Princeton, envían currícula para empleos que representan un sueldo de alrededor de 15,000 dólares al año.

La creatividad y la actitud juvenil van de la mano en MTV. La gerencia fomenta un ambiente "informal" en las oficinas, que se asemejan más a un dormitorio universitario que a una oficina tradicional, con carteles y adornos que cubren los muros. En la oficina de Soren, los retratos de amigos ocupan un librero metálico, y además todo tipo de pases para conciertos, insignias y botones cubren un tablero. Elvis cuelga de un muro, parado en guardia. En la oficina de Dave Sirulnick, el vicepresidente de MTV News, una tabla de surf bloquea en parte la panorá-

mica del centro de Manhattan que se puede ver desde su ventana en el piso 24.

—Lo peor que nos podría pasar —advirtió Judy McGrath, presidente/director creativo— es llenarnos de una bola de tipos con traje, sentados en una sala y diciendo: “¿De qué hablan los jóvenes ahora?”³⁵

No existe temor de que esto ocurra, considerando que la generación joven, o cuando menos la actitud joven, está al mando. Incluso Even Sumner Redstone, presidente de Viacom, la empresa materna, asistió a una fiesta de MTV en enero de 1992, en Viva Zapata, un lugar de moda en Key West, Florida. El individuo de 69 años hizo a un lado su comportamiento tradicionalmente reservado y se metió al cuerpo varios tragos de tequila con los mejores bebedores.

MTV, sin perder el pulso de la juventud y su tremendo poder adquisitivo, ha cambiado una de las pocas constantes de la red.

—Cambiábamos antes de que el público estuviera preparado para que cambiáramos —comentó Pittman. Reinventábamos MTV constantemente para que no pareciera que correspondía a la última generación de espectadores o, peor aún, para que no pareciera para personas de entre 40 y 50 años. Le llevábamos la delantera al público y no seguíamos la tradición de la programación de TV preocupada en reflejar los gustos del público.³⁶

Esto ha producido una gran variedad de innovaciones en la programación: “The Real World”, es un documental, tipo serie, que proyecta a siete adultos jóvenes, contratados para que vivan juntos y sean filmados; “Beavis and Butt-Head”, es una caricatura que habla de las desventuras estúpidas de dos fanáticos del heavy metal, bastante tontos; “Big Picture”, es un avance de películas actuales, criticadas al estilo MTV; “House of Style”, es un informe sobre las modas y tendencias más actuales, dirigido por Cindy Crawford; “MTV Sports”, presentado por Dan Cortese, trata de aventuras extrañas y peligrosas, y “Speed Racer”, es la resurrección de una caricatura de la década de los sesenta sobre un conductor de coches de carrera que lucha contra el mal en todo el mundo.

“MTV News”, otro invento de la programación, llena un hueco importante pues interpreta las noticias y las presenta en términos que tienen significa-

do para los jóvenes. Lo que distingue a MTV News de los noticieros de otras redes no siempre es el material *que* cubre —aunque también éste varía—, sino *la forma* en que lo cubre.

—Nuestro público ve nuestros noticieros porque presentamos las noticias de manera que guardan una relación con su existencia —aclaró Ann Hartmayer, editora de asignaciones.³⁷

—Todo se hace de acuerdo con la música, y los ritmos son muy importantes. El tema tiene que ser movido, y tener una métrica —afirmó Michael Alex, productor en jefe. La música forma parte de lo que queremos comunicar.³⁸

Además, los documentales de MTV rara vez presentan a adultos o expertos de “traje y corbata”; en su lugar, se proyectan entrevistas “a-jóvenes-en-la-calle”.

—No aparecen criminólogos, sociólogos, legisladores, alcaldes ni otros expertos que llevarían a los jóvenes a cambiar de canal —dijo el productor Ivano Leoncavallo. “Hacemos un esfuerzo por comunicarnos de manera muy directa.”³⁹

Ahora, con casi 15 años, MTV representa mucho más que una consola de música de videos.

—MTV es la única cadena televisiva cuya verdadera misión es atender a este público [de jóvenes] todo el día, todos los días —comentó Sara Levinson, presidente/director de negocios.⁴⁰

Sin embargo, la competencia está entrando al panorama. En el primer decenio, MTV conquistó la confianza de los jóvenes y, ahora, el reto de la red es conservarla. Según Freston:

—El reto permanente para nuestra creatividad es conservar la frescura y la relación con nuestros espectadores.⁴¹

Mantenernos jóvenes...

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Cómo influye el estilo administrativo en el entorno laboral de MTV?
2. ¿Qué tipo de procesos operaron en MTV?
3. ¿Qué tipo de roles adoptan los directivos en MTV?
4. ¿Cómo maneja la diversidad MTV?