

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

Procesos Administrativos
Oscar Yamith Duque
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

Procesos Administrativos

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018
© Oscar Yamith Duque

ISBN (impreso): **978-958-5462-70-0**

Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231
Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

BANDERA INSTITUCIONAL

Pablo Oliveros Marmolejo †
Gustavo Eastman Vélez

Miembros Fundadores

Diego Molano Vega
Presidente del Consejo Superior y Asamblea General

José Leonardo Valencia Molano
Rector Nacional
Representante Legal

Martha Patricia Castellanos Saavedra
Vicerrectora Nacional Académica

Jorge Andrés Rubio Peña
Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo

Tatiana Guzmán Granados
Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina

Edgar Orlando Cote Rojas
Rector – Seccional Pereira

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco
Rectora – Sede Valledupar

María Angélica Pacheco Chica
Secretaria General

Eduardo Mora Bejarano
Director Nacional de Investigación

Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Subdirector Nacional de Publicaciones

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	32

EJE 2

Introducción	34
Desarrollo Temático	35
Bibliografía	57

EJE 3

Introducción	59
Desarrollo Temático	60
Bibliografía	82

EJE 4

Introducción	84
Desarrollo Temático	85
Bibliografía	116

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 1

Conceptualicemos



Procesos administrativos

Intencionalidad epistemológica

¿El reconocimiento conceptual-teórico de las fases del proceso administrativo, posibilita la profundización de la investigación en las organizaciones del siglo XXI, propiciando la visibilización de soluciones?

La **administración** puede definirse, como la ciencia, el arte o la técnica de realizar cosas por medio de la gente, partiendo de la **planeación, organización, dirección y control**, y de los demás principios administrativos, que busquen el correcto aprovechamiento de los insumos y recursos del contexto, y que generen un impacto en la calidad de vida de las personas y de su sociedad. Estas funciones administrativas están conformadas por una serie de principios, conceptos, conocimientos, técnicas y herramientas necesarias e imperativas para la correcta consecución de resultados de las organizaciones contemporáneas. El estudio del proceso administrativo sugiere que la administración se desarrolle mediante una serie ordenada, interrelacionada, interdependiente e interactiva de pasos sucesivos. Dichos pasos, como lo hemos indicado, son la base del proceso administrativo.

Este apartado busca introducir a los participantes en el conocimiento de los conceptos y teorías del proceso administrativo. Así pues, se busca que el estudiante explore y analice la conceptualización al respecto, razón por la cual es necesario interactuar a través de las actividades de aprendizaje y de evaluación, para que se dimensionen las características y ambientes que tiene la empresa desde todos los niveles organizacionales. Este referente desarrollará habilidades para reconocer las escuelas, teorías y enfoques del pensamiento administrativo durante la historia, para identificar los aportes de cada una y suscitando a realizar comentarios críticos relacionados. Así mismo, permitirá que se amplíe la capacidad de analizar y comprender los fundamentos de la planeación, la organización, la dirección y el control, como preámbulo para el estudio del proceso administrativo.

Por ello, inicialmente se revisarán antecedentes históricos de la administración que permitan determinar la incorporación de las funciones administrativas a través de los años y su relevancia en las organizaciones en la actualidad. Como segunda medida se va a reflexionar sobre el proceso administrativo y las fases que lo componen. En este segmento, se determinará el concepto de las etapas o funciones del proceso y su importancia.



Administración

Ciencia, el arte o la técnica de realizar cosas por medio de la gente, partiendo de la planeación, organización, dirección y control, y de los demás principios administrativos, que busquen el correcto aprovechamiento de los insumos y recursos del contexto, y que generen un impacto en la calidad de vida de las personas y de su sociedad.

Planeación

Es el proceso que establece objetivos y determina las acciones que deberán realizarse para alcanzarlos. Prepara la base para las otras funciones administrativas. Se debe decidir exactamente lo que uno desea lograr y cuál es la mejor manera de hacerlo.

Organización

Función que define e implementa estructuras que combinarán mejor los recursos para desarrollar la misión y los objetivos de la organización.

Debe facilitar la implementación de estrategias.

Dirección

Proceso para dirigir e influir en la actividad de los que componen un grupo o una organización que implica la utilización del mando y la motivación para los que realizan las tareas.

Control

Función que mide el desempeño y la realización de las acciones que garanticen los resultados deseados.

¿Qué se debe conocer
desde la historia para
conceptualizar los procesos
administrativos?



Figura 1. Prehistoria
Fuente: shutterstock/361362179

Tiempos prehistóricos: las tribus tenían como actividades de sustento la pesca, la caza y la recolección, pero serían los líderes o jefes de esas tribus quienes conducirían a los integrantes de ellas en esos propósitos, y sería la división del trabajo (primitiva aún) quien designaría la ubicación de las personas de acuerdo a sus características de su edad o sexo. “(...) ese jefe primitivo es el símbolo lejano de nuestros empresarios, directivos y gerentes hoy” (Ramírez, 2010, p. 71). En este sentido las primitivas empresas, fueron aquellas que pescaban, cazaban y recolectaban frutos. Es así como en esta época la administración no sería otra cosa que la unión de esfuerzos de personas para lograr un fin específico. Inicialmente la

organización del trabajo, la distribución de tareas, el primitivo **liderazgo**, se desarrollaban en el ámbito familiar.

En esta parte inicial se pueden identificar aspectos fundamentales que hacen parte del proceso administrativo: relacionamientos directos con el liderazgo (luego determinaremos a qué función administrativa pertenece), la división del trabajo, la estructura, entre otras.

Antiguas civilizaciones -Tiempos antiguos: poco más o menos, en el siglo X a. C., surge la necesidad de crear un sistema eficiente de dirección y administración orientado al pueblo: Salomón elaboró escritos, acuerdos, compromisos y normas constitucionales que permitirían mejorar la manera como se dirigía el pueblo. Con la aparición del Estado, que enmarca el inicio de la civilización, nacen la ciencia, la religión, la política, la escritura y por consiguiente las clases sociales. Culturas como la mesopotámica, la egipcia, entre otras, desarrollaron un **sistema de control** que se hacía palpable, por ejemplo, en el pago de los tributos, lo cual requería de un sistema administrativo más amplio y complejo.



Liderazgo

Es el proceso de inspirar a los demás para que trabajen arduamente en tareas relevantes.

Sistema de control

Conjunto de elementos encargados de administrar, ordenar, dirigir o controlar lo sucedido con otros sistemas, con el objetivo de reducir fallas.

Fueron los sumerios los primeros que crearon un apropiado sistema de escritura, que permitiría registrar hechos que compilarían los hechos históricos de esos tiempos. La recopilación de variados escritos de la antigua Mesopotamia (hace unos 5000 años), ha permitido visualizar un variado material de transacciones mercantiles, que infiere la existencia de prácticas de organización y de prácticas de administración, de estado y religiosas, un gobierno regido por un patriarca y de un riguroso sistema de leyes. El *Artha-shastra* (antiguo tratado indio) presentó importantes aportes sobre el arte de gobernar, las estrategias militares y la economía política, la ética, y sobre todo los deberes que deben tener los gobernantes. Kautilia y Visnú Gupta, como autores de este tratado, invitan a realizar una gestión autocrítica de la economía y de la ética, sin dejar de lado la burocracia de la administración y preocupados por el bienestar de la sociedad.

En otro apartado de las grandes civilizaciones debemos incorporar a Egipto y referirnos al río Nilo, ya que sería para esta época uno de los mayores influyentes en los aspectos económicos. Sus múltiples y constantes inundaciones, traen como consecuencia el abono de las tierras, lo cual repercute en el desarrollo de la agricultura. Inicialmente este trabajo agrícola lo desarrollaron libremente los campesinos, pero con la estratificación social creció el poderío de los terratenientes y serían los faraones posteriormente, quienes exigirían tributos por esta actividad y por la ganadería. En Egipto se pueden señalar aspectos administrativos como la **organización burocrática** en sus cargos, algunas formas de administración industrial, organización de viajes de navegación, explotación de canteras, alfarería, distribución de cosechas, importación de mercancías de oriente, entre otros.

Las construcciones de las pirámides señalan su gran conocimiento en habilidades administrativas, en el manejo de herramientas, relacionadas con planeación y organización (obtención de materias primas de canteras, transporte, alojamiento). En esta civilización se puede hacer referencia a un escriba que ejercía como administrador y faraón que dejó grandes aportes hacia el año 2350 a. C, y que se basaban en el comportamiento y control, enmarcados en los consejos para sus descendientes pero que se convierten en un compendio de pensamientos administrativos de gran valía: Ptahhotep.

Por su parte, la civilización hebrea tuvo gran influencia en el desarrollo de la administración, donde uno de sus líderes (Moisés) preparó, organizó y dirigió el escape y liberación de los hebreos de Egipto, afianzados en su capacidad en relaciones humanas y su amplio conocimiento legal "Siguiendo también los consejos de su suegro Jetró, aprende a delegar tareas de menor rango, para que él se pueda concentrar en lo que es realmente primordial" (Ospina, 2010, p. 20).



Organización burocrática

Esquema administrativo con procedimientos normativos estrictos y ordenados que buscan el correcto desempeño.

Así mismo, recordemos que la antigua China evoluciona hacia lo feudal, ya que los príncipes rendían tributos al rey. Hacia el año 500 a. C. Confucio dirige su filosofía a los hábitos y el pensamiento, el arte de gobernar y los asuntos administrativos (Ramírez, 2010).

Roma hace su aporte en el sentido de que demostró su **habilidad administrativa** en levantar un gobierno y una estructura militar magna, fuerte, ordenada, perfecta durante varios años. Sus tres épocas (Monarquía, República e Imperio), se basaron en la división burocrática extendida a todas las provincias, caracterizada por su poder y organización, pero sería la disputa entre líderes una de las causas de la posterior caída del imperio. Uno de los principales aportes de los romanos es el derecho, donde aparecen las consignas de conducta de los grupos sociales, un importante hallazgo que aún se encuentra en las bases de los actuales Estados y de las reglamentaciones de ellos y de las empresas a posteriori.



Figura 2. Antigua Roma
Fuente:shutterstock/263368979

En cuanto a Grecia, Chiavenato (2006), señala que para Sócrates la administración es una habilidad personal, separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Platón en *"La República"* expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos, así mismo deja varias enseñanzas sobre la **racionalización del trabajo**, por su parte, Aristóteles, en política estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública (Monarquía, Aristocracia y Democracia), siendo el primero en plantear la organización del Estado en los tres poderes que se conocen en la actualidad (legislativo, judicial y ejecutivo). No se puede olvidar que a esta civilización griega debemos grandes aportes a la ciencia, ya que de ella derivan las descripciones de las primeras investigaciones alrededor de la naturaleza en los registros de los supervivientes. Enmarcados en el Papiro de Edwin Smith-circa 1600 a. C, se dice que se aplicaron algunos pasos de un método científico empírico: examen, diagnóstico, tratamiento y pronóstico, para tratar las enfermedades.



Habilidad administrativa

Características especiales que tienen los encargados de dirigir las organizaciones y que facilitan el logro de los objetivos.

Racionalización del trabajo

Análisis científico y enfocado en el trabajo operativo que busca reducir tiempos y movimientos, buscando la eficiencia de las empresas.

Este breve recorrido nos muestra que el proceso administrativo se ha desarrollado desde tiempos inmemorables y que poco a poco fue propiciando la posibilidad de aplicar los conceptos en todos los aspectos de la vida y de los grupos sociales en sí. Términos como liderazgo, organización, acuerdos, normas, estructura, racionalización, habilidades, entre otros hacen parte de los procesos que hacen parte de la gestión administrativa.

La administración en la Edad Media

Este período, de acuerdo a varios historiadores, se encuentra ubicado entre los siglos V y XV d. C, donde se destacaron varios aspectos como: el feudalismo, la creación de gremios de comerciantes y artesanos, la aparición de ciudades o burgos y la expansión de la iglesia católica.

Al caer el imperio romano, en la Edad Media, los pueblos que conformaban la Europa Occidental, necesitaban asegurar su protección pagándola al señor "feudal". El esclavismo hacia percibir para esta época que la administración estaba orientada a la suprema y estricta supervisión de la labor y por consiguiente al castigo del cuerpo como mecanismo de sanción. Los esclavos no tenían derechos y tampoco ejercían labores específicas ya que eran ocupados en cualquier labor, lo cual provoca descontento e insatisfacción por las medidas administrativas adoptadas y la rebelión se hace visible.

La **época feudal** se caracterizó por el régimen de la servidumbre. Los feudos eran administrados por el criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo (otro sistema de esclavismo). Aquí, la Iglesia Católica se constituye como uno de los principales y más importantes señores feudales de la época. En la organización feudal, aparece en la cúspide el emperador o el rey, quien era dueño de todas las tierras, pero cedía algunas extensiones a algunos vasallos que cumplirían funciones militares, por ejemplo.



Época feudal

Comprendida entre los siglos V y XV donde los siervos se convertirían en trabajadores independientes, y se organizaron en talleres y otros oficios.

Al finalizar la época feudal un inmenso número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, y surge su organización como talleres y un sistema administrativo basado en los oficios naciendo nuevas estructuras de autoridad, consolidando así los burgos o las ciudades. Los patronos en los talleres artesanales, trabajaban muy cerca de los que aprendían el proceso, así delegaron autoridad "Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo, en dichos organismos se encuentran el origen de los actuales sindicatos" (Münch y García, 2006, p. 20).

Ramírez (2010), señala que la estructura de los gremios que surge de la consolidación de estas actividades económicas fue: maestros, aprendices y jornaleros, siendo el maestro el más experimentado de dicho orden jerárquico. El aprendiz era un joven que requería aprender determinado oficio o conocimiento de la mano de un maestro aprobado por sus padres. Al terminar este aprendizaje podría desempeñarse como jornalero (salario), y prepararse y escribir para llegar a ser maestro posteriormente.

El burgo o ciudad se convertiría en esta época en el centro del comercio y de la manufactura característica primordial de la época artesanal. Los habitantes de este burgo, eran llamados burgueses y quién dirigía o gobernaba la ciudad era llamado burgomaestre.

El esclavismo hacía percibir para esta época, que la administración estaba orientada a la suprema y estricta supervisión de la labor y por consiguiente al castigo del cuerpo, como mecanismo de sanción.

En este mismo sentido, se debe nombrar al Arsenal de Venecia, donde se hizo necesario crear una flota armada que protegiese su comercio, cuando el poder marítimo de dicha ciudad creció.



Supervisión

Acto donde se vigilan las actividades encomendadas a los colaboradores de un grupo social.



Figura 3. Vista de la entrada al Arsenal (1732)
Fuente: Canaletto. Dominio público.

En 1426 la ciudad desarrolló y puso en operación su propio astillero gubernamental. Aquí se destacaron aspectos tan importantes como:

- La contabilidad.
- La cuenta estricta de monedas.
- Materiales y hombres.
- Tres tipos de cuentas en costos y en ingresos.
- Control contable (inventarios y costos).
- Numeración y almacenamiento de partes acabadas.
- Línea de montaje y equipamiento de las galeras.
- Prácticas del personal.
- Tipificación de las partes.

¿La Iglesia Católica y la organización militar, influyeron en la concepción del proceso administrativo?

Al caer el Imperio Romano, la Iglesia Católica influyó notablemente en la política, la religión, la cultura y por supuesto la economía. Llegó a tener una organización jerárquica centralizada, simple y eficiente, su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva, el Papa, y hacia abajo diferentes niveles de mando extensos. En la Edad Media, algunos miembros de esta iglesia fueron llamados señores feudales, consejeros, ministros y asesores de los reyes en varios aspectos desarrollados en el castillo del Rey.

Por su parte, se puede decir que la organización militar, contribuyó con el concepto de **organización lineal** teniendo sus orígenes en los Ejércitos de la Antigüedad y de la Época medieval. El principio de **unidad de mando**, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, importante para la función de dirección.

En cuanto a la **estrategia**, hace 2500 años Sun Tzu, un general y filósofo de origen chino escribió un libro sobre el arte de la guerra, en que trata la preparación de los planes, de la guerra efectiva, de las fortalezas y debilidades del enemigo, y de la organización del ejército (Chiavenato, 2006).



Organización lineal

En ella hay esquemas de autoridad y comunicación directa entre jefe y subordinados.

Unidad de mando

Cada colaborador debe recibir instrucciones de un solo jefe.

Estrategia

Es el camino que permite obtener o lograr los resultados.



Figura 4. Estrategia
Fuente:shutterstock/1268843659

En esta etapa señalada, aparecen aspectos relacionados con la concreción de planes, estrategias, organización, unidad de mando, planes, entre otras palabras y términos que van encaminando este proceso teórico en lo que siglos después se convertiría el desarrollo administrativo de las organizaciones.

¿Desde la América Latina precolombina, hay hallazgos del proceso administrativo?

Muy pocos autores encuentran una real similitud o señalan que hubo aprendizaje que pudo adquirirse de la época precolombina. Existieron, por lo menos, cuatro grandes civilizaciones en América: altiplano mexicano, área maya, la región incaica y los chibchas específicamente los muiscas.

Aquí la administración presentó gran relevancia y mostró complejidad en su forma de organización política, económica y social.



Los Aztecas

- En su imperio dividido en grandes provincias, permitió el avanzado desarrollo de un sistema administrativo de control de sus tributos.
- La organización del trabajo estaba enmarcada en lo agrícola, la religión, la construcción, entre otras, originando el pago de impuestos, y un registrador de tributos debía contabilizar la cosecha que se enviaba a los graneros principales.

Los Mayas

- Habitantes de la península de Yucatán, se destacaron por las grandes ciudades-templo, que eran sedes de los gobernantes, de su culto y comercio.
- Un rey llamado Hombre Real era un gobernante con poderes divinos que ejercía su monarquía en forma hereditaria.
- Existía una jerarquía de clases donde los sacerdotes eran privilegiados, avizorando así, un esquema jerárquico como se observa en la actualidad.





Los Incas

- Mediante su intercambio de productos de distintos ambientes, mostraban un sistema de organización complejo.
- Su primer líder Manco Capac, ayudó en la organización de este imperio, y sus prácticas administrativas se podrían indicar así: un sistema de caminos que unían sus territorios, donde por medio de pagos debía realizarse el mantenimiento de ellos, así mismo, un sistema de correos sofisticado para la época, por medio de relevos y aprovechando el buen mantenimiento de los caminos.
- También se destacan las clases sociales, los grandes templos, la extracción de las piedras y una organización militar poderosa que se visibilizó con su gran imperio.

Los Muiscas

- Desarrollaron una importante estructura del Estado, caracterizada por la formación de tribus independientes gobernadas por un cacique, seguido de un capitán y el pueblo.
- El comercio entre estos pueblos fue otra característica que podría asociarse a los conceptos administrativos, así mismo, como las clases sociales.



Figura 5. Influencia civilizaciones en América
Fuente: propia

¿La Edad Moderna desarrolló temáticas más claras de funciones administrativas?

Dos grandes acontecimientos enmarcan la Edad Moderna: el descubrimiento de América, en el año de 1492 y la Revolución Francesa en el año 1784, pero teniendo en cuenta la pertinencia del tema administrativo, es importante incluir la Revolución Industrial. El comercio se incrementó después de las Cruzadas ya que pusieron en contacto los mundos oriental y europeo. Los viajes hasta Asia, trazados por Marco Polo, basaron la

actividad administrativa en la organización, y desarrollo de dichos viajes terrestres y marítimos que requerían de conocimientos en este ramo. La colonización y la conquista, dan visos de formas de organizaciones administrativas: una que buscaba la conversión de los habitantes de ciertas tierras a lo cristiano y otras que buscaban la conquista de otros reinos, o la explotación de metales preciosos a otras tierras. Así pues, la organización de tipo feudal fue desapareciendo al adquirir los reyes un mayor poder, lo cual abriría mercados, poder financiero, etc.

Es así como aparece el Mercantilismo, caracterizado por ser un sistema económico que le presta mucha atención al comercio entre naciones y dentro de las naciones entre sus colonias.

El Estado, con gran fortaleza nace como resultado de este pensamiento mercantilista, dándole paso a la aparición de sociedades o firmas comerciales con personería jurídica y por consiguiente al concepto de **empresario**, la organización de bancos comerciales, los seguros, documentos como pagarés, letras, creciente trabajo en fábricas y disminución notable de lo familiar y artesanal. Por lo anterior, surgieron términos como la cámara (cameralismo) entendido como un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos de administración, desarrollados por asesores de los gobiernos alemanes que buscaban convertir al Estado en algo muy fuerte, con leyes y reglamentos, entre otros.



Empresario

Entendido como el dueño de una compañía o empresa, distinto de quien la administra.



