

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 2

Analicemos la situación



Introducción	3
Algunas perspectivas y expectativas en la administración (desarrollo del proceso administrativo) de las últimas décadas.	4
La situación en Colombia	9
Retomando los aspectos fundamentales del proceso administrativo	14
La Planeación	16
La Organización	19
La Dirección	21
El Control	23
Proceso de Control	24
Bibliografía	26

**Algunas perspectivas
y expectativas en
la administración
(desarrollo del proceso
administrativo) de las
últimas décadas.**

Como se ha indicado, los aspectos administrativos se desarrollaron con el fin de suplir las necesidades de los grupos sociales, en cualquier época de la historia. Aumentar la **productividad** y la **eficiencia** en las empresas comerciales e industriales, por nombrar sólo algunos sectores, era el pan de cada día para quienes ejercerían esas labores, por designación o sencillamente porque eran empresarios. Por ello, la actuación de quien efectuara la administración debería estar enmarcada en conocimientos adquiridos en la academia o de la experiencia y vivencias de la cotidianidad. Desde la segunda mitad del siglo XX en adelante, quienes realizaban esta labor tenían que atender dos frentes que generarían valor a las organizaciones. No solamente los requerimientos relacionados con el aumento de la eficiencia, para el beneficio de los accionistas, sino que, al mismo tiempo, se debería generar valor social para las organizaciones.

Esto significa generar el ambiente propicio para el desarrollo de las personas, a nivel profesional y laboral (las personas como eje fundamental de las organizaciones).



Productividad

Es ser productivo, es decir, tener la capacidad de producir o generar productos o servicios con la mejor utilización de los recursos y tiempo.

Eficiencia

Capacidad de hacer las cosas utilizando de manera apropiada los recursos. Es hacer bien las cosas.



Figura 1. Equipo de trabajo
Fuente: shutterstock/741463696

En este sentido, ese direccionamiento que requerirán las empresas, dependerá de la clase o variedad de líderes que actúen en los grupos sociales y en la sociedad en sí. Ríos y Paniagua (2007), indican que en México aún se están desempeñando administradores con conceptos autoritarios demasiado precarios, olvidando que la tecnología, la cultura y la ideología han permitido dar pasos agigantados en la práctica de la administración. La administración, es un elemento de suma importancia para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, puesto que sus funciones de aumento de productividad y logro de los objetivos estratégicos, deberán estar enmarcados en propuestas de incidencia social que contribuyan al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

En este mismo sentido, es importante revisar la perspectiva que Peter Drucker manifestó a este respecto, indicando que los nuevos procesos administrativos van a estar encaminados a la transformación de los **gobiernos empresariales**, por lo que es muy importante evolucionar frente a los retos que comúnmente se encuentran los gerentes. En su obra "La gerencia de la sociedad futura" indica que:



Gobiernos empresariales

Conocido también como gobierno corporativo de normas y prácticas, enmarcados en un consejo de administración, que regulará la rendición de cuentas, la transparencia y la equidad de la empresa y su stakeholders.

”

“los ejecutivos que tienen experiencia en lograr equilibrio corporativo descubren por lo general que tienen buena intuición de lo que hay que hacer, aun cuando no sea fácil y cometan errores. Pero el error más grave es tratar de evitar el problema de gobernar” (p. 78).

Así pues, se hizo imperante la utilización del proceso administrativo, en el desarrollo de la gestión y tener en cuenta todos los aspectos indicados en párrafos anteriores, pero de manera apropiada. Las organizaciones de finales del siglo XX sufrieron el hecho de que las nuevas tendencias incorporadas de manera acelerada y posiblemente mal enfocada, generaron confusión a los administradores, por lo menos en algunos países de Latinoamérica, con la incorrecta aplicación de teorías y procesos administrativos que no vieron frutos positivos a nivel económico y mucho menos a nivel social. Aunque fueron miles las organizaciones que surgieron, se mantuvieron y lograron su auge, así mismo, una gran cantidad de empresas fracasaron. Las escuelas administrativas de carácter moderno, no fueron asimiladas correctamente y esto suscitó el cierre de grandes compañías mal administradas. Un caso particular es el de Coltejer, por nombrar al menos uno, cuya reestructuración mal planeada generó consecuencias devastadoras.

Pérdidas de Coltejer ascendieron a \$316.538 millones

Al agudizarse la generalización de la liberación del comercio, las empresas de la industria textil se vieron altamente perjudicadas y se hizo urgente la necesidad de contar con estrategias de mercado y objetivos concretos que hubiesen podido mitigar esta hecatombe.

En este sentido, los invitamos a consultar la siguiente lectura y sacar sus propias apreciaciones al respecto, que permitan dilucidar las razones que pudieron ser la causa de los inconvenientes indicados.



¡Lectura recomendada!

