

# Libros

## Management, Autor: John R. Schermerhorn, Jr. Editorial Wiley, 12<sup>th</sup>. Edition, 2012, ISBN for ordering: 978-1-118-56727-2.

El Dr. Schermerhorn autor de este libro imparte la cátedra de administración en el College of Business en la Ohio University a nivel licenciatura y posgrado, dónde ha sido designado Profesor de la Universidad, el más alto honor en todo el campus por su excelencia en la enseñanza.

Esta obra además de que conceptualiza también recopila experiencias internacionales de administración y le da a los capítulos una dimensión global del aprendizaje del autor obtenido en China, Egipto, Indonesia, Malasia, Vietnam, Filipinas, Polonia, Hungría, Venezuela, Tanzania y México, de esta manera el libro enmarca temas vigentes a nivel internacional de enseñanzas administrativas.

*Management*, de Schermerhorn expone los elementos esenciales de la administración y su aplicación en un ambiente de trabajo contemporáneo, cubriendo los temas apropiados en un entorno dinámico orientado a la acción y con ejemplos cotidianos empresariales.

El texto está dirigido a los estudiantes de hoy que serán líderes y administradores del mañana, a los profesores investigadores con un estilo directo que enfoca la teoría y la práctica administrativa, a instructores que buscan el apoyo bibliográfico para diseñar cursos innovadores e integradores de prácticas administrativas.

La obra está estructurada en cinco apartados que conforman temas relevantes para las organizaciones, enfocados en una administración actual y cada apartado incluye conceptualizaciones, resúmenes de cada capítulo y ejercicios.

Schermerhorn inicia su obra orientando al lector sobre cómo es la administración en la actualidad, cómo son las organizaciones en el nuevo lugar de trabajo, en dónde los principales factores críticos de éxito para las empresas competitivas son la innovación, la tecnología y la gente inteligente.

Habla sobre la naturaleza cambiante del trabajo de los administradores y la pirámide invertida en las organizaciones modernas, donde asigna a los trabajadores de primera línea (operativos) en la parte superior y serán trabajadores con un valor agregado, enfocados en satisfacer las expectativas de los clientes y los que sostendrán esa pirámide invertida serán los administradores que no serán jefes, sino coordinadores, entrenadores y líderes de equipo.

Menciona la ventaja competitiva haciendo referencia a la habilidad para hacer consistentemente algo de gran valor que los competidores no puedan copiar o hacer bien, y para esto se necesita capital humano comprometido con las organizaciones, y que los administradores tengan la habilidad de estudiar al macro ambiente en todas sus dimensiones: Económica, socio-culturales, político-legales, tecnológicas y ecológicas.

En la parte dos establece el contexto de la administración, antecedentes, ética y responsabilidad social. Los aspectos éticos en los negocios merecen especial atención, ya que la ética de los negocios comprende los principios y valores morales que indican lo que está bien o mal en el mundo empresarial y que hacen que las empresas sean famosas por sus códigos de ética tan estrictos y de acuerdo a Don Lorenzo Sertvije (fundador de Grupo Bimbo): “Una empresa será lo que es su gente...”.

Schermerhorn hace un análisis comparativo del impacto de los aspectos culturales en la conducta ética de los miembros de una organización, en donde hace énfasis en el relativismo cultural que propone que no existe una forma única correcta de comportarse y que la conducta ética está determinada por el contexto cultural, sin embargo contrasta esta postura con una alternativa que sugiere que si la conducta no

está bien en el entorno nacional propio, no debiera ser una práctica aceptable en ninguna parte; en sí considera que los estándares éticos son de naturaleza universal y deben aplicarse a través de culturas y fronteras nacionales.

En el apartado tres integra la planeación y el control como funciones administrativas, incluyendo la planeación estratégica y el espíritu emprendedor. En esta sección el autor menciona que los administradores deben ser capaces de comprender y aplicar eficazmente los diferentes tipos de planes que se dan en las organizaciones, ya sea en ambientes estables y predecibles o en entornos dinámicos e inciertos. Menciona las diferentes herramientas de planeación que los administradores deben conocer, por ejemplo:

- Las políticas y procedimientos
- Presupuestos y programación de proyectos
- Planes de negocios
- Pronósticos
- Utilización de escenarios

Una mención importante y que muchos administradores deben aplicar debido al macro-ambiente cambiante en el mundo de los negocios es la planeación de contingencias que consiste en identificar cursos alternativos de acción que puedan implementarse cuando un plan original resulte ser inadecuado debido a las circunstancias cambiantes.

En la planeación estratégica Schermerhorn lleva a cabo un análisis de la planeación estratégica enfocado en:

- Análisis de la misión, visión y valores
- Objetivos organizacionales
- Recursos y habilidades organizacionales
- Análisis de la industria y el entorno
- Formulación e implementación de las estrategias.