Figura 6. Mercantilismo
Fuente:shutterstock/266756366

La Revolución Industrial

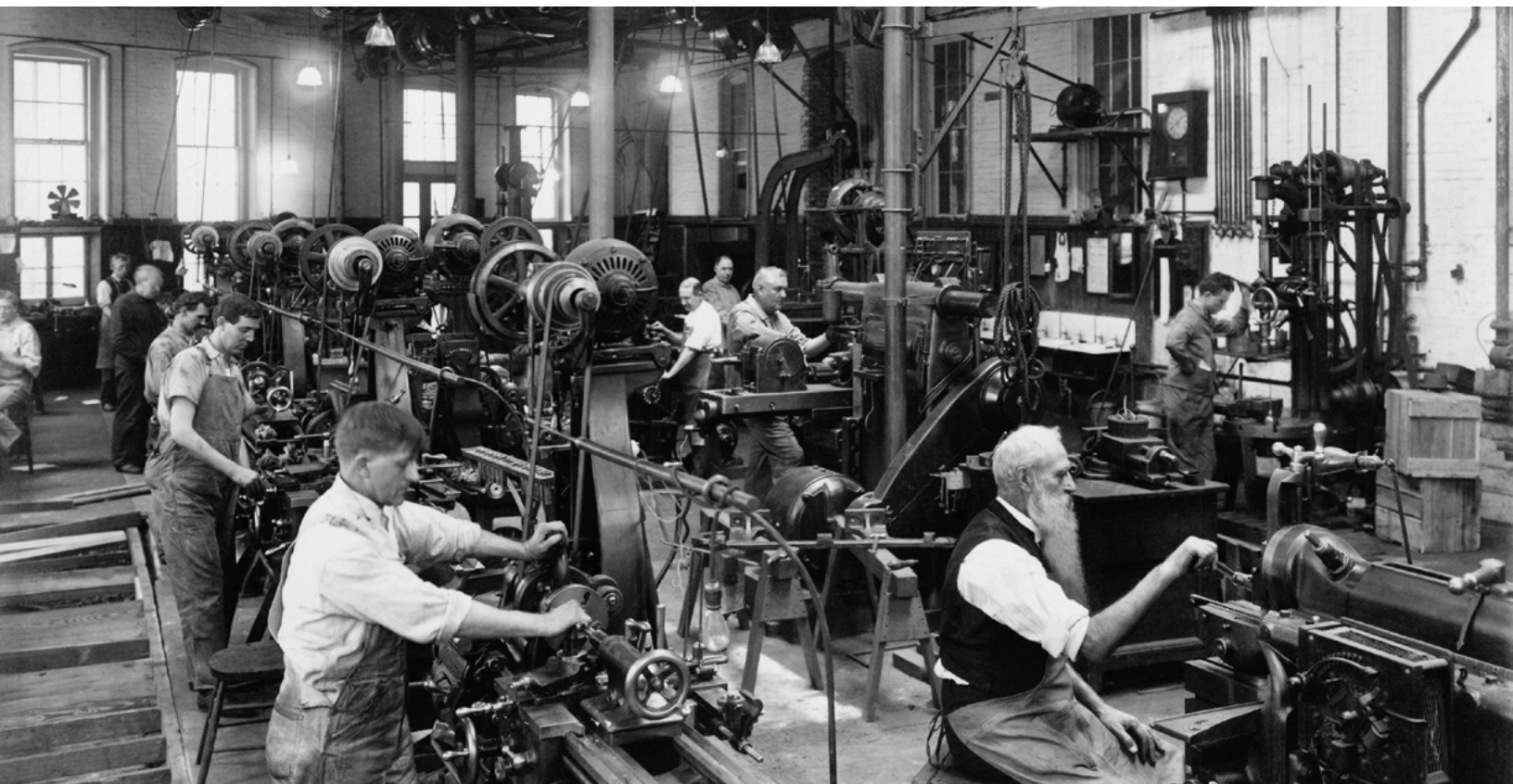


Figura 7. Revolución industrial
Fuente:shutterstock/244403284

Esta época se caracterizó por la gran cantidad de descubrimientos y es la invención la característica principal de este período, que desarrolló la industria y cambios trascendentales en la organización de la sociedad. Al desaparecer los talleres artesanales se centraliza la producción, dando origen a la industrialización visible en las fábricas donde el empresario era el dueño de los medios para la producción y los empleados aportaban su fuerza de trabajo, ya en labores más especializadas y con líneas de producción en serie.

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), nace una nueva concepción del trabajo, modificando casi totalmente la estructura comercial e industrial de este período menor a cien años, que podría compararse con todo lo conseguido en casi un siglo. **La organización y muy seguramente las empresas modernas tienen su surgimiento en esta Revolución, debido a, la ruptura de los conceptos de estructura de la Edad Media, el avance en tecnología y la ampliación de los mercados y la sustitución, como ya se ha indicado, de lo artesanal por la máquina.**

El surgimiento del Capitalismo, se favoreció por lo doctrinal del liberalismo económico que habla de tener libertad industrial sin límites. Los burgueses pasaron de ser dueños de talleres, de mercados, de bancos, a ser ahora dueños de fábricas y de monopolios de mercancía.

Adam Smith, en el siglo XVIII fue reconocido como el fundador de la economía clásica centrada en la competencia. Explicó que el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y la especialización de las tareas (racionalización de las operaciones), publicadas en el libro *“La riqueza de las naciones”*, en 1776, considerando a la planeación y la organización como principales funciones que señalan el correcto manejo de estos procesos. Marx y Engels creadores del socialismo científico y el materialismo histórico, expusieron sus ideas inicialmente en su publicación de 1848 titulada *“Manifiesto del partido comunista o Manifiesto Comunista”*, concluyendo que la lucha de las clases sociales, es el motor de la historia, y dando una importante propuesta que marcaría notablemente la subsiguiente en términos de economía, sociedad y política, sistema comunista *“(…) la ideología del socialismo científico que predicaba el hundimiento del sistema capitalista y el triunfo del proletariado, mediante la abolición de la propiedad privada”* (Ramírez, 2010, p. 106).

Algunos otros pensadores:

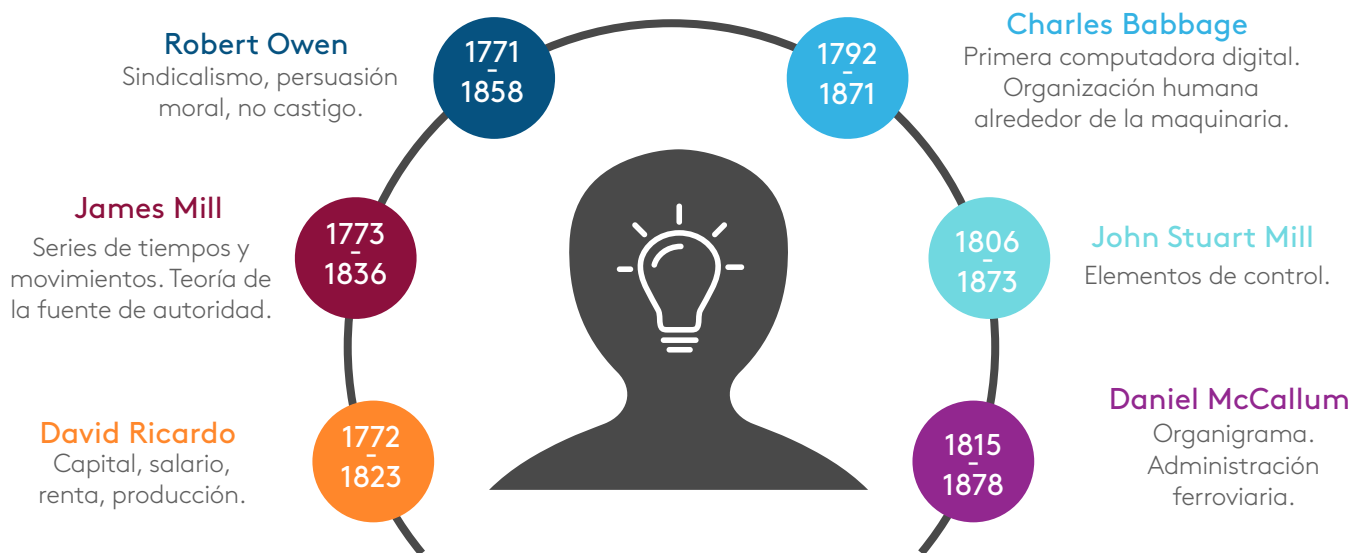


Figura 8. Pensadores clásicos
Fuente: propia

A manera de conclusión, este breve recorrido histórico hace evidente que a través de los años y hasta el siglo XIX, el hombre al asociarse con otros seres humanos buscó mejorar sus condiciones de vida y fue encontrando herramientas, en principio no tan sofisticadas, que fueron haciendo su trasegar un poco más sencillo y logrando mayor efectividad en sus actividades. Se hace referencia sobre el siglo XIX, ya que fue hasta finales de este siglo y durante todo el siglo XX que se habló de administración con mayor firmeza y con la aparición de distintos investigadores, profesionales, eruditos de los aspectos relacionados con esta interesante profesión. Quiénes estén desarrollando este módulo de aprendizaje, tendrán elementos de juicio y conocimientos en los distintos enfoques administrativos que dieron base suficiente para poder llegar a pensar en un proceso de la administración bastante depurado y claro.

Luego de realizar las actividades relacionadas con las teorías administrativas, se puede determinar realmente cuáles fueron los principales aportes que cada una dio para formular que el proceso administrativo consta de 4 funciones, pasos o fases, conocidas como planeación, organización, dirección y control.



¡Reflexionemos!

- ¿Usted considera que en realidad son 4 pasos los necesarios?
- Teniendo en cuenta la realidad de su país, de su región, de su sector económico, de su organización, del tamaño de la misma, ¿Cree usted que requiere aplicar todos y cada uno de estos pasos?
- ¿Conoce al detalle cuál es la aplicabilidad de cada paso del proceso?
- Muy seguramente usted encuentra más interrogantes, que paso a paso buscaremos resolver.

Intentar concluir con exactitud, cuáles fueron los aportes que las escuelas de la administración dieron a nuestro tema principal, será tarea de otros trabajos de investigación. Es importante revisar específicamente a los autores clásicos y neoclásicos, con el fin de indicar que, aunque ha pasado más de un siglo en el primer caso, sus ideas aún siguen siendo claras, concisas, concretas y que lo que se ha hecho a través de las décadas del siglo XX, ha sido ajustarlas de acuerdo a las necesidades, al contexto y a la situación de ese momento.

En este sentido, recordemos a Henry Fayol, quien ha sido considerado uno de los intelectuales con mayor influencia en el siglo XX en lo relacionado a la administración. Entre sus grandes aportes interesa detenernos, entre otras cosas, en:

- *Énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Pensar en la estructura es pensar en la organización, como función administrativa ¿La base de las organizaciones?*
- *El concepto de administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Son las funciones del administrador. Son el proceso administrativo. Aquí se puede ver que Fayol fue de los primeros en pensar las empresas como en un "hacer", es decir, es el administrador quien hará y desarrollará el proceso administrativo.*
- *Son seis (6) operaciones básicas de la empresa: ver las organizaciones como una estructura, como áreas funcionales donde se van a desarrollar las operaciones de la empresa, es un acierto.*



Figura 9. Funciones básicas de la empresa para Henry Fayol
Fuente: propia a partir de Chiavenato (2006)



Instrucción

Desarrollemos la primera actividad de aprendizaje desde los principios de Fayol y su relación con el proceso administrativo.

Como se observa, muy seguramente los lectores encuentran que uno u otro principio debería enmarcarse en otra función. Ese es el sentido de esta reflexión, ya que los administradores deberán determinar, de acuerdo a las necesidades de sus organizaciones, la aplicabilidad de dichos principios y la relación directa con cada paso del proceso administrativo donde deberá hacerse hincapié, para el logro de sus ideales. También pareciera que los principios de administración deben ser transversales y no están pensados como una fórmula mágica para ser desarrollada en cada paso, pues ninguna se basa en la planeación o todas hacen parte de ella.

Por su parte, Frederick W. Taylor, con su administración científica refleja la formulación de principios y una elaboración de teoría administrativa basada en la investigación de lo fenomenológico. Por ello, indicó que todos los procesos de las empresas deben realizarse racionalmente, aplicando métodos científicos.

- *Hizo énfasis en la coordinación de las unidades de una empresa y así se puede evitar la desarticulación de conjunto.* No es posible pensar en áreas funcionales alejadas de las demás. Deben estar articuladas, interrelacionadas, que interactúen y que inter-dependan.
- *Los principios de la administración para él son: planificación, organización, dirección y control.* Ellos son base fundamental de lo que hoy conocemos como proceso administrativo. Con algunas diversificaciones como la previsión que hace parte de la planeación actual.

Da Silva (2003), indica que para Taylor la administración científica tuvo cuatro principios básicos:

- Desarrollo del método científico para las operaciones de la parte obrera.
- Proceder bajo el proceso científico para hacer sección y entrenamiento de los obreros.
- Debe existir cooperación entre la parte administrativa y los obreros.
- Y la división de las funciones de cada trabajador.

Muchos son los aportes que se pueden describir del enfoque clásico y específicamente de la administración científica, pero para continuar con el objetivo central de este eje, se hace necesario indicar los principales aportes de la teoría neoclásica de la administración:

- *Énfasis en la **práctica de la administración***: se debe desarrollar la administración de forma práctica y utilizable (acción administrativa).
- *Énfasis en los **objetivos** y en los resultados*: la organización estará en función del desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos.
- *Eclecticismo*: el proceso administrativo debe ser una conciliación de doctrinas, pensamientos, desarrollos.
- *Centralización y descentralización*: para analizar en detalle cada área, cada proceso, cada parte de la organización.
- Para la teoría neoclásica las funciones del administrador son las que aún aparecen en los escritos a desarrollar dentro del proceso administrativo. Gran aporte de la década de los 50 por Peter Drucker y sus seguidores.



Práctica de la administración

Entendida como aquel conjunto de acciones del administrador de una empresa. No solamente la administración es teoría sino práctica.

Objetivo

Es aquello que se desea alcanzar con el esfuerzo de acciones u operaciones.

Planeación	Organización	Dirección	Control
Definir la misión.	Dividir el trabajo.	Designar las personas.	Definir los estándares.
Formular objetivos.	Asignar actividades en órganos y cargos.	Coordinar esfuerzos.	Monitorear el desempeño.
Definir planes.	Asignar recursos.	Comunicar, motivar.	Evaluar desempeño.
Programar actividades.	Definir autoridad y responsabilidad.	Liderar, orientar.	Emprender acciones correctivas.

Tabla 1 Funciones del administrador según la teoría neoclásica
Fuente: propia a partir de Chiavenato (2006)

Es así como los distintos momentos de la historia anterior al siglo XX y las teorías administrativas del siglo indicado, han propiciado el desarrollo temático de lo que se puede llamar proceso administrativo.



Instrucción

Para hacer una revisión general y recordar los conceptos históricos, los invitamos a observar el Video Resumen.

<https://areandina.instructure.com/courses/241>



Video

Antes de continuar con la conceptualización del proceso administrativo lo invitamos a desarrollar la siguiente actividad de aprendizaje.

goo.gl/uyB3tS

¿Qué es el proceso
administrativo?



Figura 10.
Fuente:shutterstock/361753976

Un proceso, en términos generales, es la conjunción de eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad. Eso es lo que se hace o se debería hacer en las organizaciones, en los grupos sociales. Ver la administración como un proceso que requiere de la consecución de actividades sucesivas, ordenadas y planeadas es, sin lugar a dudas, el mejor elemento para lograr cumplir con lo idealizado por los accionistas de las empresas y los emprendedores de nuestro país.



Video

Veamos en la siguiente animación algunas características del proceso administrativo.

<https://vimeo.com/244691736>

Cuando se administra cualquier empresa o grupo social existen dos fases: una estructural, en la que se definen los fines o los objetivos y la mejor manera de lograrlos, y una operativa, en la que se desarrolla o ejecuta todo lo necesario para que se pueda conseguir lo propuesto en periodos oportunos. Estas fases llamadas por el autor clásico Urwick, mecánica y dinámica, se caracterizan por:

- Mecánica: Podría decirse que es la parte teórica de la administración y señala lo que se debe hacer, permite pensar en el futuro.
- Dinámica: Indica el cómo se debe ejecutar y manejar el grupo social.

Veamos también de manera gráfica lo indicado.

Estas fases como parte de la administración sugieren preguntarse varios aspectos para lograr llevar a cabo el proceso administrativo dentro de las empresas y grupos sociales en general.

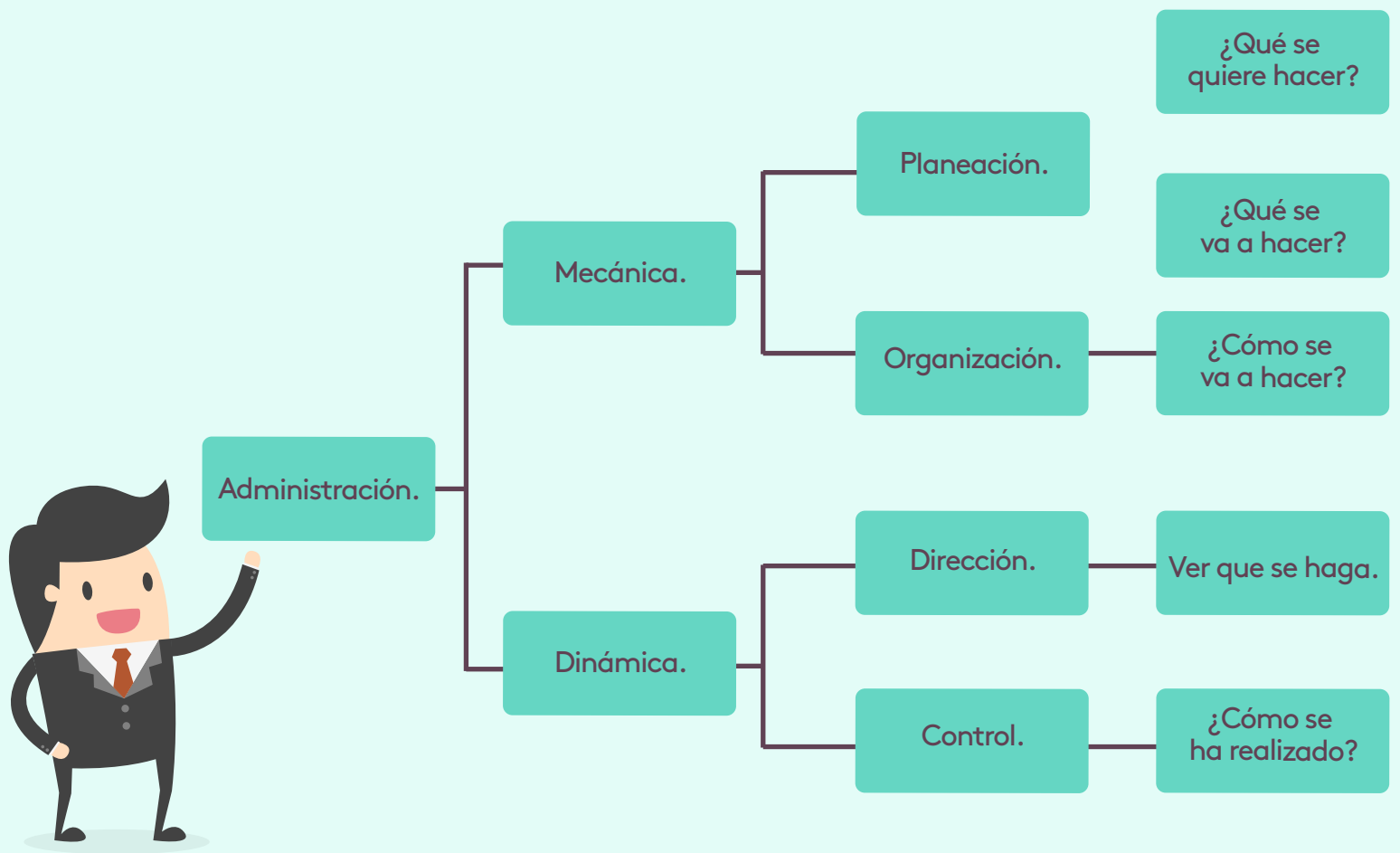


Figura 11. Las fases y etapas del proceso administrativo desde los interrogantes
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006, p. 36)

En este sentido, el proceso administrativo es “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Münch y García, 2006, p. 34). Como se ha observado a lo largo de este documento, dichas etapas fueron pensadas a través de la historia y son las que requieren realizar las organizaciones de manera sucesiva, pero ello no significa que no se puedan visibilizar como un ciclo.

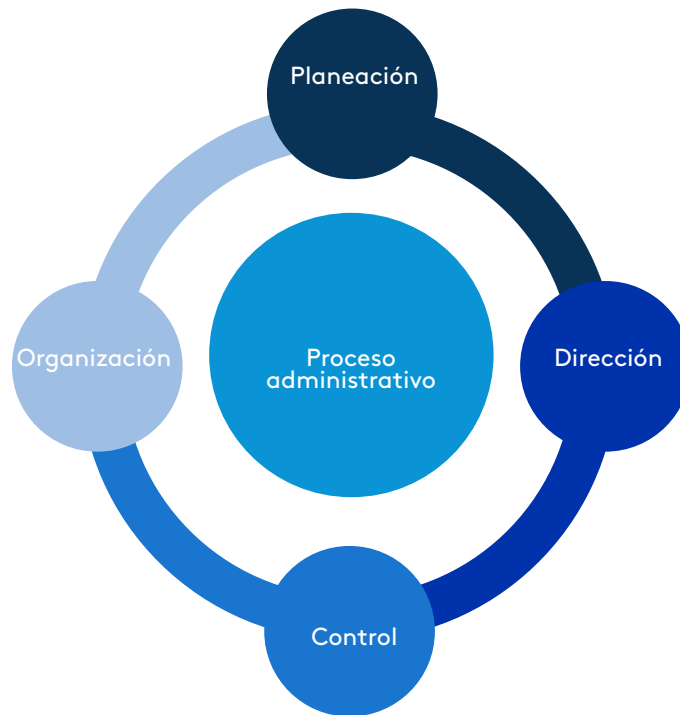


Figura 12. El ciclo del proceso administrativo.
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

Como se observa en esta propuesta, no se ha colocado a la derecha-abajo de la planeación a la organización sino a la dirección, y este sentido lo que se busca reflexionar es que dicho proceso es un ciclo, en primera instancia, y no una sucesión, y que la planeación requiere fundamentalmente de la ejecución (dirección), de un liderazgo que vaya poniendo a funcionar cada acto planeado. Así mismo, debe controlarse el proceso desde el mismo momento del inicio, y posteriormente se irá organizando, reorganizando y repensando la administración.