El hundimiento de Coltejer o la hecatombe de la industria textil colombiana
Jorge Gómez Gallego

La reingeniería, por ejemplo y por citar una de esas nuevas tendencias a las que nos referíamos en los apartados anteriores, ha sido una de las que ha generado consecuencias en las empresas mundiales. En términos generales, los grandes inconvenientes se han generado por la forma como fueron aplicados sus conceptos, por lo menos en nuestra región, donde se caracterizó por la abundante reducción de los recursos humanos, generando zozobra e inestabilidad. La reingeniería es en realidad un elemento fundamental en un proceso de cambio en las organizaciones, pero para realizar un ajuste en procesos más no en personas. Las organizaciones debieron preocuparse por aumentar sus mercados, incorporar procesos tecnológicos de punta, no pensar en reducir, más bien ampliar y crecer: correcta utilización de los recursos, eliminando reprocesos.

La administración se preocupó posteriormente por incorporar a los trabajadores de manera participativa en algunas decisiones y se acuñó el concepto de colaboradores, como un elemento de **motivación**. Como lo veremos más adelante, las nuevas tendencias administrativas se plantean la posibilidad de que la fijación de objetivos incorpore a distintos niveles de la organización. Esto da pie a que dichos colaboradores sientan que existen en la sociedad y que pueden aportar desde su experiencia al **direccionamiento estratégico** de las organizaciones (empresas y organizaciones sociales).

Las perspectivas presentes y futuras a las que se deben enfrentar los administradores, tiene que ver con el crecimiento de las organizaciones, con el desarrollo de una competencia y competitividad más aguda y con una tecnología cada vez más avanzada. Así mismo, a nivel económico se encuentra el aumento de tasas de interés, que propicia el acceso cada vez más difícil a las condiciones de financiación, entre otras cosas.



Motivación

Conjunto de condiciones que animan e impulsan a las personas a hacer algo de manera voluntaria.

Direccionamiento estratégico

Esquema que permite que las organizaciones creen nuevos horizontes de oportunidades para su crecimiento.



Figura 2. Retos organizativos
Fuente: propia a partir de Chiavenato (2006)

Concluyendo estas apreciaciones, los autores de finales de siglo y principios de milenio, han incorporado ideas sobre la llegada de una situación de caos e inestabilidad en las organizaciones, toda vez que los modelos económicos, de reglas de libre mercado y generación de riqueza, han propiciado las transferencias de las economías menos fuertes a las que sí lo son, y han suscitado las concentraciones de capital, así como la reducción de posibilidades para las pequeñas empresas de salir adelante y cumplir sus deseos de crecimiento.

Pensar que cualquier organización pueda adaptarse a los retos indicados del presente y futuro en medio de los constantes y rápidos cambios, sin tener en cuenta el talento humano y las personas encargadas de liderar es tarea casi imposible de cumplir. Los modelos japoneses han buscado que los trabajadores se integren plenamente a las organizaciones y la hagan parte de su vida, no como un compromiso a cumplir sino como una realización de carácter motivante (Ríos y Paniagua, 2007). América Latina por su parte, sufre una situación delicada de carencia de motivación, inestabilidad y caos. Aunque estudios realizados por Great Place to Work muestran un listado de multinacionales donde las personas desean trabajar y se sienten satisfechas, es importante que aún hay una gran población que muestra su descontento con la poca estabilidad y su poca participación de los beneficios: tarea delicada e importante de los administradores del futuro.

[Las Mejores Empresas para Trabajar en América Latina](#)

La situación en Colombia

Retomando los informes de Great Place to Work, se publicó el listado de las mejores compañías para trabajar en Colombia en 2016, de acuerdo con las encuestas realizadas por dicha organización a sus colaboradores, donde se encuentran: Coosalud, Porvenir, DHL Express Colombia, Aseguradora Solidaria de Colombia, Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, Falabella de Colombia, Constructoras El Cóndor S.A., Grupo Éxito, Belcorp Colombia y Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios-COPSERVIR. Este listado abre la posibilidad de pensar que, en Colombia, muchas organizaciones están haciendo bien las cosas, sugiriendo lo que hemos indicado, que es la incorporación de los colaboradores en sus decisiones y pensando en el bienestar de ellos como un objetivo organizacional, pero es importante preguntarnos cuáles son las condiciones y la estructura administrativa de las organizaciones incluidas que permiten ese desempeño y ese ambiente.

Se ha manifestado anteriormente que en América Latina se han presentado situaciones de inconformidad de trabajadores por la inestabilidad y hemos manifestado que todos estos aspectos de incertidumbre han propiciado varios elementos a considerar.



Figura 3. Hecho en Colombia
Fuente: shutterstock/191882384



Reflexionemos

¿Colombia está sufriendo situaciones de inestabilidad administrativa o vive enmarcado en la total satisfacción de los colaboradores de sus compañías?

¿Hasta qué punto el proceso administrativo permite el correcto funcionamiento de las organizaciones, en el actual contexto colombiano?

Veamos algunas otras consideraciones: perspectivas favorables



Instrucción

Con el fin de interiorizar estas perspectivas los invitamos a desarrollar los dos casos modelos, que encontrará en la página principal del eje.

El Presidente de Confecámaras indicó en la noticia titulada “En 2016 aumentó 15,8% la creación de empresas en Colombia” que se hace necesario:

”

“(…) continuar fortaleciendo las acciones público privadas tendientes a mantener un entorno estable y atractivo para hacer negocios, apoyar la consolidación de nuevas empresas sobre todo de emprendimientos de alto impacto, apoyar la innovación empresarial y la diversificación y sofisticación de las exportaciones” (Confecámaras, 2017).