Un aspecto importante que se considera en este libro es el espíritu emprendedor y la pequeña empresa, dado que la pequeña empresa juega un papel importante en la economía, este autor considera que las Pymes deben asociarse con universidades y ofrecer la oportunidad para que los estudiantes aprendan directamente de las pequeñas empresas, para realizar planes de negocios, comprender informes financieros

y enfoques administrativos, mencionando también la incubación de negocios como alternativas para el desarrollo y crecimiento de las Pymes, ya que el éxito de estas empresas siempre se basará en la habilidad del emprendedor para implementar el proceso administrativo, sin perder de vista una etapa importante de este proceso, que es el control.

Para manejar de manera eficaz el control como función del proceso administrativo, el autor sugiere cuatro pasos a seguir:

1. Establecer objetivos y estándares de desempeño
2. Medir el desempeño real
3. Comparar el desempeño real con los objetivos y estándares
4. Empezar la acción necesaria

En la parte cuatro, se cubre los elementos esenciales de la organización como función administrativa, dando una atención especial a nuevos diseños organizacionales y sistemas de trabajo modernos.

La organización es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr los objetivos organizacionales. La forma como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente, suele conocerse como estructura organizacional y existen dos tipos importantes de estructuras: La estructura formal, que es la estructura oficial de una organización y la estructura informal que es el conjunto de relaciones no oficiales que existen entre los miembros de una organización.

Menciona además las estructuras tradicionales, las cuales son: Estructuras funcionales, departamentales y estructura matricial.

Los administradores en economías globalizadas buscan estructuras que puedan satisfacer las demandas de un entorno complejo y en cambio constante, enfocándose en una innovación estructural, que promueven la integración y el trabajo en equipo aprovechando la comunicación y la tecnología, dichas estructuras son: Estructuras de equipo y estructuras en red.

Las fuerzas que moldean las nuevas tendencias en las organizaciones no sólo son las innovaciones en estructuras, sino también las tendencias de organización en el lugar de trabajo que de acuerdo al autor son: Cadenas de mando más cortas, menor unidad de

mando, tramos de control más amplios, mayor delegación de autoridad y responsabilidad, descentralización y uso reducido de *staff*.

El último apartado de este libro ofrece una amplia cobertura del tema de liderazgo como función administrativa y el vínculo que existe con la motivación, el desempeño laboral, los incentivos, la comunicación, habilidades interpersonales, equipos de trabajo, innovación y administración del cambio.

Se dice que “Se administran las cosas, y se dirige a las personas.....”. Los grandes líderes logran realizar cosas extraordinarias en las organizaciones, al inspirar y motivar a otras personas para conseguir un fin común y este autor enfoca al líder como una persona que posee un sentido del futuro y una comprensión clara de las acciones necesarias para llegar a él con éxito, teniendo cinco principios básicos de un liderazgo visionario, los cuales son:

1. Desafío al proceso establecido, siendo un pionero y alentando la innovación.
2. Ser entusiasta, inspirar a los demás para que compartan un fin común.
3. Ayudar a los demás a actuar, apoyando el esfuerzo y talento de los compañeros
4. Poner el ejemplo, ser congruente con las palabras y acciones.
5. Animar los logros, reanimando los corazones y las mentes.

La motivación va aunada al liderazgo y es punto central para alcanzar los objetivos; este término John Schermerhorn lo aplica a la teoría administrativa para describir las fuerzas internas del individuo que lo conducen al rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo; el autor recomienda una serie de compensaciones que pueden motivar al colaborador, entre ellas están:

- Pago por méritos
- Pago de bonos
- Participación de utilidades
- Adquisición de acciones por parte de los empleados
- Pago por conocimientos.

La motivación es parte medular en las organizaciones de trabajo, ya que las personas son la base para alcanzar un alto desempeño, al valorarlas y crear puestos y ambientes de trabajo que respeten sus necesidades y su potencial.

Una ventaja que tiene este texto es que incluye un capítulo de innovación y administración del cambio en las organizaciones modernas. La innovación es el proceso de crear ideas nuevas y ponerlas en práctica; siendo la creatividad e innovación objetivos clave de operación para organizaciones progresistas.

En las organizaciones innovadoras los líderes asumen un papel activo para encabezar los procesos y se movilizan para respaldar la creatividad y el espíritu emprendedor.

La clave de la innovación en las organizaciones consiste en permitir que el potencial creativo de las personas opere por completo, ya que la mala administración y las prácticas organizacionales complicadas entorpecen la creatividad e innovación organizacional. Este verso expresa lo que son muchas organizaciones poco innovadoras y creativas:

A lo largo de este árbol  
Desde la raíz hasta la copa  
Las ideas fluyen hacia arriba  
Y los vetos fluyen hacia abajo.

En la parte final del libro se encuentra un manual para el desarrollo de habilidades profesionales, una cartera de desarrollo profesional, estudios de caso de diversas empresas internacionales, actividades de integración de aprendizaje y proyectos de investigación.

Esta obra es el resultado de las experiencias en aula del autor y de sus múltiples viajes por el mundo, retroalimentándose de los educadores en administración y presentando un material interesante y atractivo al lector 

**Teresa Ivonne Castillo Diego<sup>1</sup>**

**José Manuel Ernesto Domínguez Velásquez<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Profesor Investigador de la Universidad Tecnológica de la Mixteca

<sup>2</sup>Profesor Investigador de la Universidad Popular Autónoma de Veracruz