La planeación: es determinar lo que se busca lograr en el grupo social, es definir las condiciones del futuro y lo que se requiere para conseguirlo, es mitigar los riesgos, visibilizar los esfuerzos, hacer elección de decisiones para el futuro, es la base del proceso y es el inicio.

Históricamente, como se ha revisado anteriormente, la planeación estuvo presente en casi todos los momentos. Desde la prehistoria, el ser humano ha utilizado la planeación, así fuera en menor grado y especialidad. Dividir el trabajo o trabajar en equipo, permitía pensar en características de esta función administrativa. En la etapa de producción agrícola, se hizo necesario pensar en estrategias que pudiesen controlar el crecimiento demográfico. En la Revolución Industrial la planeación fue fundamental para programar esquemas de producción en serie y en el siglo XX y XXI, con el rápido avance de las tecnologías se hizo necesario el estudio de esta función administrativa.

Importancia: quienes han escrito sobre planeación señalan que es importante porque es la función principal del proceso administrativo, pero sugiero revisar estos conceptos y reflexionar sobre lo que ustedes consideren realmente, la hace importante:

- Es la función que da línea o enmarca la toma de decisiones.
- Intenta mitigar lo incierto y prepara para los cambios.
- Hace énfasis en los objetivos.
- Busca encontrar una reducción de costos gracias al logro de la eficiencia: si se proponen objetivos concretos no se improvisa y ello sugiere una mejor coordinación de actividades (uso de recursos).
- Relacionada directamente con el control. Lo que se planea es más fácil de controlar.
- Evita acciones innecesarias. Cuando se diseñan planes, las organizaciones, están en capacidad de eliminar, reducir, u obviar los obstáculos que puedan presentarse para el logro de sus objetivos.
- Las decisiones se basan en un estudio previo, planeado y pensado.



Figura 13. Relación de la planeación y el control
Fuente: Elaboración propia a partir de Münch y García (2006)

La organización: aunque se propuso indicar en la figura 11, que la dirección debería estar de manera contigua a la planeación, es importante decir que esta propuesta se refiere a contar con el liderazgo y el personal idóneo desde el principio para lograr lo que se ha planeado. Sin embargo, en términos de funcionamiento de las organizaciones es imprescindible referirnos a la organización, entendida como aquella función administrativa y parte importante del proceso administrativo, que estructura e integra todos los recursos y los estamentos encargados de administrar, de manera que se interrelacionen.

Organizar es obtener eficiencia por medio del ordenamiento y de coordinar de manera planeada y racional, todo aquello con lo que cuenta la organización para sobrevivir. Ella orienta, determina y agrupa las actividades y el trabajo al interior del grupo social.

Históricamente, como se ha revisado anteriormente, la organización también ha estado presente en casi todos los momentos. Las tribus han tenido que acudir al trabajo coordinado de los elementos con los que ha contado. El crecimiento económico de la humanidad requirió de herramientas de organización que permitieran lograr sus planes. Dividir el trabajo, dividir las funciones de una manera establecida y estructurada fueron las características de los siglos XIX y XX.

Importancia: varios autores, han creído que el factor más relevante y que hace importante a esta función administrativa se da en lograr el óptimo manejo de todos los recursos, realizando un agrupamiento correcto de talento humano y de labores, para lograr lo planeado.



¡Reflexionemos!

Reflexionemos sobre algunos aspectos que amplían esta información.

- Proporciona los métodos adecuados para hacer las tareas precisas.
- Disminuye el riesgo de procesos lentos e ineficaces.
- Es continua y por ello no tiene un fin. Siempre debe estarse pensando en organizar, estructurar, reestructurar. Es lo que sigue a la estrategia.
- Depende de las otras tres funciones ya que es el encadenamiento e interacción de ellas (Chiavenato, 2001).
- Se debe buscar la mejor manera de propiciar el logro de los objetivos.

La dirección: como una de las funciones de mayor relevancia del proceso administrativo, es aquella que logra que se realice todo lo planeado por intermedio de la autoridad conferida a un cargo jerárquico y se ejerce cuando se toman decisiones directas o no. La Dirección va a necesitar que se supervisen dichas decisiones tomadas de forma adecuada.

Dirigir es ejecutar, es liderar. Ello, conlleva a pensar que realmente se está “administrando” cuando se toman decisiones, gracias a esta etapa. Este proceso no se puede llevar a cabo sin la influencia que ejerce el gestor-administrador ante el grupo social, porque permite que los colaboradores ejecuten las labores que permitirán que se logren los objetivos de las organizaciones en general. Coordinar el esfuerzo de todas las personas que intervienen en las empresas, no es tarea fácil y eso se hace gracias a la dirección, como función administrativa.


Históricamente y en busca de mejorar los niveles de vida, surgió la necesidad de la correcta orientación de “alguien”, quien se esperaba, fuera el que tuviera las mejores características o condiciones, que estuviera por encima de los demás, entendiendo ello, como el más capacitado para ejercer ese liderazgo. Recordemos que Fayol, manifestó que el éxito de las empresas, dependía de la práctica de la Administración, es decir, de que algunos individuos desarrollan apropiadamente funciones gerenciales en cada una de las áreas funcionales (departamentos).

Importancia: reflexionemos sobre algunos aspectos que hacen relevante a la dirección.

- Debe establecer lineamientos y políticas claras para que las demás funciones se lleven a cabo a cabalidad.
- La comunicación juega un papel importante para entender las responsabilidades y compromisos de los integrantes del grupo social.
- Dirigir es motivar y se cree que es lo más importante, en los tiempos modernos, pero esas apreciaciones deben reflexionarse teniendo en cuenta el contexto y la situación de cada organización.
- Se debe propiciar que haya comportamientos apropiados en todos los miembros de las organizaciones.

El Control: esta última etapa del proceso administrativo o función administrativa, es aquella que encierra el ciclo propuesto al principio de este documento, ya que desde el momento inicial de planeación se debe estar verificando, controlando y revisando cada paso adelantado. El control sugiere la posibilidad de replantear o repensar lo que se había planeado, organizado e incluso dirigido. Para algunos autores, el control se convierte en un proceso tedioso y complicado, pero en realidad permite ejercer un procedimiento claro para verificar los aspectos que con anterioridad se determinaron. Un control aplicado y comunicado de manera correcta, permite no sólo corregir sino prevenir, pronosticar el presente y el futuro de las organizaciones.

Históricamente el control ha tenido distintas maneras de ser percibido. Taylor hacia finales del siglo XIX incorporó elementos de control, llamados estándares que le permitieron medir y determinar lo que necesitaba investigar. Por su parte, Fayol, señala que controlar es verificar todo lo que ocurre de acuerdo al plan adoptado, los requerimientos y principios señalados.



Importancia: el control establece parámetros para corregir las actividades, para alcanzar lo planeado. Es aplicable a todos los aspectos de la vida y puede detectar y permitir el análisis de las causas que pudieron haber originado alguna desviación o error.

- Tengamos en cuenta otros aspectos que hacen más que importante a esta función administrativa.
- Detecta las áreas responsables de los sucesos.
- A veces sin haberlo buscado, el control reduce costos ya que, de encontrarse un suceso a tiempo, posiblemente permitió evitar incurrir en sobrecostos.
- Compara lo ejecutado sobre lo planeado.
- Optimiza esfuerzos ya que se ha determinado con claridad las personas encargadas de ejercer el control.
- Permite la aplicación del sistema de control moderno que deberá estar enlazado con la gestión.
- Es importante si se hace inicialmente en las áreas más urgentes por revisar.

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>

Münch, 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.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 2

Analicemos la situación



**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.

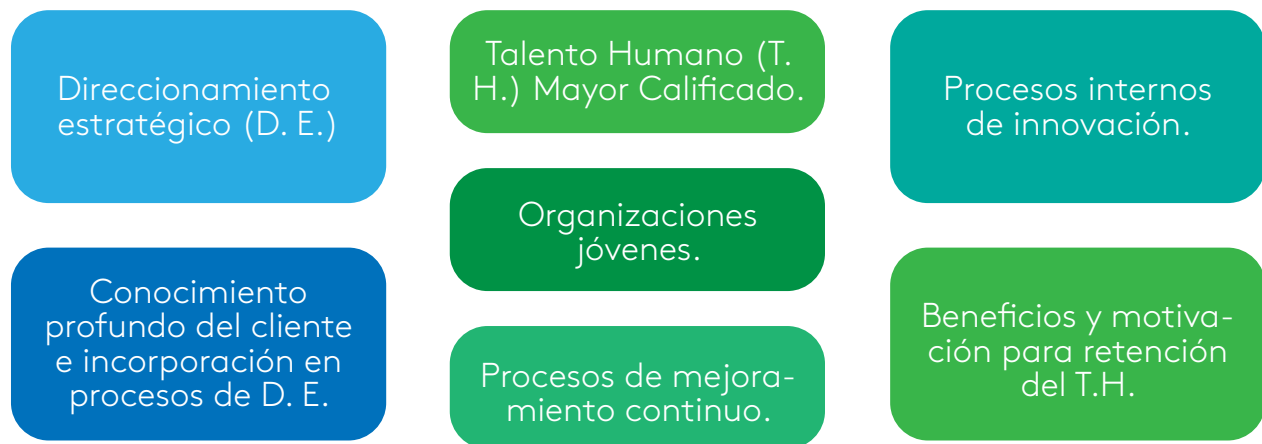


Figura 4. Aspectos desarrollados por las compañías en Colombia para asumir los Retos Organizativos
Fuente: propia a partir de Confecámaras (2017)

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.

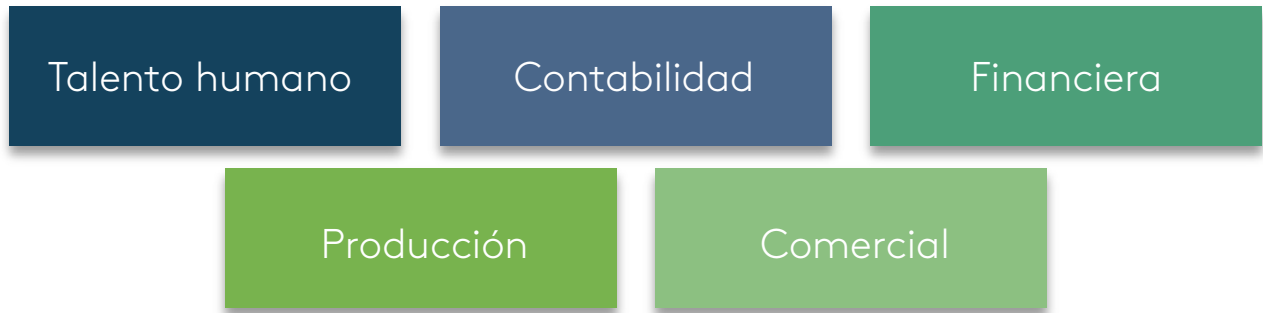


Figura 5. Áreas funcionales de la empresa
Fuente: propia

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:

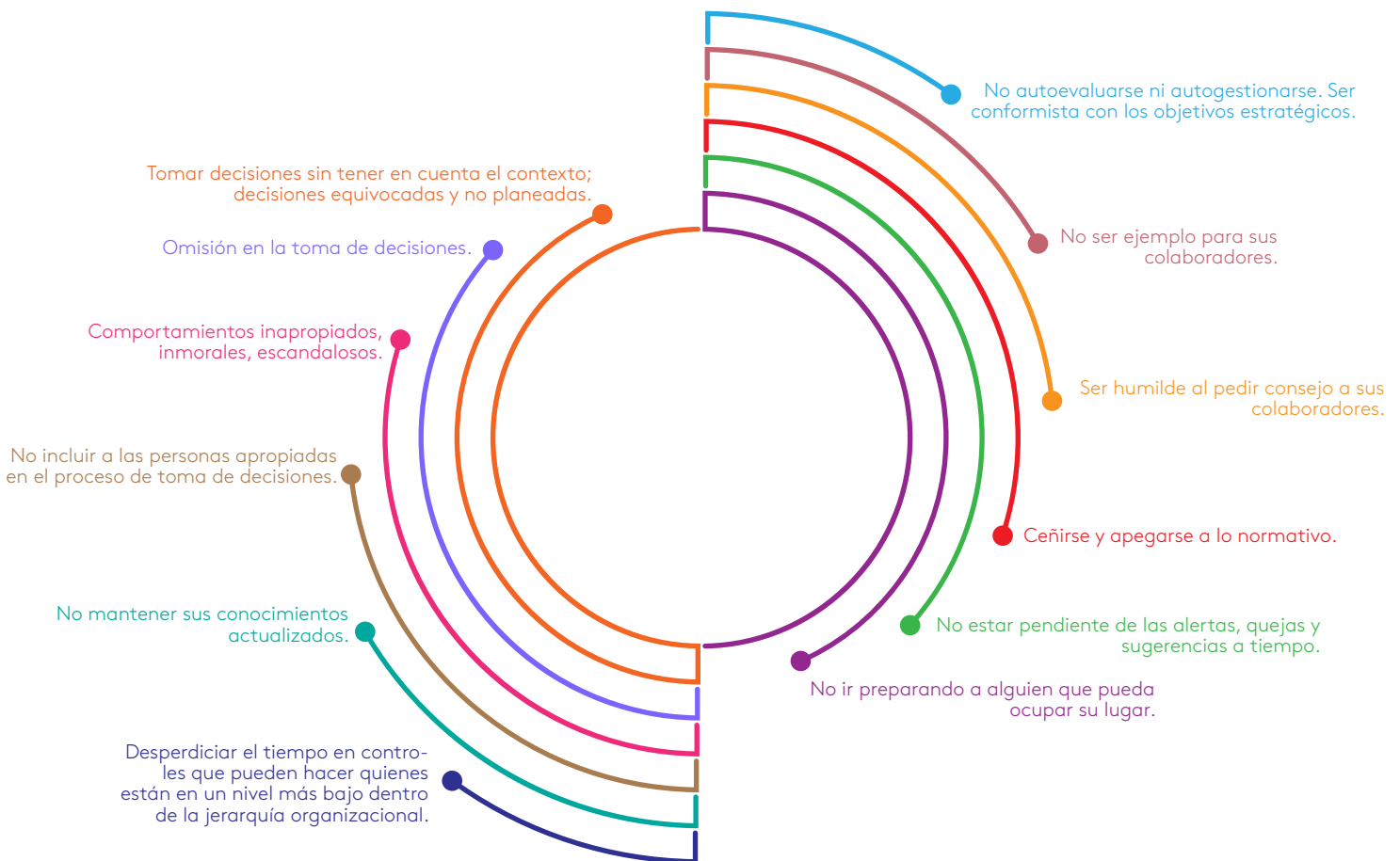


Figura 6. Faltas más comunes en la labor administrativa
Fuente: propia

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.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 3


Pongamos en práctica



El proceso administrativo por sí mismo debe ser práctico. Debe propiciar la interiorización de los conceptos (indicados en los ejes 1 y 2) desarrollarlos, ejecutarlos y llevarlos a cabo por medio de las técnicas que se desarrollarán en este eje. No es viable que los procesos que se desarrollan al incorporar las técnicas cuantitativas o cualitativas, pierdan su naturaleza por no hacerlo de manera práctica. Cuando se habla del método de casos y de la interiorización de las técnicas de cada una de las funciones administrativas, se propicia la posibilidad de que los participantes apliquen su experiencia de aprendizaje, desde la observación, la lectura y el análisis de errores, que fundamentan su juicio crítico.

Para lograr lo anteriormente indicado, en este eje se van a revisar las características de unos ciclos y métodos que se propone tener en cuenta, como aporte para la práctica de la administración. El ciclo del proceso administrativo, el ciclo PHVA y el método de casos, son para este autor, una posibilidad de incorporar paso a paso el proceso administrativo y poder, posteriormente, desarrollar las técnicas recomendables en cada una de las etapas del proceso.

**Ciclos a tener en
cuenta en cada una de
las etapas del proceso
administrativo**



Las teorías clásicas de la administración se han originado en investigaciones lideradas por grandes pensadores como Henry Fayol y Frederick W. Taylor, que no buscaban otro objetivo que maximizar la prosperidad, es decir lograr la eficiencia en los procesos de las empresas de su época. Ellos pensaron los temas administrativos como una ciencia, más que un arte, y por ello los mecanismos utilizados se basaron, en últimas, en las características poco más o menos, del método científico. A continuación, pondremos a su consideración tres ciclos o métodos que pueden aplicarse en cada una de las etapas del proceso administrativo, para que sean revisados y de acuerdo al contexto, a su conocimiento y a sus necesidades, se apliquen de la mejor manera.

En primera instancia, vamos a revisar lo sugerido por Ramírez (2010), quien propone un ciclo del proceso administrativo interesante, pero que se ha adaptado con el fin de cumplir con los objetivos de este eje praxiológico. El autor citado, indica que las acciones administrativas se repiten, regresan y se llevan a cabo dependiendo el instante en el que se encuentren. Esto significa que la administración es un ciclo y por ello es necesario revisar gradualmente los resultados alcanzados, pero que esa repetición puede tener condiciones distintas en cada período de la empresa. Cuando se tenga información sobre los resultados obtenidos, deben revisarse aquellas actividades significativas que se realizaron de la mejor manera y aquellas que mejor se adaptaron, para poder incorporarlas al proceso. Este ciclo requiere de las siguientes etapas para poder desarrollarse efectivamente.



Figura 1. Una propuesta de ciclo dentro del proceso administrativo
Fuente: propia a partir de Ramírez (2010)

Decidiendo: la administración es un conjunto de actividades que siempre va a requerir de decisiones y por consiguiente se busca que sean las más idóneas y apropiadas. En el eje dos, propusimos seis pasos para tomar decisiones correctamente, pero no es camisa de fuerza para llevarlo a cabo, sino más bien, esto permite que los lectores puedan empezar a reflexionar sobre cuáles son los pasos o procesos que mejor se adaptan a sus necesidades organizacionales específicas. Para decidir es importante tener en cuenta, de acuerdo a esta propuesta, lo siguiente:

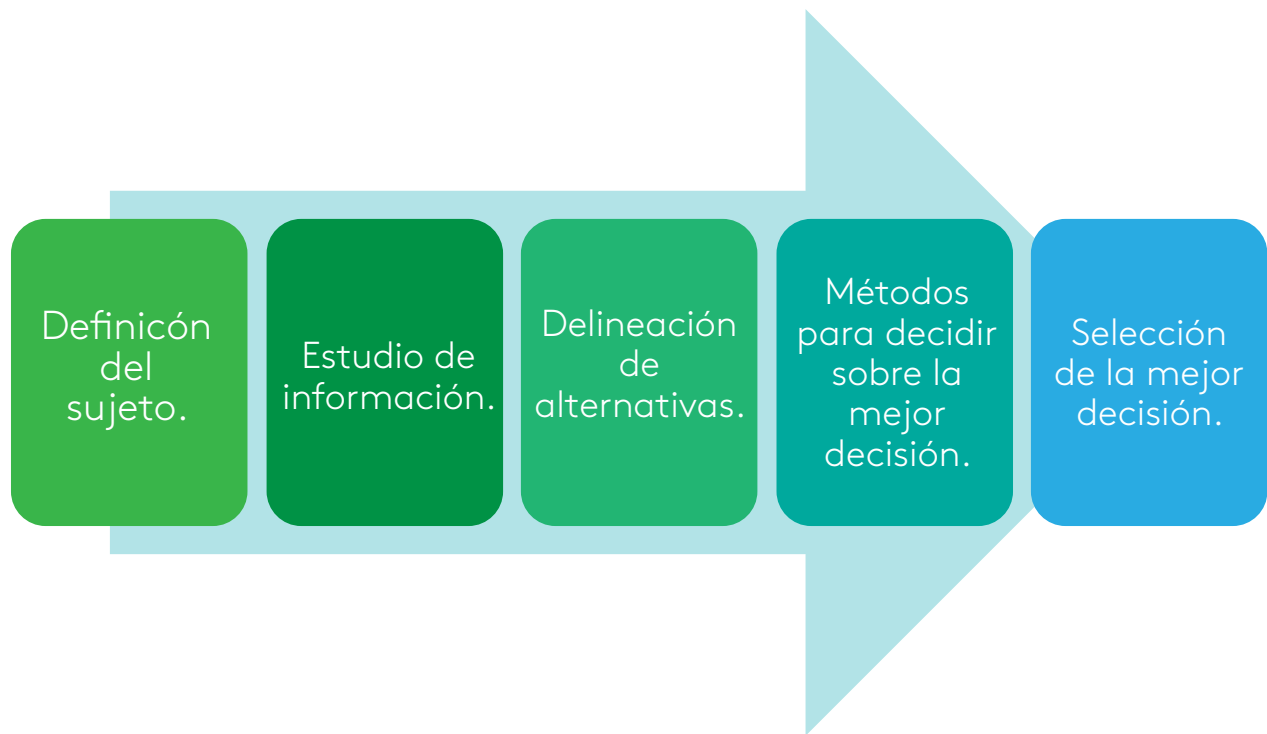


Figura 2. La toma de decisiones como proceso
Fuente: propia a partir de Ramírez (2010)

Como se observa el paso “decidiendo” consiste en detenerse a pensar antes de decidir. En cada momento de la vida misma y por consiguiente de la vida en las empresas, se va a requerir hacer este y otros pasos para que decidir, sea una acción bien estructurada. Al identificar el sujeto o el problema que va a ser objeto de la decisión, se debe revisar claramente qué es, de qué consta y las razones por las cuales va a ser tomado en cuenta para la decisión. Se trata de definir correctamente el sujeto.