Teniendo en cuenta los porcentajes de las empresas que perduran en Colombia y que fuera de ello crecen, es importante indicar que entre los años 2011 y 2015 se identificaron 612 empresas que crecieron y se sostuvieron en esta economía volátil que hemos indicado y que más del 70% corresponde al segmento PyME. Este panorama es alentador para los intereses de la economía de un país como el nuestro. Algunos elementos relevantes de las empresas que crecieron más del 10% en el tiempo indicado, según el informe No. 13 de agosto de 2017 de Confecámaras, son: el servicio posventa, presupuesto para innovación, talento humano calificado y las alianzas estratégicas.

Estos elementos permiten identificar su directa relación con la administración, con la gestión en sí: aspectos fundamentales de planeación y de organización, desarrollo de innovación, nuevos modelos de negocios, recursos para tecnología y el talento humano, pieza fundamental para la generación de ideas, de proyectos, de iniciativas que permitan cumplir todo lo que busca la organización. Las organizaciones entonces, motor fundamental para el crecimiento de las naciones, adquieren, desarrollan estos y otros

elementos que permiten cumplir con los objetivos de la organización. El informe de análisis económico de Confecámaras (2017), indica que hay varios aspectos que dichas empresas han implementado, para lograr ese alto crecimiento y aunque todos los aspectos son relevantes, se destaca el hecho de preocuparse por vincular personal más calificado y cualificado, y la importancia que le dan a los incentivos para el talento humano.

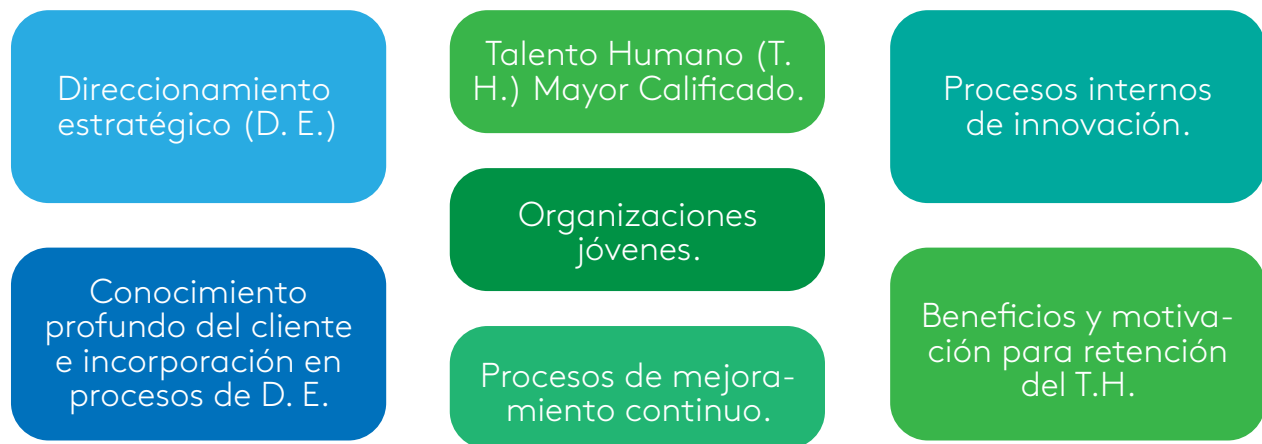


Figura 4. Aspectos desarrollados por las compañías en Colombia para asumir los Retos Organizativos
Fuente: propia a partir de Confecámaras (2017)

Pero las organizaciones en Colombia también se ven obligadas a preocuparse por aspectos no tan favorables que han generado inconvenientes de toda índole.

Perspectivas no tan favorables: teniendo en cuenta los estudios de perdurabilidad que hay en Colombia, se puede decir que una empresa en este país sobrevive 6 años a lo sumo y esto al ponerlo al frente de las estadísticas que indican que en el año 2016 hubo un crecimiento del 15,8% en la creación de empresas (299.632 distribuidas así: 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales) supone pensar en la necesidad de mejorar los procesos y la gestión, encaminando a lograr que ese período se amplíe. Lo anterior da a entender que en un alto porcentaje los factores administrativos, deben tenerse en cuenta.

Una investigación realizada por la Universidad Sergio Arboleda, a más de 200 empresas, encontró otros factores a considerar relacionados con los problemas empresariales a los que se enfrentan los administradores en nuestra región: los problemas de comunicación, el clima organizacional, los programas de servicio al cliente, la falta de programas de reconocimiento hacia los colaboradores y las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo. Así pues, en una o varias de las etapas del proceso administrativo, se pueden mitigar los problemas indicados, que según este estudio señalan ser en un alto porcentaje, el reto al que se enfrentan quienes gestionan las organizaciones, y que deberán solventarse con una eficiente interrelación de las distintas **áreas funcionales** de la organización, que propicien desarrollar sus objetivos individuales alineados a la estrategia organizacional.



