

EL PROCESO ADMINISTRATIVO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Diego A. Cardona A. y Orlando González Trucco

La administración se define como la ciencia que estudia la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos con el propósito de obtener la mayor productividad posible y beneficiar al mayor número de personas. Otra definición de administración sería la de lograr un objetivo mediante los esfuerzos de otras personas¹.

El presente escrito se centra en cada una de las funciones de la administración (planeación, organización, dirección y control), que en su conjunto conforman el proceso administrativo.

LA PLANEACIÓN COMO ELEMENTO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Planeación se conoce como el proceso inicial de la administración, es aquí donde se establecen las estrategias a utilizar y los planes de contingencia; teniendo en cuenta los factores externos, las oportunidades que se presenten basados en las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta planificación se puede hacer con respecto a un largo, mediano o corto plazo².

La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, pues el trabajo de las personas está determinado por esta etapa. Actúa como el “programa operativo” de una computadora que guía y predetermina las operaciones dentro de ciertos parámetros preestablecidos. Por ejemplo, un empleado de mostrador que debe vender productos de una empresa, requiere conocer los diversos artículos, precios, cantidades disponibles, tiempo de entrega, políticas de crédito, etcétera, con los que se puede promover su venta; sin estas bases, no puede realizar su trabajo. Sin embargo, la planeación va más allá; su función abarca la estrategia de largo alcance de una institución, y comprende las tácticas de mediano plazo de la empresa, y una visión profunda rectora que cimienta las bases del desarrollo y contempla los escenarios de mediano y largo plazo en los que podría actuar la empresa.³

La planeación se clasifica en cuanto al tiempo, en: corto (menos de un año), mediano (de uno a cinco años) y largo plazo (más de cinco años). También se clasifica en tanto a su frecuencia y continuidad de usos, de planes continuos, alternos y únicos. Los

1 COVO, Augusto. Administración: Introducción a lo básico, Cartagena, graficas koral, 1996, p. 70

2 CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, 2001, p. 225

3 HERNANDEZ, Sergio, Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, McGraw Hill, 2006, p 220



planes de uso frecuente o continuos, son los procedimientos de trabajo, las políticas y las normas; los planes únicos son aquellos que sirven para un periodo exclusivamente, como los programas de actividades para un año o un periodo, así como los proyectos y los presupuestos. Los planes alternos son aquellos que pueden utilizarse en casos de contingencia o bajo circunstancias especiales.

La planeación estratégica es una metodología concreta de planeación que debe ser estudiada como enfoque y técnica. Esta clasifica los tipos de planes en estratégicos (de largo alcance), tácticos (de mediano plazo) y de operación (corto plazo).⁴

LA ORGANIZACIÓN COMO CREADOR DE UNA ESTRUCTURA ESTABLE

Se entiende por organización la etapa donde se establecen y delegan las responsabilidades de cada quien, se estratifican los cargos en la empresa y el tiempo disponible para el desarrollo de esa tarea a través de un organigrama. En toda empresa hay un jerarquización de objetivos, cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia sobre objetivos igualmente amplios, para evitar la pérdida de la unidad organizacional y el desperdicio de esfuerzos⁵.

El propósito fundamental del proceso de

organizar, es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad, que defina los canales de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones. El administrador, como diseñador de la estructura, habrá de señalar en las descripciones de puestos, la importancia de trabajar en equipo, no solo cubriendo lo relacionado con el puesto, pues las unidades se complementan y deben hacer sinergia; en otras palabras, que los diferentes elementos que componen la empresa se apoyen mutuamente y produzcan más que la simple suma de resultados individuales.

Las organizaciones no son mecánicas, como se ha pensado, sino dinámicas, aunque requieren de un orden duradero y flexible. Cuando no hay flexibilidad en ellas son generados feudos por los miembros y responsables de las áreas, quienes se limitan únicamente a cumplir con su "responsabilidad".

Peter Senge, autor de *la quinta disciplina*, dice que "las empresas que se desarrollan son aquellas que están abiertas al aprendizaje; esto es, que van aprendiendo con la experiencia, porque gracias a ella se amplía continuamente la capacidad para crear y responder a los entornos cambiantes".