Estudio de la Información: se deben revisar todos los hechos, los factores, las condiciones que giran en torno al sujeto de estudio. En este sentido, se deben apropiar todas las técnicas que se puedan utilizar para proceder a realizar esta investigación.



Técnica

Es la habilidad o destreza de una persona o un conjunto de procedimientos, que tiene ciertas características especiales para su implementación.

Delineación de alternativas: en este paso la utilización de técnicas de carácter cuantitativo es fundamental. Deben revisarse, hechos conocidos y desconocidos, probabilidades, predicciones, entre otros. Así pues, aquí se van a determinar con total especificidad, las condiciones que giran en torno al sujeto y se van a sistematizar para tener una radiografía más clara de las alternativas.

Métodos para decidir sobre la mejor decisión: consiste en priorizar las alternativas para decidir por una o varias, como las más apropiadas. Este paso debe ser hecho con total dedicación y teniendo en cuenta toda la información recopilada en pasos anteriores. Deben tomarse en cuenta las técnicas cualitativas o cuantitativas con las que cuente la organización o grupo social, o debe crearse algunas que permitan decidir de la mejor manera.

Selección de la mejor decisión: en este paso entran a jugar un papel muy importante la voluntad y la subjetividad, ya que no sólo se revisa toda la información con la que se cuenta, sino que también se acoge el administrador de su experiencia y conocimiento.

Programando acciones: hablar de programación, permite que secuencialmente se puedan orientar las actividades o las acciones a desarrollar. En otras palabras, estamos hablando de un **plan de acción**, donde se incorporan las técnicas que se van a utilizar, así como los métodos y lo que se va a requerir en términos económicos.

Comunicando: la comunicación debe ampliarse a todos aquellos que intervienen en un proceso. Es un método donde se deben establecer los canales para que el mensaje llegue en el tiempo establecido y a las personas indicadas, que se encuentren las condiciones apropiadas y donde se compruebe que ha llegado correctamente.

Ejerciendo control: para lograr el cumplimiento preciso sobre de las decisiones tomadas se hace necesario vigilar paso a paso, lo que se ha programado. Aquí, en esta práctica de control, se van a utilizar las técnicas y herramientas diseñadas para comparar, sin caer en la demora y en gastos innecesarios. Recordemos que estas propuestas de ciclos, son microprocesos dentro de cada etapa administrativa.



Método

Es un esquema ordenado de acción que permite el logro de los objetivos trazados.

Decisión

Elección definitiva sobre un asunto.

Plan de acción

Espacio donde se van a determinar las actividades, los tiempos y los recursos (en general) que serán necesarios.

Evaluando ajustes: las acciones administrativas deben pasar por los pasos anteriores para poder llegar a la evaluación. Este paso permite verificar si existe algún ajuste por realizar, luego de haber encontrado un error o una novedad.

El ciclo PHVA

Como segunda medida es muy importante incorporar aspectos relacionados con el ciclo PHVA, es una herramienta de la mejora continua utilizada principalmente en temas relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, pero que se sugiere desde este módulo, sea utilizado en cada una de las etapas del proceso administrativo, para poder tener control y certeza paso a paso, de lo que se va adelantando.

Edwards Deming, a partir del año 1950, desarrolló esta herramienta que se basa en la realización de unos pasos consecutivos identificados con palabras en verbo infinitivo, que indican lo que se debe hacer: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). La información que arroja este ciclo, permite a las organizaciones identificar aspectos importantes en el corto plazo, sin necesidad de esperar que las actividades lleven un tiempo extenso y no sea posible realizar cambios oportunos. Con ello se mejora integralmente la calidad, lo relacionado con la competencia, los portafolios de productos y servicios, se reducen costos y, por consiguiente, los objetivos trazados se van consiguiendo.

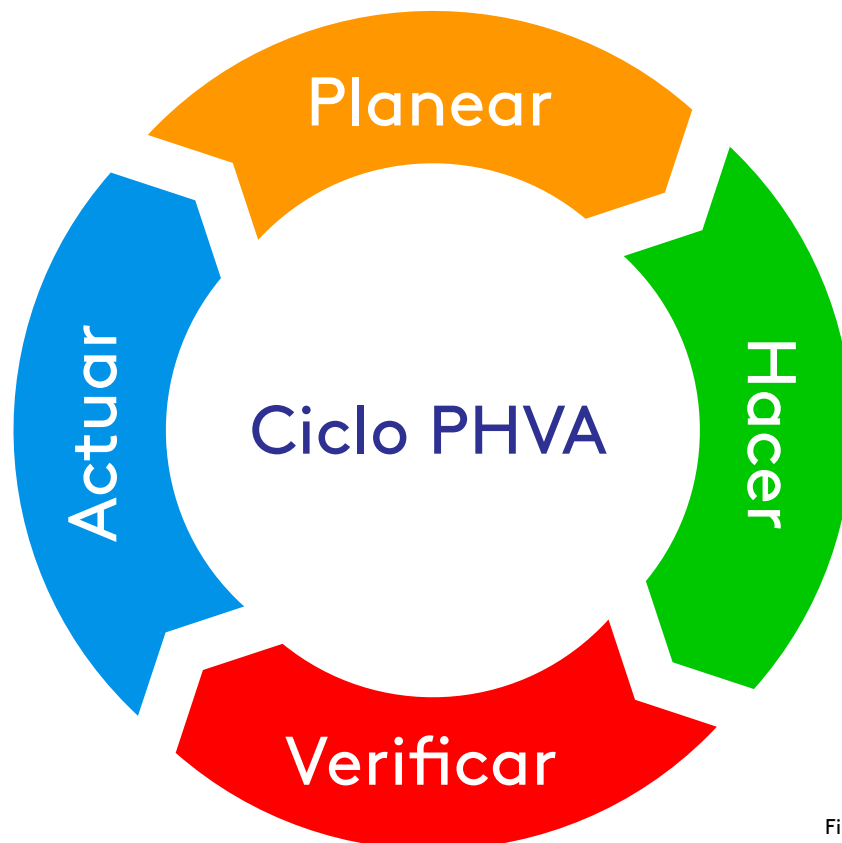


Figura 3 El ciclo PHVA
Fuente: propia

Planear: es el establecimiento de las operaciones o actividades a tener en cuenta en todos los procesos, con el fin de obtener los resultados que esperan lograrse. Cuando se piensa desde el logro de lo esperado, todas las acciones y los requerimientos tienden a mejorarse continuamente. En este paso es importante como primera medida recopilar datos **fehacientes**, para tener información cierta y veraz de lo que se espera, posteriormente deberán detallarse las especificaciones de lo se espera lograr, luego se deben definir las acciones óptimas y necesarias para lograr que lo que la organización espera en términos de productos y servicios se haga con las especificaciones de los grupos de interés (preferiblemente los clientes).

En este paso es importante tener en cuenta otros aspectos relacionados con la operación de las empresas u organizaciones. Lo hemos definido en unos pasos similares a los anteriores, pero más detallados.

- Identificar las necesidades de los clientes o grupos de interés.
- Revisión de los requerimientos de los clientes a procesos concretos que sean posibles cumplir.
- Determinar los aspectos más relevantes dentro de ese proceso.
- Crear los estándares para medir el proceso.
- Revisar internamente si es posible cumplir con esos requerimientos.

Hacer: ahora se va a llevar a cabo la implementación de los procesos, con el único fin de realizar cambios a las mejoras. Siempre se debe pensar en mejorar y por ello deben identificarse las oportunidades que haya para ello. Realizar una **prueba piloto** es la mejor decisión que se puede tomar, porque debemos revisar datos a pequeña escala y posteriormente asignar lo que se decidió implementar.

Verificar: algunos autores lo señalan como el control del PHVA. Guardando los tiempos propicios para ejercer control, se deben analizar los datos, con el fin de compararlos con lo que se pensó en el paso de planear y con los estándares previstos. Esta revisión, se propone, sea revisada y contrastada con las políticas organizacionales, sin querer sobrepasar lo que se ha descrito inicialmente.

Actuar: es poner en marcha o llevar a cabo lo aprendido luego de haber analizado los resultados conseguidos y las situaciones encontradas. Luego de haber analizado las fases anteriores se debe llegar a conclusiones tan óptimas, que permita que al regresar a planear el nuevo ciclo sea más consistente. Cualquier cambio, mejora o no del proceso, debe institucionalizarse y esto se refiere a comunicar a todos los involucrados en los procesos, sobre ese cambio. No es solamente comunicarlo sino convertirlo en nuevo procedimiento, de ser necesario.



Fehaciente

Información que da fe, que es cierta.

Prueba piloto

Es una experimentación que debe realizarse antes de incorporar un proceso, con el fin de determinar fallas o aciertos antes de la implementación real.

El tercer ciclo o proceso sugerido que deberá incorporarse a medida que se va avanzando en el proceso administrativo, es el método de casos.

Este método es sugerido por Chiavenato (2001), como una adaptación a las propuestas medievales para la solución de casos religiosos y a lo aplicado por las facultades de Derecho del siglo XIX. Es una técnica de simulación a la cual los estudiantes pueden acogerse cuando no es posible tener acceso a una empresa real, y permite que los estudiantes y administradores puedan, trabajando individualmente o en grupo, revisar casos empresariales del siglo XXI y tomar decisiones estructuradas para la solución de problemas o para el mejoramiento de un proceso.

Este es un aprendizaje útil para la vida laboral y para la vida empresarial, ya que permite desarrollar habilidades sociales, propicias para afrontar los retos administrativos de este siglo, preparando al profesional en el análisis y comprensión de los problemas. No se trata de incorporar un método y aplicarlo a la toma de decisiones *per se*, más bien se busca es desarrollar habilidades de investigación y de argumentación para poder convencer a los demás participantes, sobre lo que se ha decidido o hecho. Este proceso requiere que se lleve a cabo una serie de pasos consecutivos, que permite que todos los aspectos que giran en torno al problema o mejoramiento, se tengan en cuenta y pueda concretarse un apropiado esquema para su solución:



Per se

Es una expresión de origen latino que se refiere "en sí mismo" o "por sí mismo".

1. *Lectura minuciosa del caso:* generalmente, los casos o situaciones se asemejan a la vida real y aunque sean una adaptación deben remitirse a esa realidad, para poder interiorizar.
2. *Compilación de los hechos:* se sugiere poner por escrito todas las situaciones, hechos y datos que se encuentren en el caso, y que pueden servir como fuente de información. Al final, verifique si están reunidos todos los hechos principales del caso.
3. *Priorización de los hechos:* analice la importancia de los hechos reunidos y elimine aquello que considere no es pertinente. Priorizar los hechos va a generar la posibilidad de ver el mapa del problema.
4. *El contexto, la situación o el problema:* en todas las situaciones de la vida, definir la situación claramente o el problema es lo más complicado. Para ello debe asegurarse que ha entendido la situación y ha analizado los hechos enlistados, y las consecuencias de ese problema detectado.
5. *Alternativas de solución para la situación o problema:* en este paso y en todos los pasos del proceso administrativo, se debe ser paciente para decidir. No busque una solución rápida, por intentar hacer bien las cosas, sino válgase de múltiples soluciones basadas en los hechos. Es conveniente plantear todas las alternativas de solución y las posibles consecuencias para el presente y el futuro de la empresa.

6. *Selección de solución propicia*: luego del análisis efectuado se debe decidir y se espera sea la mejor alternativa, para la situación dada. Es importante que verifique si su decisión se apoya en aspectos subjetivos u objetivos (de acuerdo al análisis).
7. *Preparación de un plan de acción*: todos los procesos de la administración van a desarrollarse bajo planes, en principio de acción. Para este caso, es importante que se prepare un plan que permita aplicar la solución escogida. Siempre debe considerarse la empresa como un todo y por ello es muy importante que se tengan en cuenta las demás áreas funcionales.



Instrucción

Los invitamos a revisar el recurso de aprendizaje resumen. Nos interesa que se afiance este método que será vital para cada una de las etapas del proceso administrativo y para el desarrollo de actividades de aprendizaje.

Como se observa en el primer apartado de este capítulo, los ciclos, micro- procesos o métodos que se compartieron, buscan que los administradores se acojan de herramientas que permitirán, junto a las técnicas que veremos a continuación, realizar de manera práctica, dentro de cada etapa del proceso administrativo, los pasos correctos para lograr los objetivos estratégicos de la organización, empresa o grupo social que estén liderando.



Instrucción

Teniendo en cuenta estos ciclos y los conocimientos adquiridos hasta el momento, les invitamos a desarrollar la siguiente actividad de aprendizaje: caso simulado.

Técnicas utilizadas en el proceso administrativo

Valerse de herramientas, métodos o simplemente técnicas, va a permitir al administrador obtener resultados más apropiados para el ejercicio de su rol y así lograr los objetivos trazados. Es importante recordar que el proceso administrativo tiene dos fases y dentro de ellas hay cuatro etapas, y cada una de ellas deberá interiorizar los ciclos propuestos en el apartado anterior, dependiendo de sus necesidades y contexto, al igual que las técnicas que consideren apropiadas incorporar. No se está indicando que todos los ciclos, métodos o técnicas deban desarrollarse, pero sí se sugiere que, de acuerdo a los análisis hechos, se tenga la información precisa para determinar cuáles y en qué momento, deban llevarse a cabo.

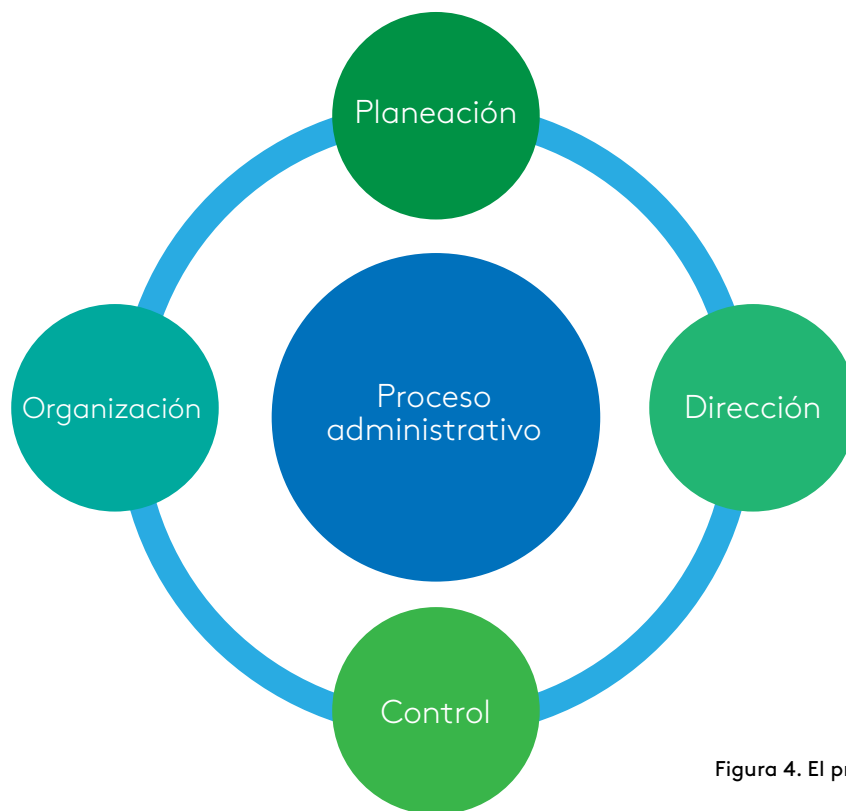


Figura 4. El proceso administrativo
Fuente: propia



Instrucción

Antes de iniciar el proceso de revisión de técnicas por cada etapa, los invitamos a revisar el recurso memonota.

Técnicas de planeación: una de las finalidades de las técnicas de planeación es que sean utilizadas correctamente para tomar decisiones en esta etapa, teniendo en cuenta la situación contextual de la empresa o grupo social. En este sentido, la forma de utilización, su complejidad y el tiempo, son factores a analizar dependiendo de la organización o grupo social donde se incorpore. Estas técnicas son indispensables para poder anticiparnos a lo que va a ocurrir y lograr minimizar riesgos para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Técnicas cualitativas: son aquellas en las cuales se utilizan métodos, sin el uso de las ciencias exactas, basados en el criterio, el conocimiento o la experiencia.

Círculos de calidad y equipos de mejora: esta modalidad reúne grupos con el fin de definir y realizar un análisis de los procesos que se van a implementar, de los procesos que se van a mejorar y de aquello que requiere corrección. Generalmente se trata de un grupo de 6 u 8 personas de una misma área funcional, que conocen los procesos, y que buscan

la calidad y la eficiencia. Esta técnica no se trata solamente de lanzar ideas, sino de analizar, revisar y determinar las causas de un problema, para avanzar en sus soluciones.

Delphi: esta técnica se utiliza para tomar decisiones, inicialmente de manera individual, de manera anónima y por escrito. Posteriormente las personas involucradas recopilan las ideas, se desarrolla el análisis respectivo y se elige la mejor opción en consenso.

Tormenta de ideas: es una técnica cualitativa mediante la cual un grupo de directivos (sería interesante que fuera un grupo conformado por distintos niveles jerárquicos), de manera individual sugieren ideas para la solución de un problema o para la generación de nuevo proyecto. En el proceso, se debe tomar nota de todas las sugerencias o ideas dadas, sin omitir ninguna, se analizan en consenso y se toma la decisión más óptima.



Figura 5. Tormenta de ideas
Fuente: shutterstock/696061477

Grupos TGN: esta reunión consta de la participación de varias personas con el fin de generar ideas acerca de algo, preferiblemente con este esquema o procedimiento:

- Las personas invitadas escriben sus ideas en silencio.
- Se escriben las ideas para que todos las puedan observar.

- Se abre la discusión de cada una de las ideas escritas, con la finalidad de que se propicie la aclaración y la contextualización.
- Utilizando la democracia, se abre la votación individual para priorizar aquellas ideas más importantes, así pues, la decisión se toma por votación y no por consenso como en las otras técnicas.

Todos los métodos cualitativos se utilizan tanto en la etapa de planeación como la de dirección, pero esto no quiere decir que no es posible utilizarlas en cada etapa del proceso administrativo que requiera de tomar decisiones planeadas o no, en pro del mejoramiento de los procesos.

Técnicas cuantitativas: son aquellos que utilizan métodos basados en la matemática o estadística, para poderse llevar a cabo.

Gráfica de GANTT: es una técnica muy utilizada en todas las etapas del proceso administrativo, pero se hace mayor relevancia en la planeación de proyectos para luego poder controlarlo. Es un diagrama donde se van a detallar todas las actividades, para lograr desarrollar un plan o un objetivo, contrastada con el tiempo que se va a necesitar para cada tarea. Al incorporar los responsables de cada actividad, será más útil y sencillo utilizar señales de color distintivo, que permitan identificar los tiempos de programación de las actividades y los de ejecución real.

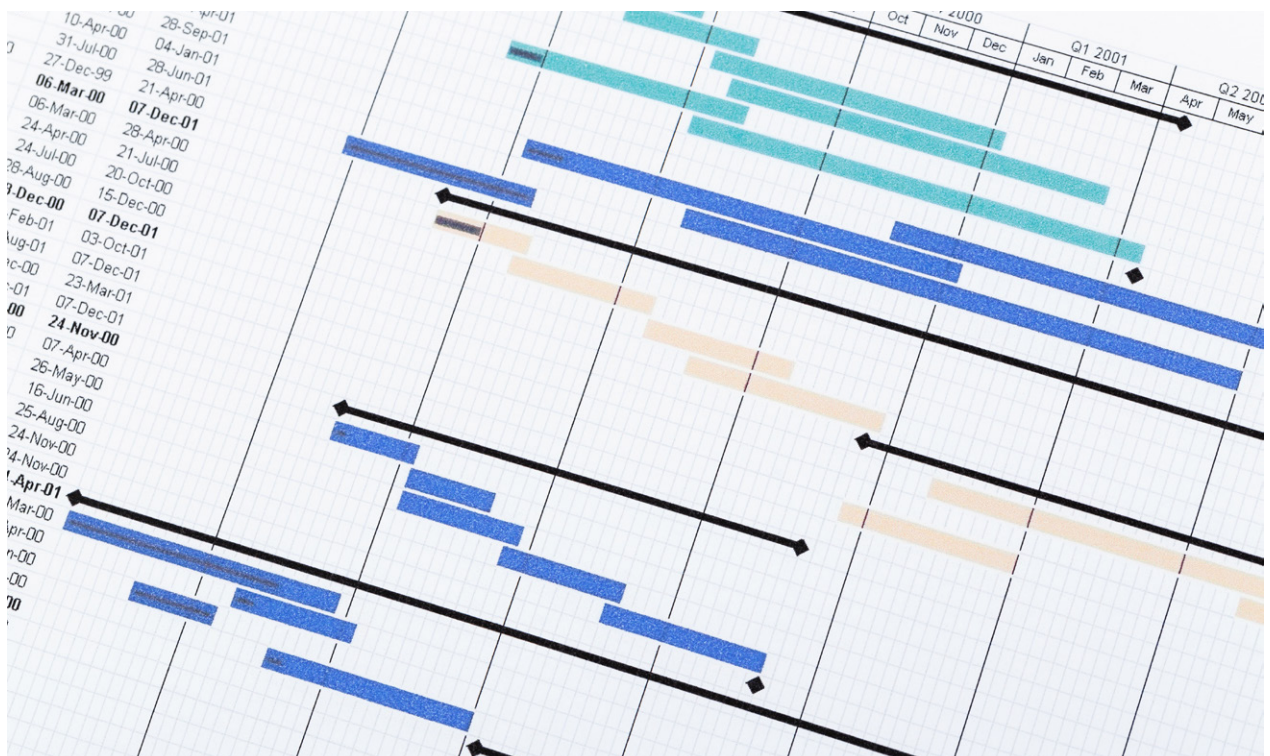


Figura 6. Ejemplo gráfico de GANTT
Fuente: shutterstock/227585053

Árboles de decisión: es una representación de las premisas o acontecimientos posibles de suceder, que giran en torno a una decisión. En forma de diagrama, se sugiere empezar colocando la decisión más relevante en la parte superior de donde se desprenden acciones o situaciones posibles, y donde, a partir de ellas, surgen otras, unidas por líneas rectas que dan la percepción de un árbol. Acá se pueden incorporar todos los aspectos que considere el grupo encargado de esta labor, aquellas situaciones difíciles o complejas a tener en cuenta y las posibilidades ante ello. En este sentido, es fácil visualizar las alternativas y las consecuencias de esos hechos, es decir, se hace un paneo general de la situación o situaciones tenidas en cuenta con gran variedad.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

- Incluir las alternativas en cada punto de decisión.
- Señalar los acontecimientos o premisas que pueden darse como consecuencia de la decisión tomada.
- Determinar las probabilidades de que ocurran esos acontecimientos.
- Los resultados o soluciones deben darse, preferiblemente en términos cuantitativos y económicos.