Área funcional

Dentro de la etapa de organización, se dividen y agrupan las actividades y funciones más relevantes, para el logro de lo propuesto en la etapa de planeación.

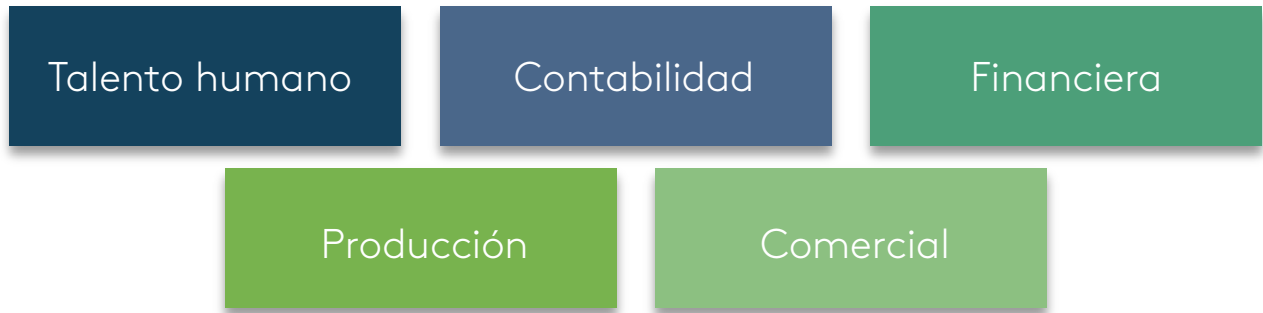


Figura 5. Áreas funcionales de la empresa
Fuente: propia

Las acciones administrativas presentan falencias en la coyuntura actual, caracterizada por ser turbulenta e impredecible. Veamos algunas de las faltas que comenten los administradores en su gestión:

