

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.

funciones:

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

gerente funcional:

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

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.

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".

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.

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

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 abarótes, 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

- 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.

GUIA DE ACTIVIDADES – 30/8/2021

- 1) QUIENES SON LOS GERENTES?
- 2) MENCIONE Y EXPLIQUE LOS DISTINTOS NIVELES DE GERENTES
- 3) QUE SON LOS GERENTES FUNCIONALES Y LOS GERENTES GENERALES?
- 4) QUE ACTIVIDADES EN COMUN TIENEN LOS GERENTES FUNCIONALES Y LOS GENERALES, Y CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE AMBOS.
- 5) LEER Y ESTUDIAR EL RESUMEN DE PAG.25.