[Método del camino crítico \(Critical Path Method\)](#): técnica formada por un objetivo y la relación de actividades que permiten que se logre. Acá es importante colocar las fechas de terminación, el tiempo que se requiere para realizarlas, la interrelación e interdependencia y el orden de cómo se van a llevar a cabo.

Esta técnica va a indicar el tiempo más apropiado para realizar una actividad o un proyecto. Para ello se debe en cuenta que algunas actividades se pueden realizar simultáneamente, los tiempos de holgura y aquellas particularidades que se consideren importantes. Posterior a esta lista donde se han incluido las actividades, con los tiempos de duración y su orden secuencial, se debe elaborar el diagrama o gráfica que permite visualizar dichas particularidades.

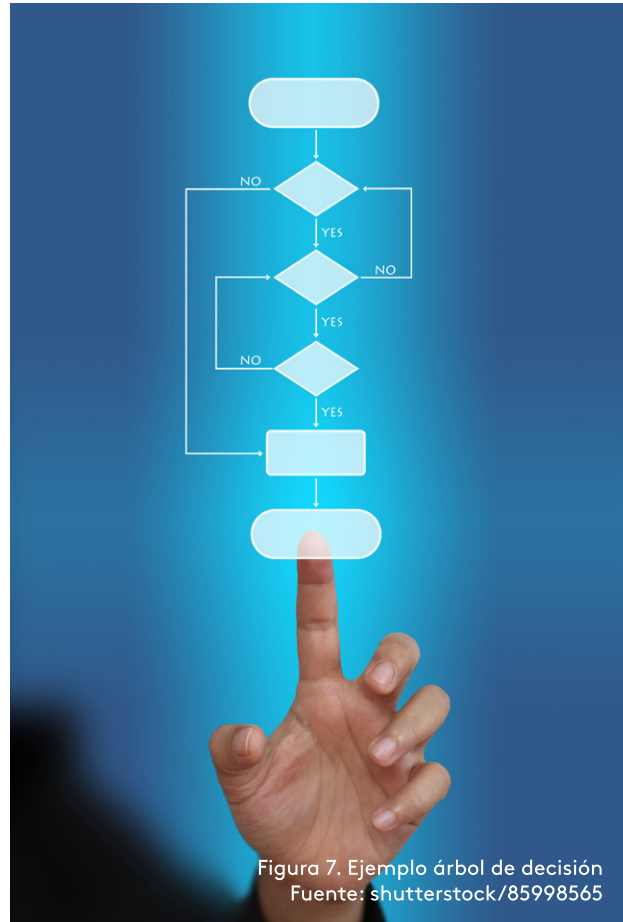


Figura 7. Ejemplo árbol de decisión
Fuente: shutterstock/85998565

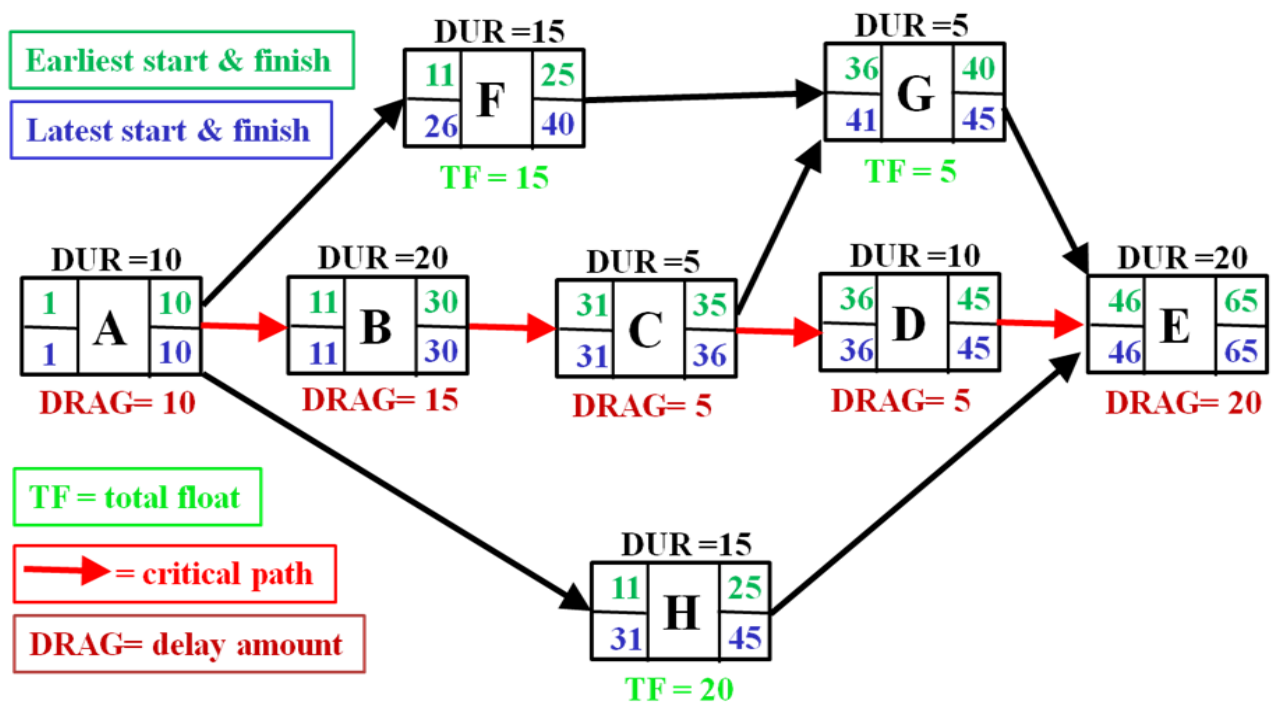


Figura 8. Método del camino crítico
Fuente: Nuggetkiwi (Own work), vía Wikimedia Commons



Video

Para tener una mejor comprensión de la forma cómo se usa el método del camino crítico, les invito a ver el siguiente video.

Camino crítico

<https://youtu.be/2M3J63evb2k>

PERT (Program Evaluation Review Technique): es una técnica que permite identificar los acontecimientos que hacen parte de un proceso y el tiempo que se estimó para su realización. Ellos se sitúan en un esquema que relaciona claramente el evento y su relación con otros. La secuencia de actividades debe complementarse con los tiempos de holgura, los tiempos y los costos. Algunos autores indican que es una extensión de la gráfica de GANTT.

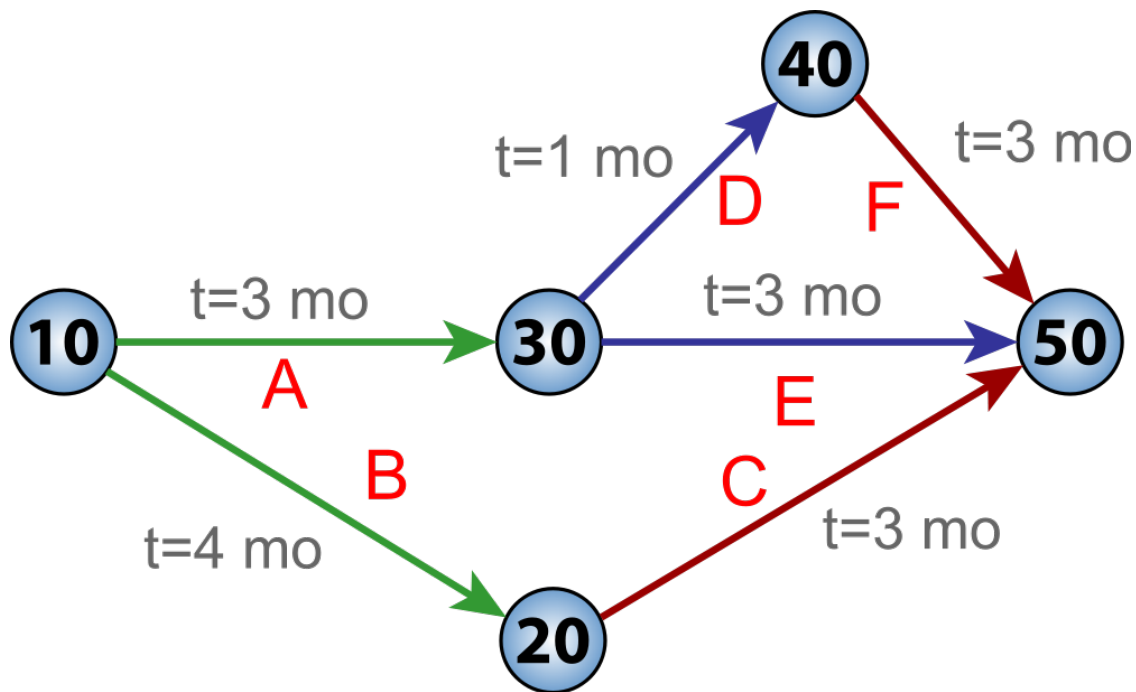


Figura 9. Ejemplo PERT
Fuente: Pert chart colored.gif:Jeremykemp, vía Wikimedia Commons

Investigación de operaciones: consiste en aplicar métodos científicos a la toma de decisiones para poder tener bases cuantitativas y elegir la mejor opción. Se fundamenta en las siguientes características, se incorporan modelos que van a dar visos de una realidad, se tienen en cuenta las metas a lograr para encontrar una solución que permita que se alcancen y se incluyen todas las variables necesarias de manera cuantitativa.

Programación lineal: Esta técnica se basa en la suposición de que hay una relación directa entre las variables y se pueden determinar los límites de ella. La programación lineal se podrá utilizar para solucionar problemas que tienen variables de decisión, objetivos a cumplir y restricciones, esto con el fin de que se utilice de la mejor manera.

Tasa interna de retorno: este índice financiero se define como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente de los flujos de efectivo, es decir, es donde el

valor presente de los ingresos se iguala al valor presente de los gastos. Así pues, se hace importante para la elección de los proyectos de inversión, toda vez que deberá elegir aquella opción que tenga la mayor tasa interna de retorno.

Teoría de juegos: aquí la simulación juega un papel muy importante, pues se trata de predecir cómo reaccionan las personas en situaciones de estrés o de complejidad. Esta técnica permite analizar a los administradores cómo reaccionan sus gerentes y desarrollar estrategias de alto impacto.

Técnicas de organización: el objetivo de la etapa de organización es estructurar racionalmente la empresa y ello es posible sólo con la correcta aplicación de una serie de técnicas, como veremos a continuación. Ellas son indispensables durante la etapa de organización, y se sugiere sean incorporadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y a sus posibilidades (Marín, 2012).

Organigramas: son representaciones gráficas que muestran la estructura de las organizaciones, definiendo cómo se van a ver las áreas funcionales y cuál es el tipo de organigrama, incorporando los colaboradores que harán las veces de líderes. Los organigramas son públicos, es decir, que pueden ser vistos por toda la comunidad. Es por ello que algunas empresas prefieren tener varios tipos de esquemas, que les permitan cumplir con la estrategia, sin que la competencia conozca los detalles. En esta técnica la autoridad y la responsabilidad juegan un papel muy importante, pues se van a detallar o por lo menos graficar los niveles jerárquicos y la interrelación entre dichas unidades para que se observe como un todo. Algunos documentos señalan que en los organigramas se puede determinar el tipo de estrategia que se va a utilizar, pero eso podría ser elemento de un estudio más avanzado. Los organigramas se pueden dividir en:

- Horizontal: se puede leer de izquierda a derecha, ya que los niveles jerárquicos más altos están precisamente al lado izquierdo.

- Vertical: se visualiza en forma piramidal, donde los niveles más altos aparecen en la parte superior.
- Mixto: se pueden observar los dos estilos anteriores de manera combinada. La empresa determinará si inicia de manera vertical u horizontal.
- Circular: el cargo principal se visualizará en el centro del círculo y alrededor, nivel a nivel, van apareciendo las siguientes unidades de autoridad.
- Escalar: aparecen como un listado y se van incorporando al lado derecho, señalados con sangrías los de menor nivel.
- También se pueden dividir de la siguiente manera:
- Funcionales: presentan las principales funciones de las áreas funcionales.
- Especiales: acá de destacan algunas características según la decisión.
- Estructurales: tan solo reflejan la estructura de la organización.

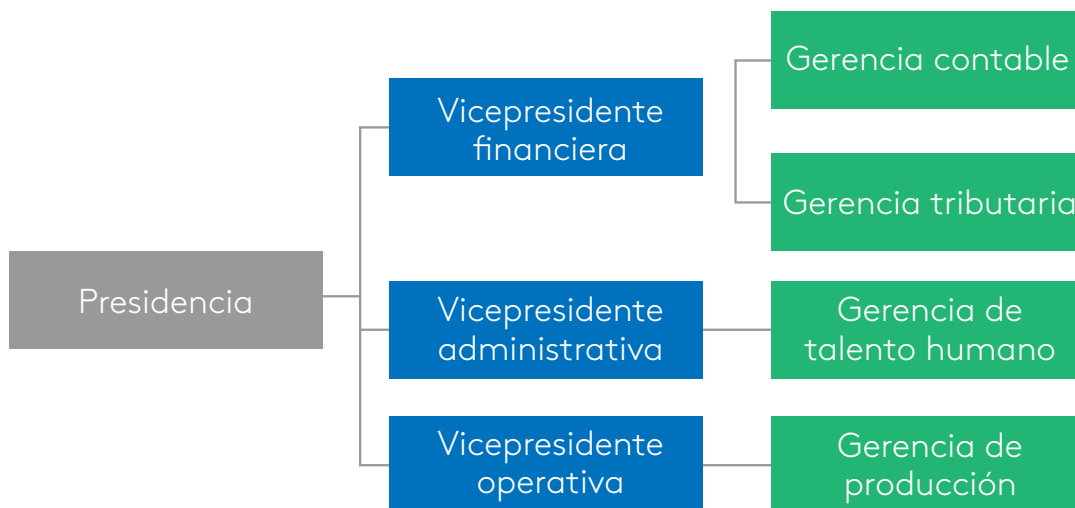


Figura 10. Ejemplo organigrama horizontal
Fuente: propia

Estructura Orgánica Institucional

Estructura Funcional

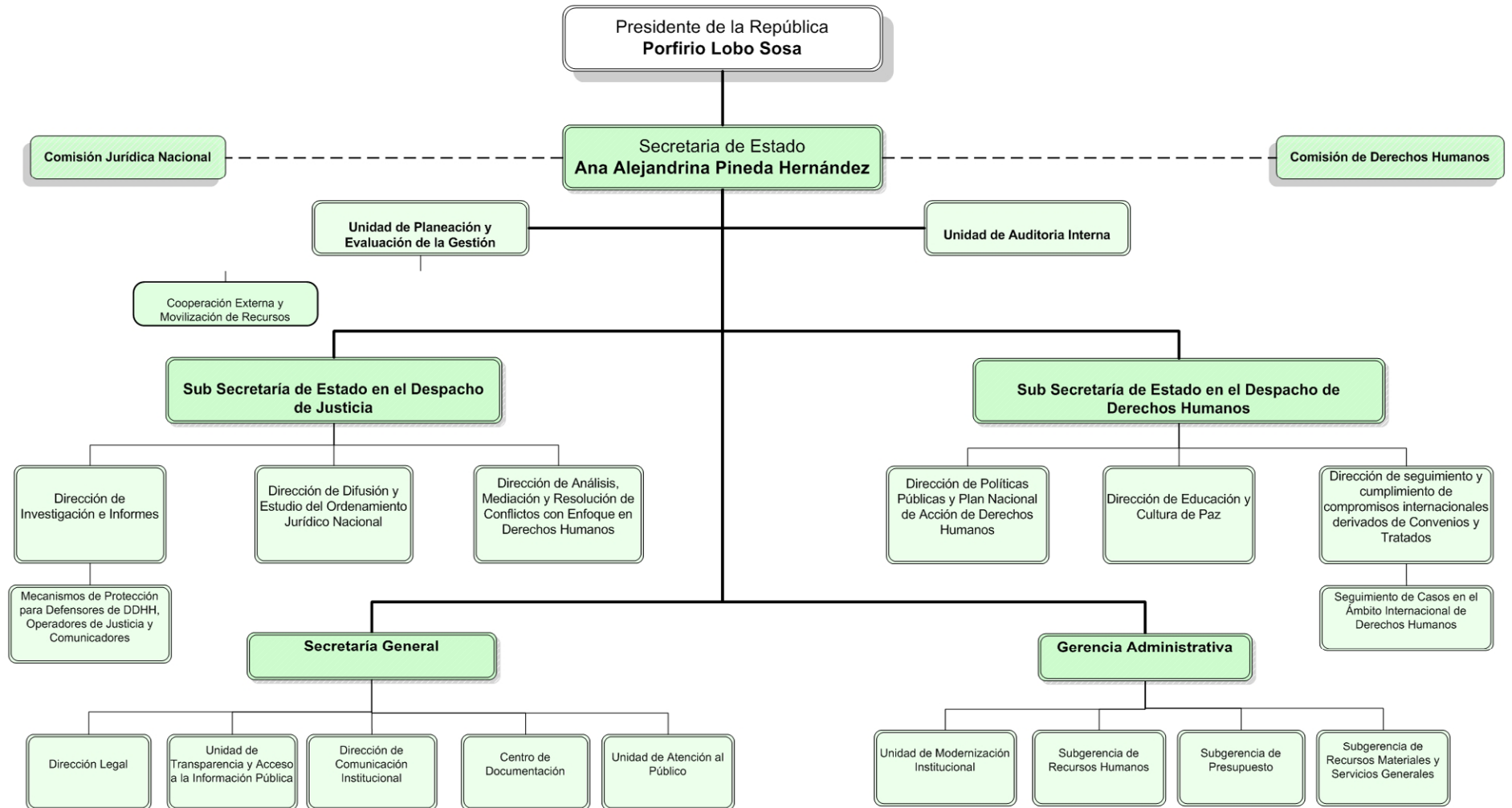


Figura 11. Ejemplo organigrama funcional
Fuente: Secretaría de Justicia y Derechos Humanos de Honduras [CC0], vía Wikimedia Commons

Manuales: son documentos donde se registra la información ordenada y sistemática de una empresa u organización. Los manuales permiten ver a la empresa como una entidad ordenada, pues allí se precisan características fundamentales de las áreas funcionales de manera individual y se pueden observar los niveles de autoridad y responsabilidad. Uno de los beneficios más importantes de utilizar e incorporar esta técnica en las organizaciones, es que permite controlar los procesos y permite minimizar tiempo en la realización de las tareas. Entre los más relevantes se destacan los siguientes, departamentales, de bienvenida, de procedimientos, de puesto, de políticas, entre otros.

Datos generales de un manual: índice, objetivos, fechas de actualización, instrucciones y gráficas.

Diagramas de flujo: estos diagramas son representaciones simbólicas y gráficas que señalan la secuencia de los pasos de un conjunto de actividades, generación de documentos y archivos. Para poder hacer un diagrama de este tipo, se hace necesario plantearse las actividades más importantes que deberán incluirse, indicar las personas responsables en este proceso, definir el objetivo de realizarlo, quién lo va a utilizar y el nivel de detalle que se requiere.

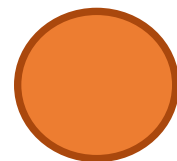
Con este último planteamiento debe iniciar la construcción del diagrama, para luego definir el inicio y el fin del proceso a diagramar. Posteriormente se espera que se haga un listado de las actividades que se van a incorporar en orden cronológico y aquellas actividades de menor índole que podrían agregarse. La simbología juega un papel relevante, toda vez que se hallarán momentos de decisión que deberán señalarse y que no se pueden omitir.

Simbología:

Inicio o fin:



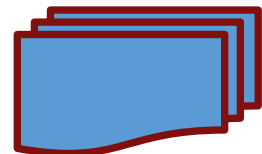
Conector:



Actividad:



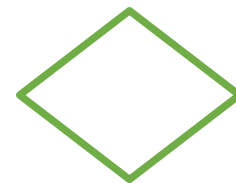
Multidocumento:



Documento:



Decisión:



Diagramas de proceso: es la representación gráfica que señala claramente la secuencia de los pasos que hacen parte de un procedimiento.