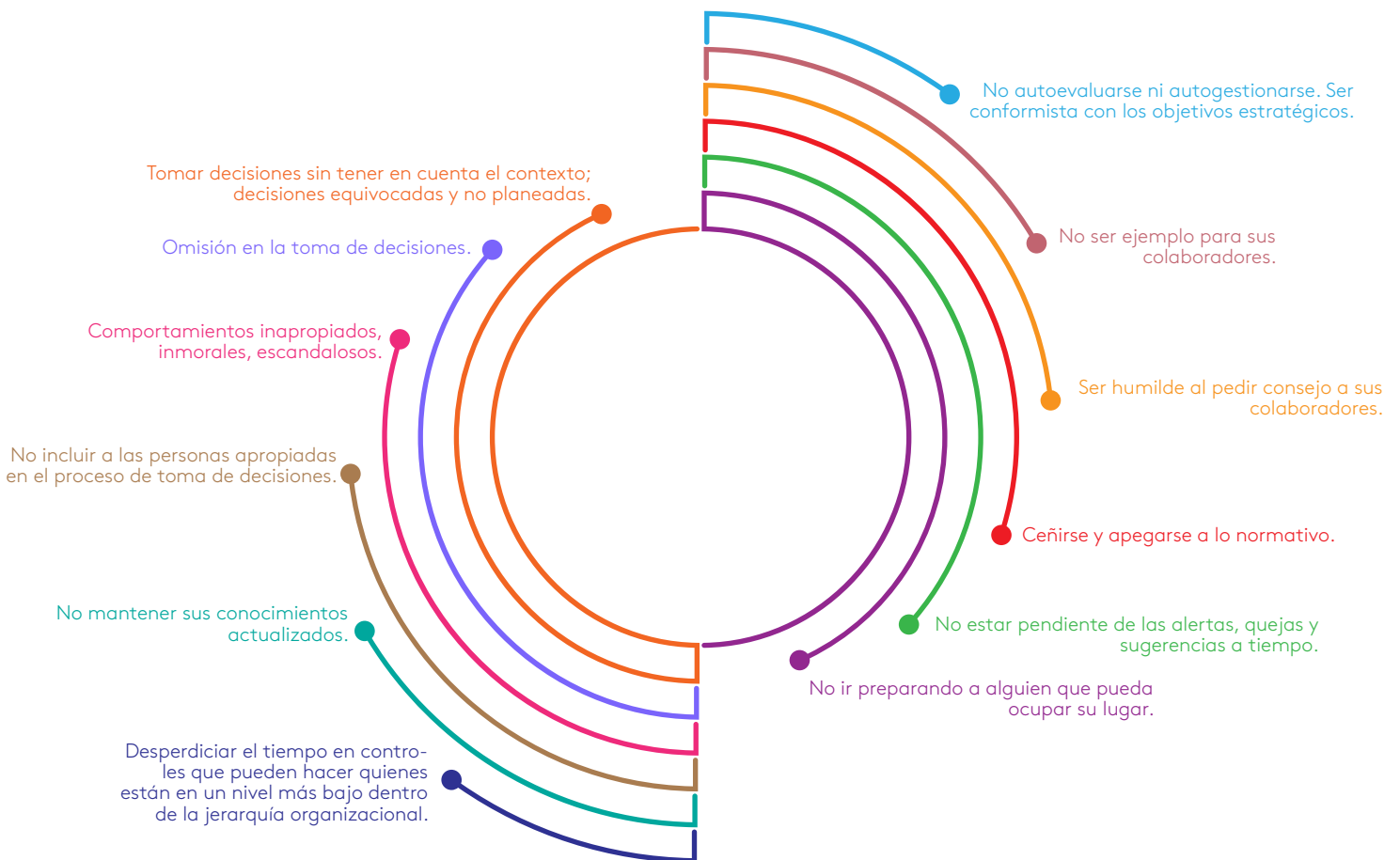


Figura 6. Faltas más comunes en la labor administrativa
Fuente: propia

Varios autores han incorporado muchos más errores que se pueden cometer, pero este autor, solamente ha querido poner a su consideración estos aspectos que recalcan la importancia del estudio apropiado y crítico del proceso de la administración o proceso administrativo.


Es claro entender que el proceso administrativo no es un conjunto de recetas que, al llevarse a cabo, solucionan de manera mágica, los inconvenientes a los que se enfrentan las organizaciones de los últimos tiempos, pero sí se convierte, como lo hemos indicado, en un elemento fundamental para mitigar esas problemáticas y buscar el correcto funcionamiento de ellas, las organizaciones. Sin importar el estilo de administración que una organización posea, se requiere más bien de un conjunto de profesionales con lucidez acerca de las principales características de las organizaciones, pero enmarcadas en el contexto social, económico y político de una nación. El correcto desarrollo de un proceso administrativo, deberá estar liderado por personas capaces de autogestionarse, de pensarse como un agente de cambio, capaz de liderar procesos y de generar el interés por la participación en las decisiones de todos los niveles organizacionales.



Agente de cambio

Persona capaz de cambiar o alterar un sistema para lograr resultados.

**Retomando
los aspectos
fundamentales del
proceso administrativo**



Algunos autores han sugerido que los avances tecnológicos, la comunicación avanzada y las redes de información, propiciarán que el proceso administrativo se realice de manera automática gracias a los sistemas de información. Esto daría a entender que los procesos decisionales se ejerzan por la información que arrojen los sistemas administrativos, financieros o contables, y no gracias a la experiencia de los administradores aunada con el correcto desarrollo de un proceso.

El proceso administrativo es el instrumento por medio del cual el administrador o quien ejerza sus funciones, logra cumplir sus objetivos empresariales. Es el compendio de fases, etapas o pasos de carácter sucesivo, que permiten el logro de los objetivos trazados de manera integral. La mecánica de la administración comprende los elementos relacionados con la forma-

ción, creación y el fortalecimiento de la estructura del grupo social. Por su parte, la dinámica de la administración se basa en la actividad operacional o ejecución correcta e integrada del manejo de todos los recursos con los que cuenta la empresa. Estas fases se dividen en dos, cada una:

- Mecánica: planeación y organización.
- Dinámica: dirección y control.

Cada una de las etapas del proceso administrativo, que algunos autores llaman funciones, poseen una cantidad de principios, elementos y técnicas que permiten realizar paso a paso todo lo previsto. Estos principios, elementos y técnicas van a permitir suministrar lineamientos claros sobre la forma de implementar dicho proceso en las organizaciones:



Figura 7. Las fases, etapas y elementos del proceso administrativo desde los interrogantes
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

La Planeación

Planear significa pensar en el futuro e incorporar decisiones concretas sobre la estrategia, los objetivos, los procedimientos, los valores, entre otros, que permitan la coordinación integral de todos los elementos.

Principios fundamentales de la planeación: debe contribuir al logro de los objetivos institucionales, debe permitir que se logre la eficiencia de lo planeado y esto es que se logren objetivos con el menor de los esfuerzos de cualquier índole. Así pues, la planeación debe primar sobre las demás funciones administrativas y debe estar en la conciencia de todos los integrantes de la organización. Debe estar ligada a las políticas de la empresa y en caso de que el proceso esté iniciando, deben crearse los valores y las políticas de la organización para enmarcarlo como se ha sugerido.



Principios

Verdades fundamentales a tener en cuenta para realizar acciones administrativas.



Figura 8. Planeación
Fuente: shutterstock/373254934

Münch y García (2006) y Ospina (2010), sugieren los siguientes principios:

Principio	Característica
Factibilidad.	Debe ser realizable, viable, posible.
Objetividad.	Nada de opiniones subjetivas ni especulaciones.
Flexibilidad.	Que haya posibilidad de holgura para los imprevistos. Que sea posible renombrar la estrategia y las tácticas.
Unidad.	Unido al plan general, alineado armónicamente.

Tabla 1. Principios de la planeación
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010)

Los anteriores principios, de suma importancia son aspectos fundamentales que caracterizan a la planeación. Algunos otros factores son: que permite contrarrestar la incertidumbre, que pueden reducir ostensiblemente los costos, que facilita la etapa de control, entre otras características que convierten a la planeación en algo muy importante para las organizaciones en el mundo.

