

## Comentario de Libro

**Juan Antonio Rock T.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D. Universidad de Talca, Casilla 721, Talca, Chile. E-mail: jrock@utalca.cl

Michael A. Hitt; J. Stewart Black & Lyman W. Porter. 2005. **Management**. Pearson Prentice Hall: New Jersey, USA. 694 páginas. Formato: pulgadas. ISBN 013-00-8847-1.

“Management” de los autores Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter es un excelente texto de enseñanza de administración de empresas que integra el proceso de gestión con el enfoque estratégico de negocios. Esta integración se enseña en el contexto de la amplia perspectiva de un dinámico macro-entorno de negocios afectado por un intenso proceso de globalización.

Cada capítulo contempla una clara declaración de los objetivos de aprendizajes, los conceptos claves, y un conjunto de preguntas centradas en los temas principales abordados. Además, cada capítulo contiene una aplicación práctica y un caso, los que permitirán a los estudiantes desarrollar las capacidades relativas a los objetivos de aprendizaje declarados.

El texto se organiza en cuatro importantes perspectivas. La primera, que la gestión ocurre en organizaciones y no aisladamente. Cada organización tiene sus propias características que afectan a sus ejecutivos y a aquellos con quienes interactúan. Por

tanto, se concluye que los administradores deben tener una adecuada comprensión de las organizaciones.

La segunda perspectiva es que la gestión de empresas requiere lograr que las cosas sean hechas a través de la gente. Se señala que los administradores deben ser hábiles en evaluar las capacidades de otras personas. Los administradores deben ser expertos en igualar las capacidades de la gente con responsabilidades apropiadas. Además, los administradores deben ser hábiles en motivar a la gente.

La tercera perspectiva es que la gestión de empresas requiere simultáneamente dominar múltiples y potenciales situaciones conflictivas. La gestión es un proceso complejo que requiere integración, aún cuando las actividades directivas son a menudo fragmentadas y no ocurren de un modo lógico y secuencial. Es necesario compatibilizar consistencia, en el sentido de dar estabilidad temporal a las tareas, y flexibilidad para introducir cambios. Los directivos

deben a la vez reflexionar y actuar. Crecientemente, los ejecutivos necesitan una perspectiva global y entendimiento local de clientes específicos, gobiernos, competidores y proveedores.

La cuarta perspectiva es que los directivos deben continuamente buscar y explotar nuevas oportunidades. Una mentalidad emprendedora requiere un compromiso con el aprendizaje constante de nuevas habilidades y con la adquisición de nuevo conocimiento. Una mentalidad emprendedora también requiere un compromiso con agregar valor a los esfuerzos de otras personas y a la sociedad.

Los autores consideran que el proceso de gestión, el cual permite coordinar las actividades de la empresa, comprende planificar, organizar, dirigir y controlar. Definen planificar como estimar las condiciones y circunstancias futuras y decidir apropiados cursos de acción. El proceso de organizar consiste en juntar recursos sistemáticamente. Dirigir es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Controlar es regular el trabajo de quiénes un directivo es responsable.

El texto contiene cinco partes. La primera contiene los capítulos 1 y 2, los cuales introducen la materia del libro y enfatizan la necesidad de gestionar el cambio. Se trata en forma extensa el proceso de cambio con todas sus etapas y las claves para lograr un cambio exitoso. También, el proceso de globalización es abordado en relación con el proceso de cambio.

La segunda parte enfatiza la “evaluación del entorno” como un antecedente necesario de las funciones del proceso de gestión. Se analiza el entorno de gestión y cultural. Además, se explica la articulación de las decisiones directivas y su efectividad con el entorno. Se presentan las cinco principales dimensiones del entorno de las organizaciones. Se describen los elementos claves del entorno global de las organizaciones y las consideraciones claves en conducir un efectivo escrutinio del entorno.

Se explica el concepto de cultura y su importancia para los directivos de empresas. Se tratan los mapeos de aspectos culturales para mostrar la extensión en que éstos son profundamente sostenidos y compartidos. Se describen las estrategias que los directivos pueden usar para crear y cambiar la cultura. También en esta parte del texto se discuten los aspectos éticos que enfrentan los directivos.

La parte tercera se centra en el rol de los directivos en la dirección de empresas. Los temas relativos a la dirección estratégica son tratados en primer lugar. Luego, se presentan los temas claves del diseño organizacional y su alineación con las definiciones estratégicas. Finalmente, en el texto se aborda la implementación estratégica a través de la planificación y la toma de decisiones.

La parte cuarta del libro consiste en la implementación estratégica a través de las personas. Son tratados los temas de liderazgo, tanto en sus aspectos conceptuales como del proceso mismo. Se presentan enfoques recientes acerca del liderazgo. También se cubren tópicos de motivación y especialmente la necesidad de los directivos de tener un marco para entender cómo la conducta puede ser influenciada en un contexto organizacional. El rol de los grupos y equipos, y de cómo los directivos pueden impactar el mejoramiento de sus desempeños, es tratado en extenso. El tópico de las comunicaciones es explorado por sus implicaciones en la implementación efectiva del liderazgo en las organizaciones. Finalmente, se presentan los temas relativos a la gestión de los recursos humanos en el contexto organizacional.

En la parte cinco se discuten aspectos de “Monitoreo y Renovación” desde diferentes perspectivas. Se revisan algunas de los desafíos básicos de evaluación y control que enfrentan los ejecutivos. Finalmente, en esta parte se vuelve a tratar el tema del cambio, poniendo énfasis en el rol proactivo de los directivos en facilitar la innovación organizacional y el desarrollo.

El libro pone énfasis en el proceso de cambio en la organización, el cual requiere la comprensión de los impactos de la tecnología en las funciones y procesos de gestión, tanto desde una perspectiva global como local. Tecnología, globalización, y frecuente cambio combinados crean un complejo y desafiante entorno. Los ejecutivos de cualquier organización deben manejar estratégicamente la empresa con el propósito de hacer frente efectivamente a estos desafíos. El texto cuenta con material de apoyo, tanto para profesores como para estudiantes. Se encuentran disponibles videos, presentaciones en *power points*, *software* de preguntas y manuales para los profesores.

En síntesis, es un texto de enseñanza muy recomendable para utilizar en los primeros cursos de administración de empresas de una carrera de gestión.