Cuadro de distribución del trabajo: cuando se realiza una correcta distribución de las tareas, de tal forma que se aprovechen las fortalezas del talento humano, se podrá lograr el cumplimiento de lo trazado. Con el único objetivo de unificar criterios y evitar que haya duplicidad de información, se deberá aplicar este formulario de distribución del trabajo. En él se consignarán los cargos distribuidos en un área funcional, la cantidad de colaboradores que se requieren, su perfil y el tiempo destinado para la realización de las tareas.

Carta de distribución de trabajo: los procesos en la administración pueden simplificarse de tal manera que se pueda reducir una actividad hasta tal punto de que haya el menor esfuerzo para realizar la tarea y por ende como mecanismo de control más eficiente. Las cartas de distribución permiten analizar los puestos que hacen parte de las áreas funcionales o departamentos de una empresa, para facilitar su análisis. Se deben detallar las actividades que hace cada colaborador, enlistar las funciones macro del departamento, se utilizan métodos como la observación para agregar aspectos fundamentales de dichas actividades y se suman las horas que se necesitan para cada actividad.

Análisis de puestos: para realizar el análisis de puestos, se debe utilizar un cuestionario que suministre información de cada puesto de trabajo, debe contener título, nombre del jefe del cargo, los nombres de los demás cargos con los que interactúa y las funciones. También es importante resaltar los requerimientos especiales del cargo y las características necesarias que debe tener la persona que asumirá ese puesto, es decir, el perfil con la mayor información de cualidades necesarias.

Formas: se usa para la formalización de la comunicación y evitar posibilidades de fraude y desinformación. Uno de los objetivos de las formas, es guardar evidencia de las comunicaciones y los hechos, y poder tomar decisiones más rápidamente.



Instrucción

Con el fin de identificar lo que ocurre en una empresa real los invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje 2.

Técnicas de dirección: es en la dirección donde se realiza la ejecución de todas las actividades que se planearon. Acá se interiorizan los elementos de las etapas que la preceden. Las técnicas que en mayor medida se utilizan son de carácter cualitativo y cuantitativo. Vamos a enlistarlas para su mejor comprensión y posterior utilización.

Técnicas cualitativas o heurísticas: las técnicas cualitativas van a acogerse de la experiencia de los involucrados y no se requiere la utilización de métodos basados en la matemática o la estadística. Sin embargo, se apoyan en datos históricos. La gran mayoría de las técnicas utilizadas fueron estudiadas en la etapa de planeación.

Técnicas cuantitativas: se basan en las matemáticas y otras metodologías exactas. En la etapa de planeación se estudiaron algunas de las técnicas indicadas.

Investigación de operaciones: es la reunión de datos recopilados alrededor de un contexto que generan reportes cuantitativos para que la información sea más exacta, ya vimos algunas como, por ejemplo, los árboles de decisión, la programación lineal, la teoría de juegos, etc.

Técnica	Característica
Simplex	Tabla matemática que mediante la función objetivo, tiene en cuenta restricciones para la toma de decisiones.
Matriz económica	De forma rectangular se colocan números que mediante operaciones entre las filas y columnas, pueden arrojar soluciones positivas.
Teoría de colas	Distribución óptima en momentos de aglomeración o para el mejoramiento del servicio al cliente. Busca que los inconvenientes de embotellamiento y los tiempos de espera en los procesos mejoren.

Tabla 1. Algunas técnicas para la realización de la investigación de operaciones
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

Teoría de ingeniería económica: se basa en los aspectos económicos y financieros de las organizaciones para tomar las decisiones apropiadas. Detallemos algunas de ellas:

Tasa interna de rendimiento:

Porcentaje de interés o descuento en donde el valor presente de los ingresos se iguala al valor presente de los gastos.

Punto de equilibrio:

Es el momento donde los ingresos son iguales a los costos utilizados para el desarrollo de la operación. Es muy importante para llevar a cabo un proyecto, pues acá se va a determinar no solamente lo indicado sino el tiempo para lograr dicho punto de equilibrio.

Figura 12
Fuente: propia

Modelos matemáticos por decisiones: se destacan los siguientes modelos para tomar decisiones:

Criterio de Laplace

Al no conocerse las probabilidades de que ocurra algo en condiciones naturales o normales, se van a dejar las probabilidades comunes de esos estados para luego colocar el valor monetario de las estrategias a desarrollar y se escoge la más apropiada, o sea, aquella que tenga el valor más elevado esperado.

Criterio de Savage

Después de tomada la decisión y saber el resultado, quien la tomó puede arrepentirse de haberlo hecho y se debe minimizar esa posibilidad de frustración. Entonces se deben diagramar los arrepentimientos frente a la tabla de decisiones original.

Tabla 2. Modelos matemáticos por decisiones
Fuente: propia

Técnicas de control: ligado de sobremañera con la etapa de planeación, el control evalúa los resultados con lo establecido en los momentos iniciales del proceso administrativo. Todas las técnicas que se desarrollaron en la primera etapa se van a llevar a cabo en el control, pero con un sentido de verificación. Se toma la radiografía de lo planeado y se contrasta con los resultados reales.

Modelo de Blake y Mouton: es un modelo para medir la excelencia en los resultados de cada una de las áreas funcionales de la empresa o grupo social y se fundamenta en lo que haya considerado la empresa, serán los procesos más importantes los calificados con base en una escala, que determinaron en la etapa de planeación los directivos o grupos involucrados: excelente, bueno, promedio, deficiente o bajo.

Estrategia: se van a considerar aspectos importantes como los resultados de ganancias o utilidades obtenidos, los dividendos, el crecimiento de los activos y todo lo relacionado a lo financiero.

Planeación: verificación del cumplimiento de la misión, los objetivos y la estrategia, el crecimiento de los segmentos de mercado desarrollados, los avances tecnológicos, entre otros.

Liderazgo: es uno de los factores más importantes en este esquema de control. Aquí se va a analizar la forma como los líderes integran las áreas funcionales y sus mecanismos de comunicación, así como el pensamiento administrativo que se aplica para el desarrollo de las políticas establecidas.

Talento humano: se evalúan las técnicas de incorporación de personal utilizadas, los mecanismos para la evaluación de desempeño de los colaboradores, los procesos de ascenso que se planearon, entre otros.

Financiera: relación entre los pasivos y los activos corrientes, los flujos de efectivo y en mayor medida la ejecución de los presupuestos.

Operaciones: basado en estándares de calidad como primera medida, se debe revisar la programación de la producción y los inventarios, el mantenimiento de la maquinaria y equipos, la tecnología utilizada, entre otros.

Mercados: acá los clientes son los más importantes, ya que se van a revisar los métodos utilizados para colocar un producto de manera eficaz y la satisfacción de los compradores o beneficiarios. Deben tenerse en cuenta temáticas de publicidad, promoción, logística y precios.

Método del análisis factorial: este método permite identificar aspectos similares al modelo anterior, pero se basa principalmente en los siguientes aspectos:

- *Ambiente:* aquellas premisas o aspectos externos que van a influir en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- *Gestión:* esquema de dirección utilizado para el logro de los objetivos.
- *Productos y proceso:* se deben revisar las condiciones de lo que se va a entregar al cliente y la manera como eso se puede lograr.

- *Financiamiento*: forma de consecución de los recursos económicos de la empresa u organización.
- *Producción*: inmuebles, maquinaria, instalaciones.
- *Personal*: colaboradores que desarrollarán las tareas.

Lo anterior no indica que no se deban tener en cuenta otros aspectos para el desarrollo del análisis factorial, sino que ello dependerá de lo que la empresa necesita controlar de acuerdo a sus necesidades. En este sentido, debe realizarse una investigación previa, luego poder analizar la situación y revisar los resultados obtenidos, y así contrastar esta información con lo planeado y poder hacer un diagnóstico general.

Para desarrollar la práctica de la administración, se debe enriquecer el conocimiento con otras ciencias que van a poder alimentar la toma de decisiones. Hemos visto que no sólo lo subjetivo y la experiencia permiten tomar las mejores decisiones, sino que hay que buscar herramientas de carácter matemático para ello. El reto consiste en que analicemos si la práctica de la administración va a requerir solamente de estas técnicas o mejor aún, los administradores deben revisar los requerimientos de su caso particular, para incluir las que considere más pertinentes.

Para concluir este eje, que buscaba ilustrar a los estudiantes sobre las técnicas más relevantes que en el proceso administrativo se utilizan. Es importante indicar que existen muchas más a las cuales los administradores se pueden acoger. Así mismo, se espera que en el siguiente eje sean revisadas otras, desde la óptica de los tres niveles de las organizaciones y las utilizadas a criterio de este autor, desde las áreas funcionales.



Instrucción

Para finalizar, le invitamos a realizar la actividad evaluativa correspondiente al eje 3.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 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.

Juárez, F. [FrancoJuárez]. (2013, diciembre 11). Camino crítico (CPM) [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/2M3J63evb2k>

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.

Munch, L. y García, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos: cómo iniciarse en el estudio de la administración*. Bogotá: Ediciones de la U.

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Oscar Yamith Duque

EJE 4

Propongamos



El proceso administrativo, como ya se ha visto, es una metodología exitosa que permite que las organizaciones surjan y crezcan en un contexto competitivo como el actual. La revisión que hemos hecho en los ejes anteriores nos ha permitido identificar teoría y contexto, así como conocer varias técnicas utilizadas en cada una de las etapas de dicho proceso: planeación, organización, dirección y control. Recuerden que las herramientas que se han nombrado son sólo algunas, de las tantas que se han desarrollado a través de los años.

Este eje de intencionalidad comunicativa busca que el administrador describa los procesos y su importancia en el desarrollo de nuevos proyectos, para las organizaciones actuales de Colombia. Transmitir correctamente los mejoramientos que se propongan será una tarea relevante de quienes lideran las organizaciones o empresas. En esta medida y continuando con los entregables de los estudiantes desde el eje 2, donde se solicitó se identificarán y aplicarán los aspectos más importantes de la fase mecánica de la administración, en la empresa escogida por ellos, para este eje se solicita que el desarrollo de su proyecto se base en la revisión y ajustes sugeridos por el tutor, se haga una retrospectiva y se considere incluir las técnicas por áreas funcionales estructurando la empresa (tipos de organización y departamentalización), así como incorporar las tácticas de motivación y liderazgo como aporte relevante en la dirección y que van a permitir ejercer un mejor control.

Por lo anterior, a través de este documento iremos teorizando los temas, lo que sugiere será la forma de entrega del informe final. Este informe debe contener todo lo realizado y debe ser socializado a través de un esquema de comunicaciones diseñado, de tal forma que se logre el conocimiento, la comprensión y aplicación de todos los equipos colaboradores.

Como primera medida, señalaremos algunas técnicas por áreas funcionales que nos permiten analizar su utilización total o parcial, de acuerdo al contexto y necesidades de la empresa. Luego se hará una breve descripción de los niveles de las empresas u organizaciones, desde lo estratégico, lo táctico y lo operacional (se irá encontrando a medida que se va avanzando en el proceso de aprendizaje).

Por último, se proponen como puntos centrales de la dirección, la motivación y el liderazgo y se hace un preámbulo de los indicadores de gestión como inicio del proceso de control explicado en los anteriores ejes. Estos temas no son camisa de fuerza para la incorporación del proceso administrativo en la empresa o grupo social, sino son una sugerencia para enfatizar y enfocar a los administradores en este sentido.

Desde la planeación
y el control



A continuación, enunciaremos las técnicas utilizadas para esta etapa en las áreas funcionales propuestas. Usted determinará, de acuerdo a las necesidades de la empresa o grupo social, si va a tener en cuenta estas áreas o de acuerdo a su organigrama, determina otras.



Instrucción

Para ello, le invito a revisar el siguiente recurso de aprendizaje.



Videosumen

<https://areandina.instructure.com/courses/241>

Técnicas por áreas funcionales: como se ha indicado antes, las áreas funcionales son resultado de la etapa de organización, ya que allí se han unificado las actividades o funciones más relevantes y se han agrupado por afinidad. Las áreas al ser específicas requieren de la aplicación de ciertas técnicas para su correcto desarrollo. Algunas de ellas se han estudiado con anterioridad, y algunas otras se repiten en cada etapa, pero es importante recalcarlas e identificarlas claramente en el lugar que corresponde (áreas funcionales).

Área de producción



Figura 1. Producción
Fuente: shutterstock/155647994

Indistintamente de ser técnicas cuantitativas o cualitativas, tenemos:

- Estudio de métodos: Münch y García (2006), indican que esta técnica fija los métodos que se van a utilizar para hacer una función, una actividad o un trabajo. Estas posibilidades van a permitir tener métodos comprobados y se espera sean los más apropiados, para optimizar los recursos y los procedimientos. Algunas de las técnicas específicas para estas áreas son:

1 Diagramas de flujo

Estos diagramas son representaciones simbólicas y gráficas que señalan la secuencia de los pasos de un conjunto de actividades, generación de documentos y archivos. Para poder hacer un diagrama de este tipo, se hace necesario plantearse las actividades más importantes que deberán incluirse, indicar las personas responsables en este proceso, definir el objetivo de realizarlo, quién lo va a utilizar y el nivel de detalle que se requiere. Con éste último planteamiento debe iniciar la construcción del diagrama, para luego definir el inicio y el fin del proceso a diagramar. Posteriormente se espera que se haga un listado de las actividades que se van a incorporar en orden cronológico y aquellas de menor índole que podrían agregarse. La simbología juega un papel relevante, toda vez que se hallarán momentos de decisión que deberán señalarse y que no se pueden omitir.

2 Diagramas de proceso de operaciones

Es la representación gráfica que señala claramente la secuencia de los materiales en el proceso de producción.

3 Distribución de planta

Se trata de la manera como se adecúan o se disponen las maquinarias, las áreas de almacenaje, los puestos de trabajo, los pasillos y los espacios comunes de una empresa. Se trata de planear cómo será la organización de estos elementos de manera que todo el proceso productivo se desarrolle de la mejor manera.

4 Cursogramas

Son diagramas que muestran de manera analítica un procedimiento. Pueden ser relacionados con los operarios o con la maquinaria.

5 Diagrama bimanual

Cursograma que enfatiza en la utilización de cada miembro superior (mano) de los colaboradores.

6 Diagrama de hilos

Es un plano a escala en el que con un hilo se marca la trayectoria de los colaboradores y de las materias primas utilizadas. Se requiere de un especialista, para que el dibujo quede exactamente dimensionado con la estructura real.

Figura 2. Estudio de métodos
Fuente: propia a partir de Münch y García (2006)

- Estudio de tiempos y movimientos: acá se van a determinar las actividades más importantes del proceso y los tiempos utilizados para su desarrollo, con el fin de hacerlas más sencillas.
- Presupuestos: al igual que la mayoría de las técnicas que hemos visto para el área de producción, los presupuestos se usan en la planeación y se revisan en el control. Acá se discriminan los gastos, los costos, los ingresos y todo lo relacionado con las materias primas que permiten el desarrollo de la producción.
- Software: los avances tecnológicos han permitido la incursión de paquetes de programas en sistemas, que soportan todo el proceso de planeación y de control.



Figura 3. CAD- CAM
Fuente: propia

- Planeación y control de inventarios: es un diagrama de flujo que permite incorporar las principales actividades que se realizan en un área o proceso. Se requiere incluir con especificidad la cantidad de materias primas y la capacidad en almacén que se tenga. Es hacer planeación estratégica (táctica) de inventarios.
- Inventario justo a tiempo: desde Japón se incorporará a occidente la teoría y enfoque de calidad total que buscaba que no hubiese errores ni desviaciones y que los costos se redujeran. En este método los proveedores deben suministrar material de alta calidad y en los tiempos exactos y convenidos. El factor humano y de relaciones interpersonales, juegan un papel relevante, pues se deben mantener acuerdos y relaciones estrechas y cercanas.

Área de talento humano



Figura 4. Talento humano
Fuente:shutterstock/349512725

Para las nuevas tendencias en administración no se trata solamente de un área estratégica de las organizaciones, sino un eje fundamental en todos los procesos y objetivos que tengan los grupos sociales. El talento humano va a requerir entonces de algunas técnicas específicas que permitan cumplir con lo trazado. Deben remitirse lógicamente a la normatividad, pero más allá de eso, se trata de hacer planeación estricta en sus procesos.

- **Pronósticos:** anticiparse a las necesidades futuras de los empleados va a requerir de modelos o de herramientas sencillas o complejas, dependiendo del tamaño de la empresa y de su complejidad. Los pronósticos se pueden basar en lo subjetivo, entendido como aquello que se fundamenta en el conocimiento y la experiencia de las personas que están decidiendo, y que permite tener una nueva visión del talento humano requerido.
- **Fuentes de reclutamiento:** las fuentes de reclutamiento internas son aquellas que permiten que las personas que están dentro de la empresa, asciendan o puedan ser promovidas lateralmente o en otro nivel. Por su parte, las externas son aquellas que mediante distintos medios se pueden acceder a talento humano ajeno a la empresa. Puede solicitarse por bolsas de empleo, convocatorias públicas o referenciación.
- **Base de datos de talento humano:** las bases de datos que registran todos los datos de los trabajadores son la base fundamental para este proceso. No solamente en cuanto a lo numérico, sino las características, sus perfiles, sus necesidades, etc. Esta base de datos actualizada, permite identificar todas las características necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar el personal de colaboradores.
- **Análisis de puesto:** para realizar el análisis de puestos, se debe utilizar un cuestionario que suministre información de cada puesto de trabajo, debe contener título, nombre del jefe del cargo, los nombres de los demás cargos con los que interactúa y las funciones. También es importante resaltar los requerimientos especiales del cargo y las características necesarias que debe tener la persona que asumirá ese puesto, es decir, el perfil con la mayor información de cualidades necesarias.
- **Selección de personal:** esta parte del proceso es muy importante ya que no sólo se trata de seleccionar, sino, de seleccionar el mejor talento y aquel que se va a ajustar a la empresa o grupo social y a sus valores. Por ejemplo existen las pruebas de idoneidad que muestran la compatibilidad de las personas con el cargo a ocupar. Así mismo, existen pruebas psicológicas que facilitan el análisis del perfil de la personalidad y se busca medir su nivel de inteligencia y sus habilidades.
- **Entrevistas:** la idea de las entrevistas en la actualidad es sostener una conversación que permita que el aspirante se desempeñe tranquilamente, y comunique sus objetivos personales y laborales. Pueden darse de manera estructurada, libres y de selección.
- **Encuesta regional de salarios:** en el mismo sector donde funciona la compañía se sugiere realizar la encuesta que permita determinar los valores en cuanto a remuneración y poder administrar sueldos y salarios.



Idoneidad

Condiciones apropiadas para desempeñar una función específica.

Área de finanzas



Figura 5. Finanzas
Fuente:shutterstock/32883171

Es un área fundamental para las empresas o grupos sociales, ya que permiten tener una radiografía de la planeación en cuanto a inversiones, financiación, utilidades, entre otros.

- **Análisis de entorno:** informe que muestra el presente y el futuro del contexto económico, político, social y legal al que pertenece la organización, mediante la utilización de gráficas y estadísticas, es posible visibilizar la situación actual de acuerdo a lo indicado.
- **Estados financieros:** reporte que permite identificar los movimientos financieros hechos durante un período determinado, con el fin de visualizar las ventas, los costos, gastos y utilidades al final del ejercicio.
- **Balance general:** muestra la situación financiera de las organizaciones y se debe tener en cuenta el período anterior para poder comparar hallando los cambios en lo financiero y poder tomar decisiones apropiadas. Consta generalmente de activos, pasivos y patrimonio.
- **Razones financieras:** estos índices buscan ampliar el balance general hasta el punto de poder analizar el cruce de algunas cuentas contables y analizar la situación en lo financiero, en el mercado, en las inversiones, etc. A continuación, veremos algunas razones financieras. Existen razones financieras de solvencia, de estabilidad, de actividad (inventarios), entre otras.



Algunas razones financieras desde la solvencia.

Solvencia

Indicador que muestra la relación de cuántos recursos de los activos tiene una empresa, con relación a los pasivos.

Índice de solvencia circulante	Capacidad en el momento de tener que financiarse a corto plazo, es decir, determinar la posibilidad para adquirir obligaciones a corto plazo.
	$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Índice de solvencia inmediata	Capacidad en el momento de tener que financiarse a corto plazo, es decir, determinar la posibilidad para obligaciones a corto plazo cuando éstas vencen.
	$\text{Índice de solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$
Índice de liquidez	Capacidad que se tiene para cubrir sus deudas a corto plazo de acuerdo a los recursos que tenga en caja o bancos.
	$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$
Capital neto de trabajo	Capacidad crediticia teniendo en cuenta el margen de seguridad para los acreedores.
	$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$

Tabla 1. Algunas razones financieras desde la solvencia
Fuente: propia

- Cash-flow: el flujo de caja es un reporte que contiene los cambios, los ingresos y las salidas de efectivo inmediatos y en un período determinado. Así pues, es posible determinar las necesidades en cuanto a efectivo, se refiere.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos por ventas	0	700	1000
Total ingresos		700	1000
Materias primas	200	200	400
Maquinaria y herramientas	300	0	0
Elemento humano	300	300	350
Total de salidas	800	500	750
Saldo (ingresos-salidas)	-800	200	250
Saldo acumulado	-800	-600	-350

Tabla 2 Ejemplo de flujo de caja elemental
Fuente: propia

- Punto de equilibrio: acá se establece el punto de venta y de productos terminados, con el fin de que no se hallen pérdidas ni ganancias. Deben tenerse en cuenta las ventas en unidades, los precios de venta por unidad, el costo fijo de operación y el costo variable.