Elementos fundamentales de la planeación: antes de revisar las técnicas de planeación y las clases de ella, para determinar si es correcto elaborar una planeación estratégica, táctica y operacional, es importante detenernos a conceptualizar aquellos elementos, ejes fundamentales del proceso administrativo, en esta etapa, que son transversales a la mecánica y que siempre van a enmarcar, así mismo, la dinámica de la administración:



Elementos

Fragmento que unido a otros, forma el conjunto y base de una cosa material o no.

Misión: es la razón de ser de la empresa, ya que indica con exactitud la función o lo que realiza en cuanto a producto y servicio. Por ello, la misión debe indicar el mercado, los valores y el producto o servicio que ofrece. La misión da pie a poder instaurar la visión.

Visión: en ella es donde el grupo social expresa los anhelos futuros y centrales. Es proyectarse a futuro de manera amplia y decidida, aunque salvaguardando la objetividad y los recursos con los que se podría contar para lograrla.

Propósitos: en primera instancia, complementan la misión. Tienden a confundirse con los objetivos, pero más bien son complementarios. Muchas organizaciones no los tienen en cuenta, pero son fundamentales para la correcta aplicación de la planeación. Son las aspiraciones de carácter cualitativo que contienen aspectos morales que promueven las acciones.

Investigación: de suma importancia para esta primera etapa, busca recopilar la información necesaria, fiel y concreta que permite determinar aspectos que pueden servir o no para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Este elemento se convierte en eje central para todas las demás etapas del proceso administrativo.

Premisas: aunque se espera que toda la información recopilada sea cierta y posiblemente los administradores piensen que no hay nada más a tener en cuenta, se hace necesario que se indague sobre aquellos supuestos que podrían ocurrir a nivel económico, político, social, meteorológico, etc., que pueden afectar el normal funcionamiento de lo planeado.

Objetivos: cuando el grupo de administradores que están planeando han descrito la misión, la visión, tenido en cuenta lo encontrado en su investigación, hallado las premisas y fundamentado sus propósitos, podemos pensar en los objetivos. Ello no es una receta, reiteramos, pero sí un correcto orden que permite lograr la consecución de lo esperado. Es importante haber determinado con claridad los puntos fuertes y débiles con los que la empresa cuenta, algunos lo llaman análisis DOFA o FODA, pero hay un sinnúmero de herramientas que permiten determinar ello. Allí aparecen los objetivos como los fines, resultados o aspiraciones que la empresa busca conseguir en un tiempo determinado y que van a enmarcar hacia donde se debe dirigir lo planeado. Los objetivos a diferencia de los propósitos, son de carácter cuantitativo y requieren pensar en un tiempo determinado para su cumplimiento.

Los objetivos pueden ser estratégicos, tácticos y operativos, aunque algunas escuelas de la administración, prefieren denotar a los dos últimos como metas o fines. Siempre se deben tener en cuenta estos interrogantes para su formulación: ¿Qué, cómo, dónde, cuándo, quién, cuánto, por qué y para qué? (Münch y García, 2006).

Estrategias: son el camino que permite que los objetivos se cumplan. Permiten elegir lo que se va a hacer, de manera estudiada y adecuada. Son itinerarios de acción, que muestran claramente el empleo apropiado de lo que posee la organización. Es importante aclarar en este momento, que estudios actuales sobre dirección estratégica, plantean que no existen estrategias, sino una sola estrategia, pero eso será punto de discusión y análisis posterior.

Para generar la o las estrategias es importante tener muchas alternativas, evaluarlas y decidir, lo más apropiado.

Políticas: la política ha sido entendida como el arte de dirigir o gobernar a las naciones y causa curiosidad entender como este elemento hace parte de la planeación. Dirigir o ser la guía para orientar las actividades de una empresa, plantear los criterios generales para realizar todo el proceso administrativo, es función de quien redacte las políticas de un grupo social. Es muy importante no confundirlas con normas o reglamentos que no ofrecen la flexibilidad y la iniciativa por parte de los involucrados.

Programas: los programas son esquemas detallados de orden táctico u operativo, que buscan designar un conjunto de actividades secuenciales, que se realizan para medir el cumplimiento de los objetivos, verificando el tiempo y las responsabilidades.

Presupuestos: entendidos por algunos autores como programas, se diferencian de los anteriores en que estos son de carácter cuantitativo, específicamente monetarios, de flujo de dinero y permite esquematizar anticipadamente, de donde nace y como se asignarán los recursos económicos del grupo social.

Procedimientos: ellos permiten indicar secuencialmente aquellas actividades repetitivas en las áreas funcionales. Suministran, cronológicamente el orden de las acciones. Dan las características principales de cómo se realiza un **proceso**.

Planes: como resultado de la etapa de planeación aparecen los planes. Son diseños detallados de lo que se ha planeado a nivel estratégico, táctico u operacional.



Proceso

Es la conjunción de eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad.

La Organización

Como parte de la fase estructural o dinámica del proceso administrativo, en ella se establece la estructura caracterizada por incorporar la jerarquización, los canales de comunicación, las normas, las líneas de autoridad y las áreas funcionales donde se llevará a cabo todo este engranaje.