"Organizar es proveer a la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: material,

4 CHIAVENATO, Opcit. p. 95

5 CHIAVENATO, Opcit. p. 228

herramientas, capital y personal. Organizar es saber constituir un cuerpo social”

Henry Fayol

La empresa requiere una estructura de organización que se vaya modificando y actúe dinámicamente, por lo que, cuando una estructura limita la eficiencia, no cumple con los objetivos. Aprender es integrar modificaciones en el comportamiento, lo que se logra cuando los ocupantes de los cuerpos están abiertos al cambio, y no utilizan la estructura y sus puestos como abadía feudal.⁶

LA DIRECCIÓN, ELEMENTO GUÍA EN LA EMPRESA

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por sus procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso estas requieren de la intervención de un ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador; asimismo, un grupo de trabajo requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas.⁷

Dirigir no es más que la acción de guiar, motivar y encaminar a cierto grupo de trabajadores para realizar la tarea asignada, esta dirección va acompañada de ciertas asesorías y correcciones en el esfuerzo aplicado⁸.

La dirección como función se define de la siguiente manera: Elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización, por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad en la empresa.⁹

CONTROL, ELEMENTO DE REGULACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

El control es un elemento vital dentro de un sistema administrativo, ya que les permita a la empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados, desde la planeación.

Existe una premisa administrativa que señala:

“Solo lo que se mide se puede mejorar”. Sin control no se puede asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos y servicios de las empresas, como en los procesos que utilizan para producirlos.

6 HERNÁNDEZ, Op.cit.p 256

7 HERNÁNDEZ, Op.cit.p296

8 CHIAVENATO, Op.cit.p 231

9 HERNÁNDEZ, Op.cit.p 296



Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto a lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos, programas, estructura e, incluso, el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varían conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planteó y lo que se está logrando o logró. Esta información permite a la empresa analizar los comportamientos y tomar las acciones correctivas correspondientes, de tal forma que sus planes se alcancen de la mejor manera posible.

Un problema se ha definido como una desviación a la normalidad o a la norma, de ahí que sin normas no se pueden diagnosticar problemas organizativos; por esto, la planeación y el control están altamente ligados. Los planes son puntos de referencia, de efectividad deseada administrativa, y cualquier desviación la podemos considerar un problema.

El término control es un concepto relativamente moderno, producto de la revolución industrial, aun cuando fue acuñado en Francia, ahora es universal; no solo en administración, sino en muchas otras disciplinas. El término viene de **contra** y **rol**. Es una comparación con la lista o plan original (**rol**). Se dice que originalmente se utilizó en la educación cuando un profesor

utilizó la lista de asistencia para exigir los trabajos requeridos a los alumnos y dijo: “entreguen las tareas contra el rol”. Sin embargo, este término ha evolucionado gracias fundamentalmente a la administración y a la teoría de sistemas; de acuerdo con esta última teoría, el control es:

“Un elemento del sistema que permite, que las variables se comporten dentro de lo deseado.”¹⁰

El último aspecto de la administración es el control, este va muy ligado a la dirección, ya que estos dos, son los encargados de verificar que se haga la tarea y cómo se hizo.

Así como Chiavenato visualiza o conceptualiza la administración con los anteriores elementos, otros autores clásicos y neoclásicos tienen su propia forma de definirla. Encontramos que Fayol identifica en la administración los siguientes elementos: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Autores como Urwick definen el proceso administrativo en siete (7) elementos: investigar, planear, coordinar, controlar, prever, organizar y comandar. De forma semejante lo hicieron Koontz y O'Donnell con 5 elementos: planificar, designar personal, controlar, organizar y dirigir. También con 5 elementos lo definió Miner: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar¹¹.

10 HERNÁNDEZ Op.cit.p. 344

11 THOMPSON, Mónica, el proceso administrativo

Consultado el 16 de abril de 2010. disponible en :<http://www.promonegocios.net>

Analizando estos preconceptos se puede determinar que para que una persona pueda llegar a ser un buen administrador debe hacer a un lado el pensamiento de querer hacer las cosas solo, se deben hacer mediante el esfuerzo de otras personas; estas personas deben estar en permanente capacitación para el mejoramiento de su desempeño. Al tiempo que mejora su labor va progresando y ascendiendo de cargo, lo que conlleva que algún día ocupe también un lugar en la administración de la empresa.

Se puede decir que, en casi todas las empresas existen varios niveles de administración. Están los ejecutivos, los gerentes, y los supervisores; diferentes líneas de supervisión, pero con la misma función, hacer que sus subordinados cumplan con las tareas asignadas; aunque existen marcadas diferencias como la alta gerencia, que invierte su tiempo en planear estrategias y establecer objetivos dándoselas a conocer a los gerentes, y estos a su vez se las transmiten a sus supervisores, este le asigna diferentes tareas a cada uno de sus obreros y se encarga que sean llevadas a cabo según lo planeado.