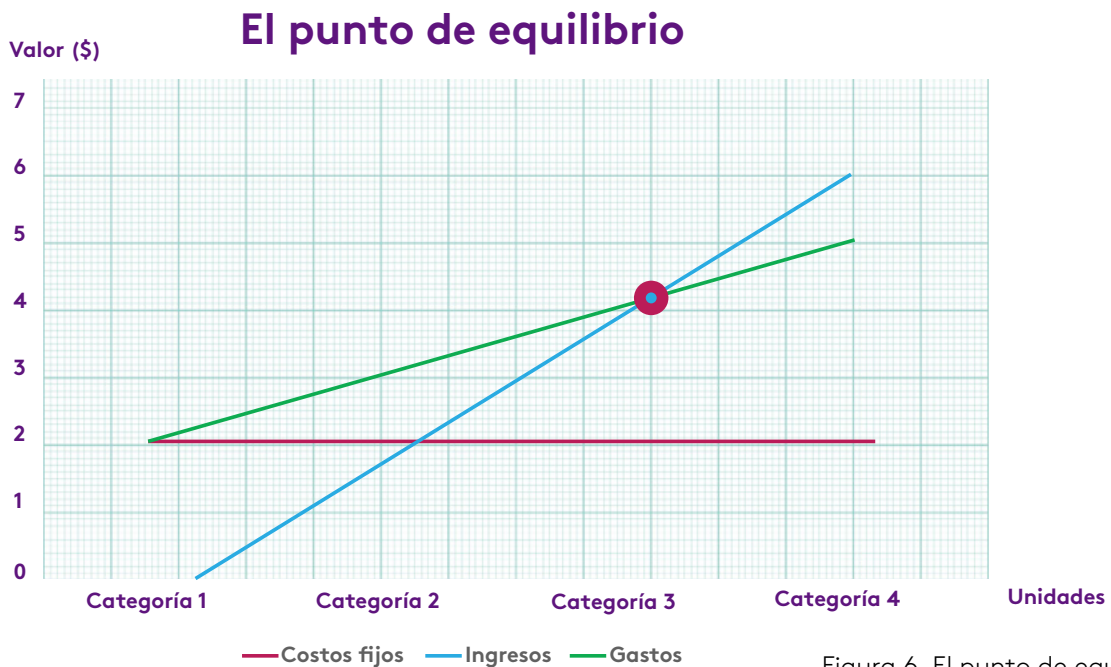


Figura 6. El punto de equilibrio
Fuente: propia

Área comercial o de mercados

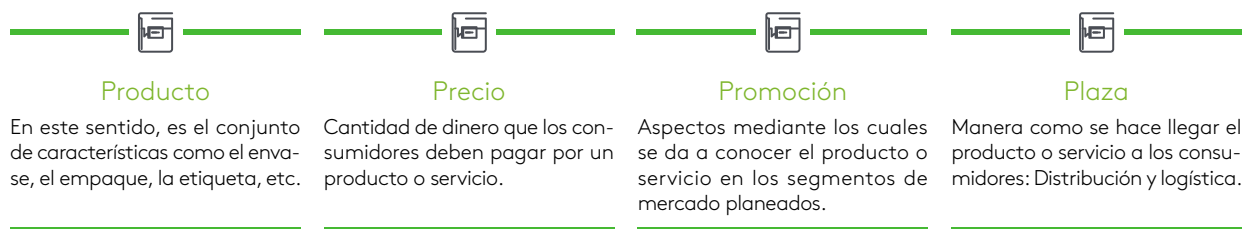


Figura 7. Mercadeo
Fuente:shutterstock/406902424

El área de mercados, mercadotecnia o simplemente comercial requiere también de algunas herramientas que le permitan planear y controlar los procesos internos de ese departamento.

- Rendimiento del negocio: permite determinar costos, ventas y utilidades que se esperan de los productos o servicios que se han planeado.
- Ventas: este pronóstico o estimación de ventas comprende lo indicado en los presupuestos, pero en términos de los factores económicos externos. Así pues, se pueden asignar recursos para mercadotecnia y la proyección.
- Investigación de mercados: este estudio debe ser minucioso, que busca identificar la experiencia acerca de los productos o servicios que se busca ofertar, así como los clientes que consumen estos. Sistemáticamente debe obtenerse información objetiva que permita revisar las necesidades del nicho de mercado y formular la táctica a desarrollar en esta área.

- Segmentación: es la división del mercado a donde se pretende incorporar el producto o servicio. Puede ser geográfica, demográfica o psicológica.
- Sistema de información de mercadotecnia: es un banco de datos tecnológico que permite contar con la información más precisa y actualizada de los datos de productos, clientes, competencia, segmentos y las variables que determine importante la empresa o grupo social.
- Mezcla de mercadotecnia: es necesario determinar los recursos económicos para el **producto**, el **precio**, la **promoción** y la **plaza**, como variables importantes para poder activarse en el mercado.



- Benchmarking: análisis exhaustivo del producto o servicio, del mercado, de los clientes, etc., pero en relación con la competencia.

Para concluir la revisión de estas técnicas por áreas funcionales, destinadas específicamente para las etapas de planeación y control (sin que no se puedan utilizar en las de organización y dirección) se encuentra la necesidad de ejercer una planeación estratégica que contenga una estructura clara donde se incorporen las indicadas para cada departamento.

La planeación estratégica es el proceso por el cual quienes toman decisiones en una empresa, obtienen información, la procesan y la analizan, con el fin de anticipar y dirigir la institución hacia un apropiado escenario de eficiencia y eficacia. La planeación estratégica debe responder a preguntas como ¿Cuál es mi razón de ser, mi negocio? ¿Qué hay en mi entorno y en la competencia? ¿A dónde sueño llegar? ¿Cómo alcanzarlo? ¿Cómo medir el logro de lo propuesto?

Serna (2014), indica que una correcta planeación estratégica debería tener como mínimo el análisis de los siguientes elementos:

- *Quiénes son los estrategas*: aquellas personas ubicadas en la alta dirección de las empresas, quienes han de definir los objetivos, los valores y los demás elementos de la planeación (indicados en los anteriores ejes).
- *El direccionamiento estratégico (DE)*: aunque se ha indicado en otros apartados de este curso, el DE se basa en formular los principios corporativos, valores, la misión y la visión.

- *El diagnóstico estratégico (DGE)*: acá se obtiene información del entorno para identificar el estado actual de la empresa. Incluye auditoría interna, externa, la competencia, el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) y la cultura de la organización.
- *Las opciones estratégicas (OE)*: una vez se ha definido el esquema de DE y realizado el DGE se deberán abordar aquellas opciones que tiene la compañía para poder anticiparse a los cuatro criterios del DOFA. Para ello, retomando los resultados del DOFA y con un análisis de vulnerabilidad, la empresa podrá definir su comportamiento futuro en el mercado, su portafolio de productos, objetivos globales de la empresa y determinar la estrategia y los ejes estratégicos que le permitirán cumplir con lo trazado.
- *La formulación estratégica (FE)*: las opciones anteriormente indicadas deberán traducirse en planes de acción claros. Los proyectos estratégicos deberán indicarse en el tiempo de ejecución, definir sus objetivos, y los ejes que van a apoyar dicho proceso. Una técnica que ya vimos son los presupuestos y ellos deben tenerse en cuenta para poder realizar esta FE.
- *Auditoría estratégica (AE)*: todo lo que se ha planeado debe, al final o continuamente, auditarse o monitorearse. Para lo anterior se toman como referencia los objetivos, los planes de acción y los presupuestos, para poder definir unos índices que van a permitir medir el desempeño del grupo social.



Instrucción

Teniendo en cuenta lo visto hasta el momento le invitamos a resolver el caso sugerido.

Desde la organización





Figura 8. Mercadeo
Fuente:shutterstock/406902424

En esta etapa se sugiere hacer un análisis desde:

Tipos de organización: en el contexto colombiano hay múltiples tipos de organizaciones, dependiendo de sus estructuras, de su estrategia, de sus intereses y objetivos, y los administradores deben conocer los estilos que existen para poder determinar cuál es el apropiado, para el logro de sus propósitos.

Algunos de ellos son:

- *Lineal:* es un tipo de **organización formal** cuya forma estructural se basa en los fundamentos de los ejércitos y se caracteriza por tener líneas directas y únicas de comunicación y autoridad, son utilizadas en pequeñas o medianas empresas preferiblemente.



Organización formal

Tipo de organización que está formalizada en estructura y en lineamientos de funcionamiento.

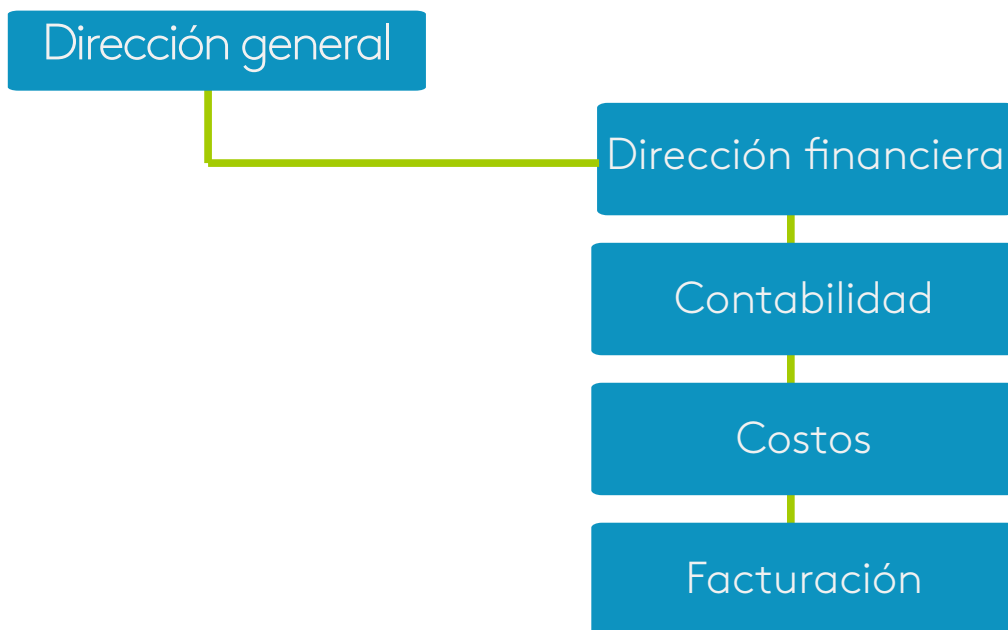


Figura 9. La organización lineal
Fuente: propia

- *Funcional*: en este tipo de organización se hace visible la especialización de las funciones que ha determinado la empresa, donde se han direccionado las actividades y luego agrupado por especialidad.

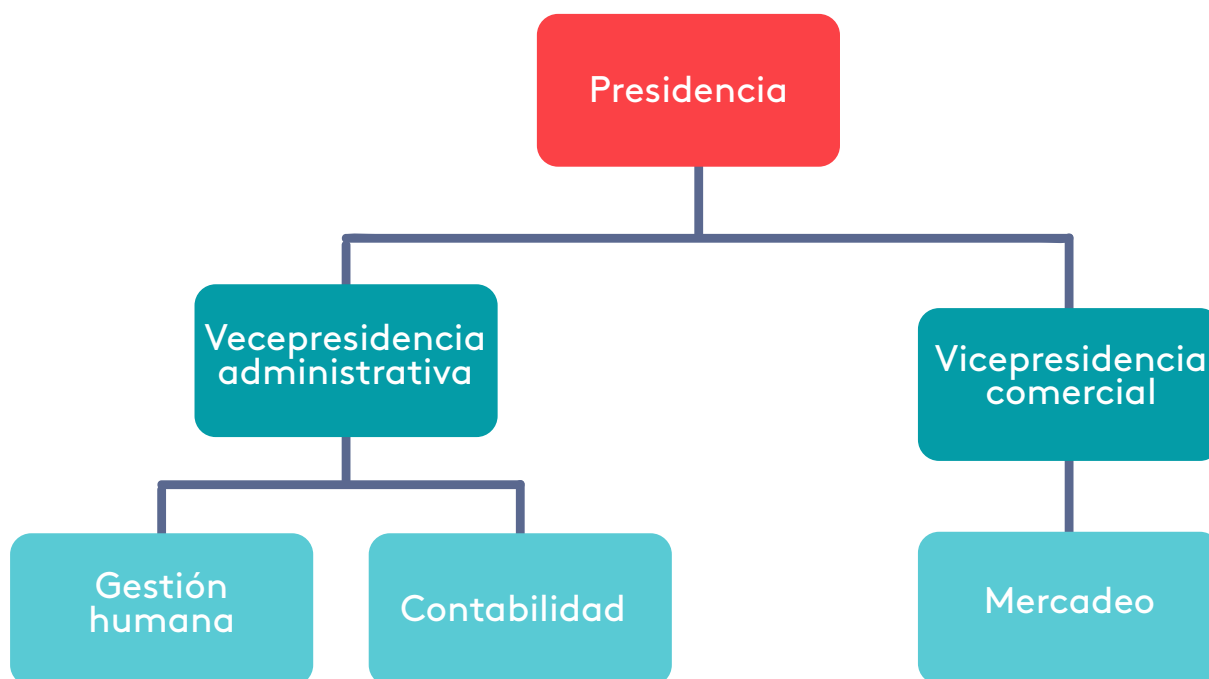


Figura 10. La organización funcional
Fuente: propia

- *Lineo-funcional o staff*: esta mezcla de organizaciones de los estilos anteriores, se usa en aquellas empresas o grupos sociales, donde su tamaño y complejidades requieren de su aplicación. Las empresas o grupos sociales buscan mejorar cada vez más y estar a la altura de los retos organizativos. Por ello, este tipo de organización se origina como requerimiento de personal calificado, que soporte los procesos especializados prestando asesoría a las áreas funcionales. Por lo anterior, no tiene la potestad de decidir, pero sí de sugerir.

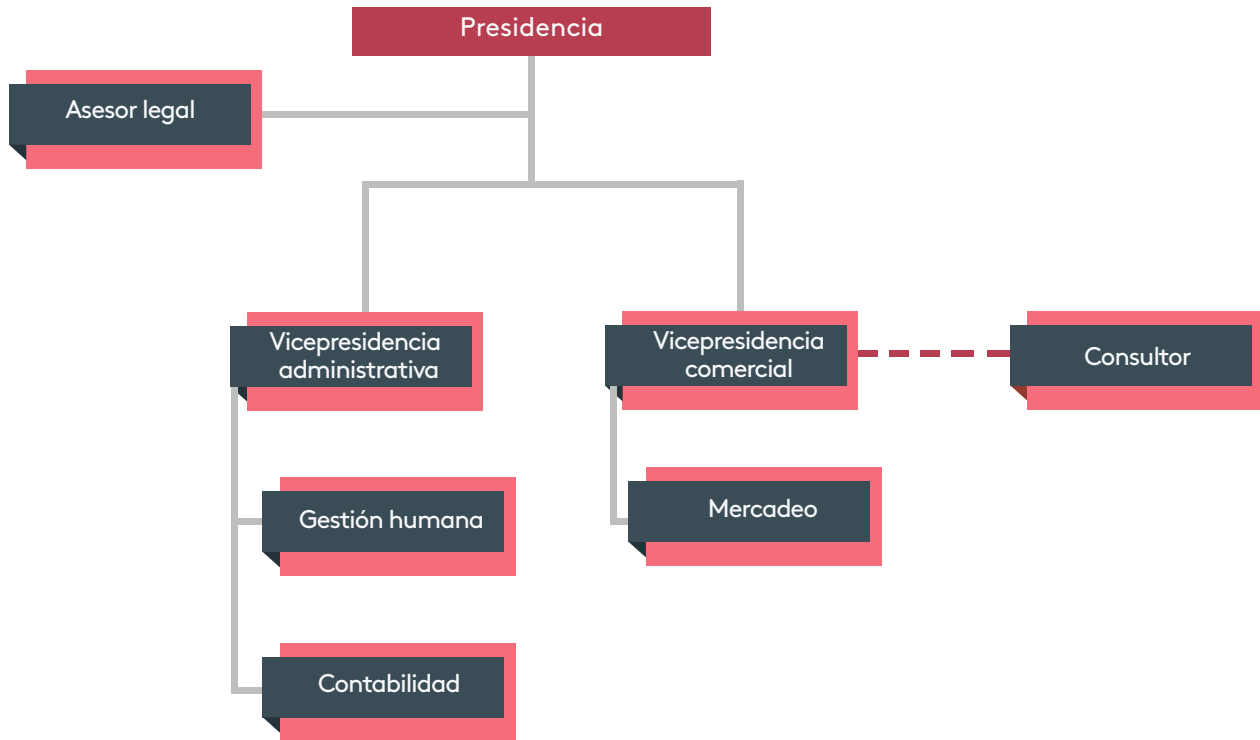


Figura 11. La organización lineo-funcional
Fuente: propia

- *Por comités*: los comités son grupos que se han diseñado con el fin de decidir o solucionar algún proceso o inconveniente en las organizaciones. Aunque los grupos sociales estén fundamentados en un estilo de estructura de los que hemos visto anteriormente, puede incorporar algunos comités que acompañen el proceso decisorio y estratégico. Existen comités consultivos los cuales soportan decisiones, pero no deciden y los comités en pleno que se han creado para decidir y formular mejoras en los procedimientos. Los comités pueden ser temporales o permanentes y esta flexibilidad permite que los procesos siempre estén acompañados por personas que conocen el tema y que son pertinentes para hacer parte de él. Cuando se ingresa a un comité es muy probable que se pierda el rol jerárquico que se tiene en la empresa y se pasa a ser parte de él con los mismos roles, responsabilidades y autoridad que los demás integrantes.

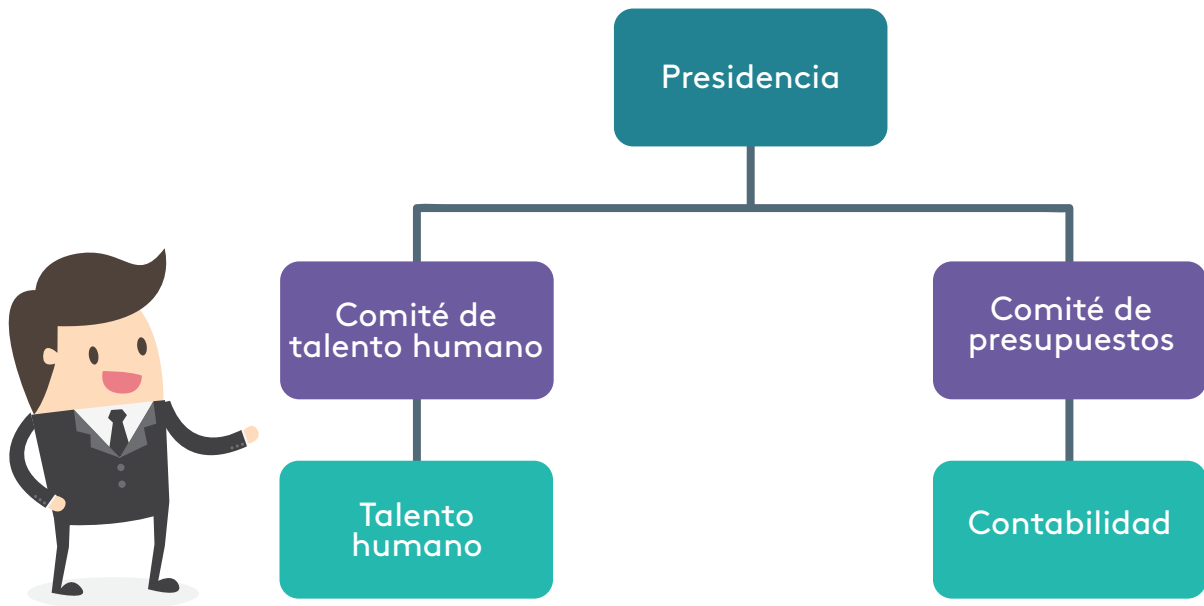


Figura 12. La organización por comités
Fuente: propia

- Matricial:* las empresas siempre están girando en torno a los proyectos y por ello algunas de ellas, prefieren estructurarse así, por proyectos. Acá los niveles de autoridad se encuentran de dos formas, y por ello hay que tener bastante cuidado en diferenciar el rol que se está asumiendo, evitando inconvenientes, acá se asignan cargos jerárquicos estructurados y cargos para cada proyecto a desarrollar, de acuerdo a su conocimiento. Un Líder de proyecto es acompañado por personas con características especiales que van a aportar en cada proyecto creado.