Principios fundamentales de la organización: la organización debe mantener estrechas relaciones con las otras funciones administrativas, la división del trabajo y proporcionar niveles de responsabilidad y autoridad. Debe estar ligada a los objetivos de la empresa y ella tiene todos los medios para llevar a cabo la planeación.



Figura 9. Organización
Fuente: shutterstock/447947203

Münch y García (2006) y Ospina (2010) sugieren los siguientes principios:

Principio	Característica
Especialización	El trabajo debe limitarse, preferiblemente a la realización de una sola tarea.
Del objetivo	Un cargo en una empresa debe estar justificado con los objetivos del grupo social.
Jerarquía	Debe haber centro de autoridad.
Autoridad y responsabilidad	En cualquier cargo debe haber el mismo grado de autoridad y responsabilidad.
Unidad de mando	Un solo jefe.
Amplitud de control	Tener cuidado con la cantidad de colaboradores para un ejecutivo.
Difusión	Comunicar los cargos creados y sus funciones.

Tabla 2 Principios de la organización
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010)

Etapas de la organización: para lograr llevar a cabo la organización se hace necesario detenernos a revisar, dos etapas que permiten determinar el tipo de esquema que se utilizará para ese objetivo: estructurar idóneamente la empresa o grupo social.

División del trabajo: separar o delimitar las actividades es tarea fundamental. Lograr hacerlo con precisión, claridad y sin sobresaltos, permite perfeccionar lo que se ha planeado hasta el momento. En primera instancia se debe jerarquizar, u ordenar las funciones en orden de rango o importancia. La *jerarquización* consiste en instaurar los niveles de autoridad y responsabilidad de la empresa, donde se llevarán a cabo las funciones. Entonces se hace necesario tener claros los tipos de autoridad y los canales de comunicación. Así mismo, la *departamentalización* se hace necesaria para este proceso, ya que denota la división y agrupamiento de todas las funciones y actividades procedimentales en áreas o unidades, que hemos llamado áreas funcionales. Luego de haber establecido los niveles de jerarquía y haber departamentalizado, se hace necesaria la apropiación de las *funciones* y *actividades* que se van a desarrollar en cada una de las áreas funcionales y en cada **cargo** creado. Acá se van a recopilar las actividades que un colaborador va a desempeñar, de manera ordenada y clasificada (Münch y García, 2006).



Cargo

Entendido como el puesto de trabajo que desarrolla funciones o actividades.

Coordinación: coordinar es armonizar íntegramente todo lo que se ha organizado, para el logro eficiente de las actividades. Interrelacionar las funciones y las actividades, sincronizarlas y comunicarlas en todos los niveles de la empresa, se hace necesario para que los esfuerzos no se encuentren aislados y todo vaya dirigido en un mismo sentido.



Instrucción

Antes de pasar a ver la fase dinámica del proceso, los invitamos a realizar la actividad de aprendizaje 1, con el fin de repasar conocimientos y hacer procesos de análisis.

La Dirección

Como parte primordial de la fase dinámica, la dirección canaliza los esfuerzos de los colaboradores y las áreas funcionales en la ejecución de los objetivos en todo lo planeado y organizado.

Principios fundamentales de la dirección: aunque muchos autores han definido principios o características fundamentales dentro de las funciones administrativas, los autores que han resumido correctamente al parecer del autor de este módulo, son Münch y García (2006) y Ospina (2010).



Figura 10. Dirección empresarial
Fuente: shutterstock/520623160

Principio	Característica
Ámbito de control.	Se requiere de un número apropiado de subordinados para realizar esta función de dirección correctamente.
Unidad de mando.	No debe haber varios directivos para un sólo empleado.
Coordinación de intereses.	Encaminada al logro de los objetivos.
Impersonalidad de mando.	La autoridad surge como una necesidad para lograr los objetivos y no de la voluntad de los directivos.
Vía jerárquica.	Se deben respetar los canales de comunicación y los cargos establecidos en las etapas anteriores.
De la resolución de conflictos.	La gestión administrativa permite desarrollar elementos y tácticas relacionadas con los conflictos, en pro de poderlos aprovechar y crear nuevas opciones.

Tabla 3 Principios de la dirección
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010)

Elementos centrales o etapas de dirección: aunque se ha descrito como etapas, realmente no obedecen a un proceso sucesivo y secuencial, sino a un conjunto de características fundamentales y a tener en cuenta, en el apropiado desarrollo de la ejecución o dirección.

Toma de decisiones: es la responsabilidad más relevante de quien ejerza como administrador, es la elección más apropiada entre un conjunto, esperamos amplio, de alternativas. Un proceso decisorio debe pensarse y planearse en la mayoría de casos posibles y de ahí la importancia de la revisión de las premisas indicadas en los elementos de planeación. Algunos pasos a tener en cuenta en la toma de decisiones, sugerimos debe contener:

- Definición del problema.
- Análisis del mismo.
- Determinar alternativas.
- Evaluar y elegir una alternativa o las más apropiadas.
- Aplicar la decisión.
- Retroalimentar y comunicar.

Integración: integrar es utilizar los recursos materiales e inmateriales para poder desarrollar la decisión tomada. Sobre todo, es importante recalcar que el talento humano juega un papel muy importante en esta parte del proceso. Por lo anterior, se debe contar con el personal más idóneo y calificado para poder entregarle la responsabilidad de llevar a cabo las actividades, así como suministrar los elementos necesarios para poderlo lograr.