Según Koontz y O'Donnell "La administración es esencial en toda actividad organizacional, y en todos los niveles de organización de una empresa, y es una actividad no solamente del presidente de una corporación o del general de un ejército; sino también del capataz del taller o del comandante de una compañía"¹².

Todas las instituciones tienen en común la función de administrar, en todas hay un grupo de personas cuya función es administrar y tienen poderes legales y responsabilidades por ser administradores y llevan en sus espaldas el gran peso de hacer que la empresa funcione.

Según Agustín Reyes Ponce la administración tiene cuatro (4) características fundamentales:

Universalidad: esta característica es la que hace que la administración se dé en cualquier organización sin importar el sistema económico.

Especificidad: la administración va acompañada de otras ciencias pero no se confunde con ellas, tiene rasgos marcados que permiten identificarla.

Unidad temporal: la administración tiene una participación permanente en la existencia de la empresa pero no impide el desarrollo de otras actividades.

Unidad jerárquica: en las empresas existen varios niveles jerárquicos para administrar, pero todos miran hacia el mismo fin.¹³

De igual manera, George Terry, también presenta características de la administración según su perspectiva.

12 COVO, Augusto. Administración: introducción a lo básico, Cartagena, graficas koral, 1996, p. 78

13 COVO, Augusto. Administración: introducción a lo básico, Cartagena, graficas koral, 1996, p. 80-81



Primero: la administración tiene un propósito: la administración siempre tendrá un objetivo definido un punto de salida y un punto de llegada, ya sea implícito o enunciado.

Segundo: la administración tiene una influencia o impacto notable en la vida humana: los buenos trabajos logrados en un grupo de trabajo dependen de las decisiones o influencias ejercida por el grupo dirigente o administrativo.

Tercero: la administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo: no se podrán alcanzar los objetivos establecidos si se trabaja en forma individual y no sincronizada, los verdaderos logros y autentica evolución de la empresa se logra si todos trabajan de forma uniforme y con un orden preestablecido, por medio de estrategias y delegación de funciones; pero siempre con el apoyo entre ellos para trabajar tras el mismo fin.

Cuarto: que la administración para poder ser ejercida por un administrador propiamente dicho, necesita tener ciertos conocimientos, prácticas y habilidades técnicas específicas, este es un pensamientos equivocado, según Terry un administrador necesita ciertos conocimientos, pero no es del todo indispensable haber estudiado administración para poder administrar recursos de manera apropiada.

Quinto: reconoce a la administración como la **“fuerza invisible”**, ya que muchos piensas que el verdadero trabajo lo realiza aquel que realiza los trabajos de producción o aquellos que aplican la fuerza física, siendo que estos hacen determinada actividad y aplican la cantidad de fuerza física necesaria a esta actividad solo después de recibir las especificaciones e indicaciones de los administradores¹⁴.

Después de estudiar los conceptos que nos ofrecieron estos autores establecemos que las funciones de los administradores son: tomar los recursos existentes, optimizarlos, y darles la mayor utilidad posible.

Aunque al momento de buscar un administrador siempre tenemos en cuenta que estudió, que experiencia tiene en el campo, que capacitación tiene para ocupar el cargo; pero realmente quien tiene las cualidades necesarias es quien, aparte de estar preparado profesionalmente, también tiene las aptitudes para dirigir, mandar personas y un amplio sentido humanitario, siendo esta uno de los más importantes, porque un administrador sin sentido humano representaría un impedimento al momento de la comunicación y de las relaciones interpersonales. Debe tener una mentalidad abierta, para que tenga la disposición de escuchar los requerimientos, y sugerencias de cosas nuevas o por modificar de las personas que están a su

14 COVO, Opcit, p. 80-83.

cargo; así mismo tener espíritu de liderazgo para tomar riesgos y mucho sentido común, y sobretodo ser muy objetivo para reconocer las capacidades y libertades individuales de las personas.

Cuanto más amplia sea su capacidad como administrador y cuanto más alta sea el puesto que ocupe dentro de la empresa, tanto más fácil le resultara efectuar esta aplicación múltiple de su talento¹⁵

Se puede razonar que el mejor administrador es aquel que trabaja y toma decisiones por intuición, y no aquel que trabaja mecánicamente siguiendo los parámetros enseñados en la universidad o siguiendo los manuales de los libros. Debe reconocer su trabajo sea cual sea la administración a implementar, ya sea la administración pública o la administración privada. En la primera se busca el bien público y los trabajadores no tienen participación en las ganancias, y en la segunda solo se ejerce en situaciones donde hay ganancias y rentabilidad, este aspecto de la influencia motivadora del dinero así como el estudio de tiempo y movimientos, la estandarización, la definición, la evaluación y retroalimentación, hacen parte del enfoque científico que Frederick Taylor le dio al proceso de la administración; este enfoque fue mayormente aceptado, pero por otro lado, fue muy criticado su modelo de motivación hacia los empleados, ignora los factores sociales,

visualiza al empleado como una máquina, es autoritario y anti- sindicalista y hasta implica la explotación de los empleados¹⁶