Motivación: es impulsar a las personas a desarrollar una actividad. Considerada una de las labores de mayor incidencia en la dirección se basa fundamentalmente, de acoger las teorías que sobre el tema ha habido y crear un esquema y plan de motivación adecuado a las necesidades e intereses del grupo social. La motivación es el instrumento que permite que los colaboradores realicen la labor con movimiento, con energía, con satisfacción, pero hay que realizar un estudio previo y detallado para determinar qué esquemas de motivación se adecúan al tipo de colaborador que está en nuestra organización, ya que para cada de persona habrá un tipo de motivo.

Comunicación: entendida como una de las mejores herramientas para ejercer la dirección, también se ha convertido en el talón de Aquiles de muchas organizaciones. A través de la comunicación se propician los procesos de interrelación de los individuos, de las áreas funcionales y de los grupos de interés de las organizaciones. La comunicación es un "(...) proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social" (Münch y García, 2006, p. 172).

Liderazgo: aunque muchos autores han incorporado conceptos de autoridad, de suma importancia para este proceso, hemos querido pensar en el ejercicio de la autoridad (facultad que posee una persona, para dar órdenes, exigir y hacer cumplir tareas) desde el liderazgo, alejado de una simple supervisión, sino más bien en esa habilidad que tenemos las personas de poder influir en los otros desarrollando sus potencialidades y para el logro de los objetivos estratégicos y personales.

El Control

Esta última etapa del proceso administrativo, es aquella donde se realiza la comparación de los resultados de todos aquellos aspectos que se planearon.

Principios fundamentales del control: son bastantes las apreciaciones que sobre los principios de control se han concluido. Sin embargo, nos detendremos en los autores que hemos estado trabajando para aportar y permitir la discusión al respecto.



Figura 11 . Control empresarial
Fuente: shutterstock/430168801

Principio	Característica
Equilibrio	A cada proceso debe suministrarse el grado de control específico.
Oportunidad	Se espera sea aplicado antes de que sea necesaria una corrección.
Variaciones	Todas las desviaciones deben tratarse con el tiempo y la dedicación necesarios.
De los estándares	Crear un parámetro es necesario para poder ejercer control.
De excepción	Como se había indicado, debe ejercerse este control preferiblemente en las áreas más representativas y poder reducir costos. Esto último debe hacerse con delicadeza, determinar qué costos acarreará y su necesidad.
Función controlada	La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con los procesos a controlar.

Tabla 4 Principios del control
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010)

Proceso de Control



Instrucción

Para poder conceptualizar los pasos del proceso de control, lo invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje 2, que encuentra en la página principal del eje.

Las funciones administrativas no sólo se basan en planear, organizar y dirigir, ya que requieren de una secuencia de pasos en cada una de dichas funciones que le permiten encontrar novedades a corregir o mejorar algunos procedimientos que se pensaban estaban diseñados de la mejor manera.

Identificación del estándar: Se debe identificar claramente el estándar o estándares a utilizar en cada unidad administrativa o en cada proceso.

Medición: para poder ejercer control se hace necesario medir, o tener los datos de los resultados obtenidos que serán sujeto de evaluación.



Estándar

Es un patrón o guía sobre la cual se comparan los resultados en el proceso de control.

Comparación: consiste en comparar los resultados con los estándares establecidos.

Hallazgo de desviaciones: hallar alguna diferencia entre el estándar y los resultados es sujeto de revisión.

Corrección: las acciones correctivas son la parte más importante de este proceso. Los directivos son quienes deciden las acciones correctivas que se deben llevar a cabo en aras del mejoramiento continuo y oportuno de los procesos.

Retroalimentación y comunicación: la comunicación vuelve a ser un punto clave en este proceso, toda vez que al haber cambios es importante informar a todas las áreas pertinentes, sobre lo sucedido.

Factores que comprende el control: tres factores de condición cuantitativa y uno cualitativo son los que se van a tener en cuenta para el ejercicio del control. La cantidad aplicable al volumen, el tiempo aplicable a las fechas o eventos programados, el costo, importante en términos financieros y contables, o todo aquello que necesite revisarse en ese sentido y la calidad para revisar las condiciones específicas de los productos, servicios y procesos realizados.



Instrucción

Para finalizar lo invitamos a desarrollar la actividad de evaluación denominada: *“emprendiendo en Colombia desde el proceso administrativo”* de manera colaborativa, que les permitirá a los estudiantes comprender los diferentes análisis y discusiones que se han desarrollado y propuesto en el eje 2, como parte importante para culminar este proceso.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Da Silva, R. (2003). *Teorías de la administración*. México: Thomson Learning.
- De Oliveira, P. (2006). *Técnicas de liderazgo hoy*. Bogotá: Editora Santuario.
- Vélez, C. [CarlosVélez]. (2010, agosto 6). Historia de la administración [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/UM-wuLaVFM0>
- Munch, L. y García, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos: como iniciarse en el estudio de la administración*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.