Henry Fayol coincide notablemente con la teoría que es mejor un administrador libre y no tan técnico que un administrador técnicamente bien preparado y con un pobre espíritu de liderazgo, y que el éxito de la organización radica más en las buenas habilidades administrativas que de las habilidades técnicas del administrador¹⁷, adentrándose en una teoría clásica. También establece según su experiencia como ejecutivo que un administrador se hace desde abajo, es decir, cuando un empleado se conoce la empresa desde el puesto más bajo de la organización sabe con certeza cuáles son las debilidades y carencias de la empresa, y a medida que su trabajo y habilidades van progresando, tendrá la oportunidad de ascender de este bajo cargo a un nivel más importante en la administración de la organización. Fayol estableció entre sus principios para administrar: la unidad de mando, cadenas jerárquicas de mando, la separación de poderes, centralización y el orden; y complementó esta teoría enfatizando mucho en el aspecto de prever para llevar un control organizado del futuro y un control estricto de los gastos, realizando reuniones y elaborando informes e implementando un sistema de contabilidad con el fin de estar siempre informando a las directivas.

15 COVO, Augusto. Administración: introducción a lo básico, Cartagena, graficas koral, 1996, p. 96-97

16 DA SILVA, Reinaldo: teoría de la administración, thomson, mexico, 2002, p 135.

17 DA SILVA, Opcit, p. 144-148



Fayol aseguraba que “en toda organización, sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar y filantrópico, necesita de la administración, en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar”¹⁸

Fayol define la administración como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por otra parte encontramos los aportes de Max Weber, este pretendía establecer la estructura y el orden de las organizaciones por medio de una jerarquía integradas de actividades especializadas definidas por reglas sistemáticas, en esta los trabajadores podían definir con precisión su actividad y su relación con otras actividades, siendo los burócratas los más habilidosos para las tareas de administrar y hacían posible que las organizaciones funcionaran. Definió a su manera por medio de siete(7) elementos la administración; primero: división del trabajo: donde cada grupo de trabajo sabía exactamente a que se dedicaba, sus responsabilidades; segundo: jerarquía de la autoridad: cada uno tiene responsabilidades así como beneficios; tercero: racionalidad: los miembros de la organización se elegían a través de sus meritos y los ascenso se entregaban según su desempeño laboral; reglas y normas: las reglas eran aplicadas

tanto a los empleados como a los clientes y estas eran estipuladas únicamente por los dirigentes de la organización; quinto: compromiso profesional: los administradores eran motivados a trabajar únicamente por el sueldo ya que ellos no eran dueños de esos negocios; sexto: registros escritos: esto con el fin de dejar registro de todas las transacciones de la empresa para establecer continuidad organizacional; y séptimo: impersonalidad: las reglas son aplicadas de la misma manera y de forma imparcial y objetiva a todos los administradores permitiendo a los superiores tomar medidas correctivas si encuentra alguna falencia en el administrador¹⁹.

Hasta este punto se puede definir que la escuela de la administración científica se encargó de analizar las actividades físicas del trabajo. La administración científica con su estudio de tiempo y movimiento se enfoca principalmente en la relación existente entre el hombre y la maquina con el fin de mejorar la actividad continua, y siempre estudiando desde el puesto más bajo hasta el puesto más alto de la estructura jerárquica de la organización; mientras que la teoría clásica y burocrática de la administración hacen énfasis en la estructura organizacional y en los procesos de la organización humana y estudia de forma contraria, desde la cúspide hasta la base de la jerarquía organizacional.

18 DA SILVA, Opcit, p.145

19 DA SILVA, Opcit, p. 160-162.



BIBLIOGRAFÍA

1. COVO, Augusto. Administración: Introducción a lo básico, Cartagena, graficas koral, 1996
2. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, 2001
3. HERNANDEZ, Sergio, Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, McGraw Hill, 2006
4. Hurtado Mónica, el proceso administrativo. Consultado el 16 de abril de 2010. disponible en: <http://www.promonegocios.net>
5. DA SILVA, Reinaldo: teoría de la administración, Thompson, México, 2002.