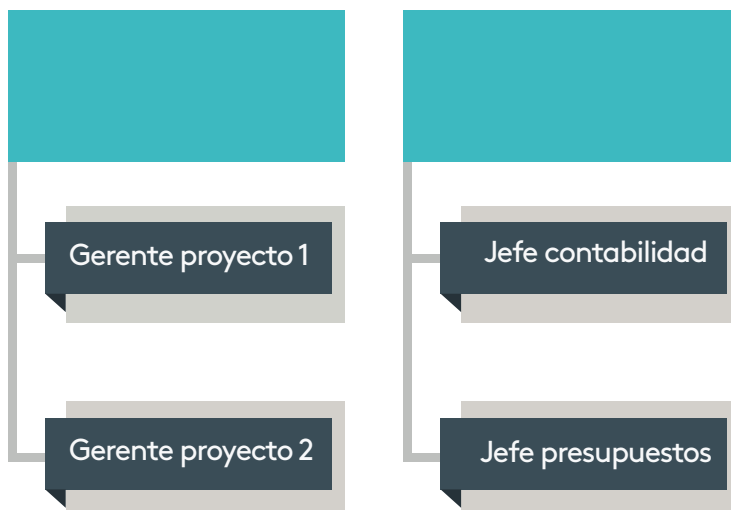


Figura 13. La organización matricial
Fuente: propia

Diseño organizacional estratégico y algunos esquemas de departamentalización

La estructura de una empresa o grupo social, no se asemeja a una pirámide, sino debe ser un esquema capaz de permitir el desarrollo de la estrategia y ser tan flexible que permita adaptarse a las necesidades del cliente o de los demás grupos interesados que giran alrededor de la empresa (Hodge, Anthony y Gales, 2005).

Los diseños estratégicos implican la toma de decisiones sobre la forma como se agruparán los colaboradores y las actividades a desarrollar en unidades, áreas o departamentos, de acuerdo a los resultados que se esperan alcanzar y propendiendo por la **sinergia**. Ya hemos visto la forma como se organizan las empresas de acuerdo con su función, sus esquemas de autoridad o con la incorporación de comités u organismos *staff* para su desarrollo, pero es importante determinar que hay otros estilos de organizaciones que van a la vanguardia del siglo XXI, como, por ejemplo:



Sinergia

Acciones conjuntas de las unidades o áreas de una empresa para la consecución de los objetivos estratégicos.

Organizaciones virtuales	Organizaciones federales	Keiretsu	Chaebol
Las funciones externas al eje central de la empresa, se desempeñan por empleados temporales o por empresas (terceros) que realicen procesos no centrales.	Es una extensión de la organización por producto. Hay un grupo de empresas filiales subsidiarias que giran en torno a una pequeña área central. Acá hay un estrecho control financiero, pero en su operación hay autonomía.	Grupos de grandes familias de organizaciones independientes japonesas que se sobrepusieron a la segunda guerra mundial, que se interponen e interactúan por asuntos de acciones, juntas directivas cruzadas, entre otras.	Este esquema coreano, son grandes agrupaciones familiares, esquematizados en la cooperación, propiedad cruzada fuertes lazos y apoyadas por el gobierno.

Tabla 3. Organizaciones para el siglo XXI en sus diseños
Fuente: propia a partir de Hodge, Anthony y Gales (2005)

Como se ha observado e indicado en los apartados anteriores, el diseño organizacional es el medio por el cual la empresa busca estructurarse para conseguir sus objetivos (Chia-venato, 2004). Lo anterior se logra con la integración de tres aspectos fundamentales para el proceso, la diferenciación que consiste en la división de las actividades en áreas funcionales y en niveles jerárquicos, la formalización de los cargos y actividades laborales, y la centralización o disposición de la autoridad específica en los niveles decisionales.

La consecuencia de un diseño organizacional definido es el diseño departamental que consiste en estructurar las divisiones de la empresa o grupo social. La organización **táctica** es aquella que se realiza en el nivel intermedio de las empresas. Este desdoblamiento de los departamentos o áreas funcionales especializados enfatiza en los objetivos y decisiones de las tareas designadas que se ejecutarán en el diseño de cargos y tareas (operacional). La departamentalización entonces se requerirá cuando el tamaño de la empresa va en ascenso, ya que tendrá que diferenciarse un grupo de actividades de otra, para poder planear, dirigir, y controlar las actividades y procesos. La empresa o grupo social puede utilizar un tipo o clase de departamentalización o la combinación de varios de ellos:

- *Funcional*: aquella que se basa en las funciones que requieran actividades semejantes y son agrupadas teniendo en cuenta esa condición.

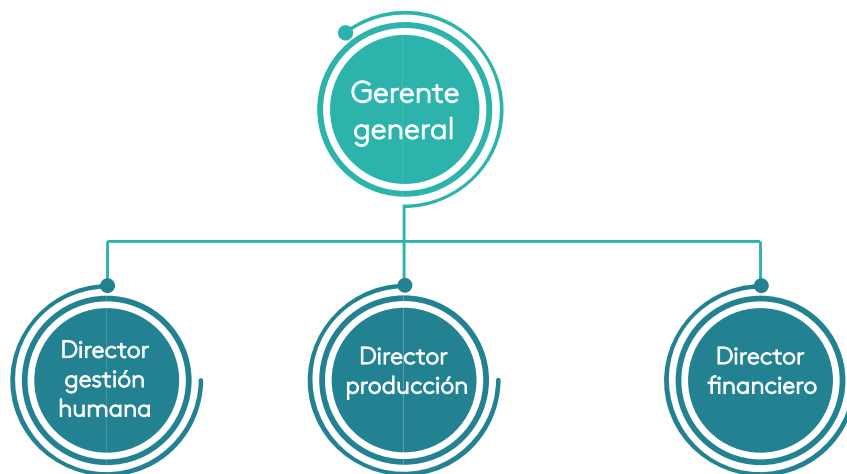


Figura 14. La departamentalización funcional
Fuente: propia

- *Por productos o servicios*: se agrupan las áreas funcionales teniendo en cuenta las salidas o los resultados de la empresa, es decir, los productos o servicios que la empresa entrega al mercado, buscando controlar con claridad todo el proceso y lograr exitosamente sus objetivos.



Figura 15. La departamentalización por productos o servicios
Fuente: propia



Tácticas

Métodos utilizados en los niveles intermedios de las organizaciones para lograr los objetivos de cada área funcional o las metas trazadas en cada proceso.

- *Geográfica*: se departamentaliza, teniendo en cuenta el lugar donde se llevan a cabo las operaciones de la empresa o el área de mercado a donde opera el grupo social. Es utilizado en empresas de gran tamaño donde las demás operaciones, que permiten el logro de lo planeado por ella, se encuentran inmersas en cada una de ellas, aparecen descentralizadas de la base principal.

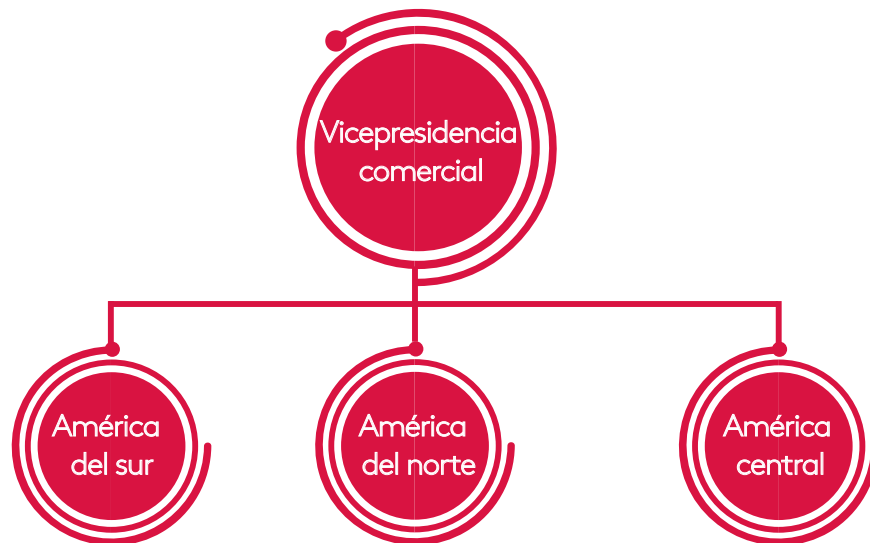


Figura 16. La departamentalización geográfica
Fuente: propia

- *Por clientes*: los consumidores o usuarios finales se organizan teniendo en cuenta las características que la empresa considere pertinente para diferenciarlos. Ello permite identificar con claridad las necesidades que los clientes tienen y planear las tácticas a utilizar para cada departamento.

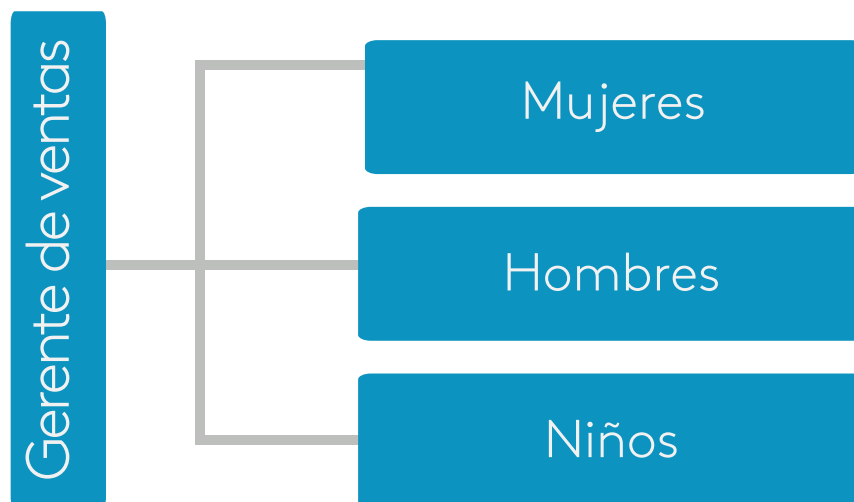


Figura 17. La departamentalización por clientes
Fuente: propia

- *Por procesos*: las fases o secuencia de pasos que requiere un proceso es la base para esta departamentalización. Se utiliza específicamente en el nivel más bajo de la empresa o el llamado operacional.

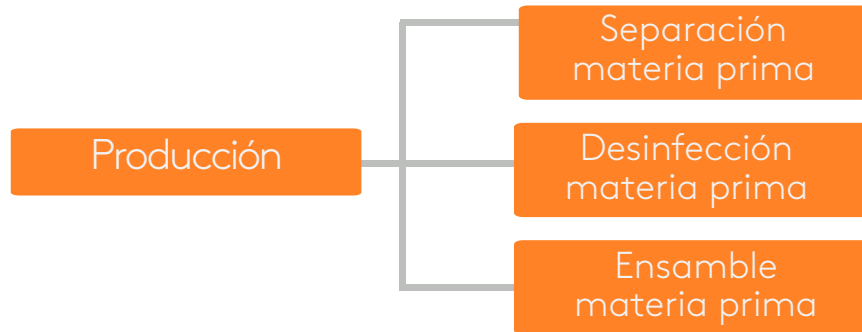


Figura 18. La departamentalización por procesos
Fuente: propia

Desde la dirección





Figura 18. Mercadeo
Fuente: shutterstock/406902424

Muy seguramente a lo largo de su proceso formativo los estudiantes de este curso han leído y escuchado sobre las múltiples teorías que han girado en torno a dos ejes fundamentales de la dirección, como lo son la motivación y el liderazgo. Esto no significa que las demás etapas, características o técnicas no sean relevantes, sino que la propuesta que se ha querido incorporar para este eje es que los estudiantes piensen, preparen y estructuren un programa de motivación concreto y claro para la empresa escogida en su proyecto y que al mismo tiempo determinen cuáles son las principales características que van a buscar, en los líderes que hagan parte de su equipo de manera inicial o el programa de capacitación y sensibilización que van a utilizar en su organización o grupo social para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

En este momento, le invitamos a realizar la lectura.



Lectura recomendada

Motivando a la gente.

Harvard Business Review.

Motivación: algunos de los autores principales de la administración han indicado que la motivación es consecuencia de una serie de pasos o sucesos que en últimas se generan para cubrir necesidades. Es decir, debe haber un motivo para realizar algo. Decir que la motivación es un motor, una excusa, una razón, para que las personas realicen una labor en *pro* del logro o de los objetivos es un acierto. Los líderes deben ser una influencia apropiada, clara, ordenada y ejemplarizante para que los colaboradores den lo mejor de sí y para que ellos surjan en la empresa.

Algunas de las teorías motivacionales que se han manejado a nivel histórico son:

- *Necesidades:* Abraham Maslow consideró que las personas tienen cinco necesidades que deben cubrirse una a una, para poder llegar a la otra y buscar la satisfacción. Fisiológicas de seguridad, de afiliación o reconocimiento, de autoestima y de autorrealización.
- *Las de motivación e higiene:* Frederick Herzberg indica que hay factores motivacionales sobre las cuales el ser humano interfiere y depende, es decir, aquellas de realización de la persona, de trabajo personal y de sus responsabilidades. Así mismo, hay factores de higiene, que, aunque no motivan al ser humano sí son necesarios para que las empresas puedan obtener todo el compromiso de los colaboradores hacia el logro de lo planeado y entre ellos están, la responsabilidad, la supervisión, el salario, etc.



Video

Con el fin de profundizar en aspectos de motivación los invitamos a realizar la actividad de aprendizaje.

Videopreguntas

Recordemos que los administradores deberán proporcionar la oportunidad de que las personas satisfagan sus necesidades y que surjan como profesionales en su oficio, pero que a su vez tengan comportamientos apropiados que aumenten su entrega y **empoderamiento** para con la empresa o grupo social.

En este sentido, se deben tener en cuenta tácticas de motivación (algunas sugeridas a continuación) que los estudiantes deberán analizar y aplicar específicamente de acuerdo a sus necesidades. Algunas de las tácticas que desde este módulo de aprendizaje sugerimos son:



Empoderamiento

Es un proceso donde la confianza de las personas aumenta a tal punto que logra aportar todo su conocimiento al grupo social al que pertenece, logrando que se delegue poder y puedan tomar decisiones.

1. Una comunicación clara, concreta y efectiva.
2. El conocimiento del equipo de trabajo con el que se cuenta.
3. Asignar correctamente a las personas en el puesto adecuado.
4. Tener un correcto esquema de reglamento de trabajo.
5. Incorporar líderes que produzcan confianza y que estén alineados a los valores y filosofía de la empresa.

Como se observa no corresponden a procesos difíciles de cumplir, sino datos y herramientas administrativas que van a permitir que se logren los objetivos motivacionales propuestos en la planeación. El propósito de esta parte temática es que los estudiantes realicen todo un proceso de interiorización, en cuanto a motivación, con las lecturas sugeridas e incorporen a su proyecto educativo un esquema apropiado de motivación que conste de un programa de capacitación, de sensibilización o de interiorización para indicar que lo que necesitan las organizaciones es un equipo motivado y no solamente capacitado. Esto debe presentarse como informe final con el acumulado de los entregables colaborativos del eje No. 2.

- *Liderazgo*: el liderazgo a través de los años se ha convertido en una herramienta fundamental para la dirección y para las empresas en general. Ahora en el siglo XXI este tema es pertinente y necesario en todos los niveles de la vida humana, no sólo en lo organizacional. El liderazgo es influenciado, según algunos estudios, por los rasgos de personalidad y esto significa que la personalidad de algunas personas logra que otras personas los sigan en el logro de lo propuesto.



Lectura recomendada

Lo que hacen los grandes líderes

Harvard Business Review

Los invitamos a ver este video que encierra lo que se requiere para ser un buen líder, de acuerdo a lo sugerido por este autor. Revísenlo.



Video

El Arte de la Posibilidad.

<https://vimeo.com/75519450>


No todas las personas que se han nombrado como autoridad en los cargos principales de la empresa, tienen características o capacidad de liderazgo. Los líderes, por ello, no solamente son aquellas personas con características de personalidad apropiadas para tal fin, sino aquellos que tienen conocimiento para poder ejercer los cargos directivos o aquellos cargos relevantes para el grupo social. Algunas de las características que se sugieren debe tener todo líder, son enunciadas a continuación:

Competencias cualitativas	Conocimiento del entorno	Conocimiento de su equipo	Organización eficaz
Inteligencia, juicio y oratoria, estabilidad emocional o inteligencia emocional, perseverancia, capacidad para interactuar en sociedad y fácil adaptación.	Las decisiones deben basarse en un amplio conocimiento del contexto, mediante estudios y datos concretos.	Saber claramente cuál es el equipo con el que se va a trabajar es una buena decisión. Conocer sus problemas, necesidades, aspiraciones.	Contar con sistemas de control eficaces, una excelente comunicación y una selección de personal correcta.


Tabla 4. características del líder del siglo XXI
Fuente: propia

Lo anterior no significa que el líder no debe poseer otras características para su correcto desempeño, sino que se han enmarcado en estos aspectos que son los que considera este autor, son los mínimos a tener en cuenta, para que todo sea un éxito.


Chiavenato (2004), indica que el liderazgo es la influencia que puede lograr una persona en otras personas, con el fin de que ellos ejecuten lo que se ha pedido hagan, en términos de coacción (impuesto), de presión (amenaza), de sugestión (proposición), de emulación (imitación) o de persuasión (inducción para hacer cambiar el pensamiento sobre un tema). Los esquemas clásicos de liderazgo se fundamentan en explicar que hay liderazgo **autocrático**, **democrático** y **liberal** y esto significa que aunque se hablaba de liderazgo, algunos de estos estilos no corresponden a lo que se espera se analice sobre liderazgo en el siglo XXI, sino más bien, unos estilos de autoridad para ejercer control en las empresas de otros siglos.



Autocrático
Líder dominante que no tiene en cuenta a sus colaboradores en ningún proceso.



Democrático
Líder que incorpora al equipo en sus decisiones.



Liberal
Líder que tiene participación mínima en las decisiones grupales o individuales.



Figura 19. Liderazgo
Fuente:shutterstock/637157317

Lo que se propone como liderazgo (luego de la revisión del video propuesto) es que donde exista una persona que logre que su equipo lo reconozca no sólo por su autoridad, sino porque valoran sus conocimientos, sus cualidades, sus competencias a tal punto de ser un colaborador confiable. Los líderes deben fomentar aptitudes y crear equipos de trabajo triunfadores. Un líder debe contener características de alto nivel y conocimientos tecnológicos de vanguardia, conocimientos en gestión de alto impacto, un buen manejo de las emociones y el mejor equipo a su lado.

El Coaching: Ramírez (2010), indica que el coaching es la responsabilidad que tienen los altos directivos para incrementar las capacidades, inculcar valores, suministrar conocimiento y mejorar el comportamiento de los colaboradores, además de crear un equipo conjunto que trabaje en aras de conseguir lo planeado.



¡Reflexionemos!

¿Consideran que el Coaching es un estilo de liderazgo o una herramienta para ejercerlo?

El Mentoring: es cuando los directivos encaminan a sus colaboradores a desarrollar potencialidades, con el acompañamiento y la conversación, logrando iniciativa, lealtad y confianza, de tal forma que haya amor por la empresa o grupo social al cual se pertenece.

Las dos propuestas de dirección moderna ayudarán a que la empresa sea más eficiente, permitiendo el crecimiento de los colaboradores, de tal forma que se logren mejorar las competencias de las personas, mejorando su desempeño, despertando deseos por ascender en conocimiento, mejorando el ambiente de trabajo y desarrollando lealtad y sentido de pertenencia. Para este autor eso es liderazgo.



Instrucción

Para afianzar los conocimientos sobre este tema apasionante, los invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje 2.

El control nuevamente

Como se ha observado a través de los distintos ejes de aprendizaje y en el caso del presente, existen diferentes técnicas y herramientas para ejercer control. De hecho, las técnicas que hemos observado en planeación, cualitativas, cuantitativas o por áreas funcionales son las mismas que se usan para la etapa de control, pero desde el punto de vista de la verificación, de la revisión y de la corrección.

Por lo anterior, para terminar con esta propuesta, vamos a hacer referencia a una de las preguntas que se hicieron al hablar de planeación estratégica: ¿Cómo medir el logro de lo propuesto? Esa pregunta permite identificar la necesidad de incorporar a los estudiantes en un esquema de auditoría estratégica donde se revise todo lo planeado y se compare con los resultados. Para lo anterior se toman como referencia los objetivos, los planes de acción y los presupuestos, para poder definir unos índices que van a permitir medir el desempeño del grupo social.

A continuación, indicaremos algunas sugerencias para crear o formular un esquema generalizado que permita cumplir con lo anteriormente indicado. No se trata de profundizar en los indicadores de gestión, ya que es un asunto de un escenario más avanzado temáticamente, sino de crear un marco de referencia para este sentido:

- ¿Cuál es el modelo a utilizar? Un sistema de estas características, es aquel que reúne los indicadores que considere la empresa debe utilizar, como resultado del proceso de planeación estratégica, que permite evaluar la estrategia, los objetivos, las acciones y el desempeño, para determinar cómo se encuentra la empresa frente a lo indicado.
- ¿Qué contiene el modelo? No sólo deben incluirse los objetivos definidos sino también los indicadores (variables cuantitativas o cualitativas que van a auditarse), los índices (relación cuantitativa entre los objetivos, los estándares y los resultados logrados) y los estándares (son las metas que se espera se alcancen).

Se deben tener en cuenta aspectos importantes para definir los indicadores de gestión:

- El procedimiento requerido para expresar matemáticamente el indicador debe ser claro.
- Debió definirse con anterioridad las especificaciones del producto o servicio que los clientes esperan obtener.
- Los indicadores deben contener únicamente aquel aspecto que desea medir y no otro, y expresarse en cantidad numérica o porcentual.
- Deben expresarse los patrones de comparación, que no son otra cosa que aquellos criterios sobre los cuales se va a ejercer la comparación.
- Tener claridad en los mecanismos de interpretación y la forma como se puede graficar para su mayor entendimiento.
- Determinar con claridad la frecuencia en que se medirá el objeto.
- Indicar también de donde surge la información y quienes son los responsables por generarla.

Algunos elementos de clasificación de los indicadores son:

- Indicadores gerenciales: aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo, como los indicadores financieros.
- Impulsores: aquellos que miden resultados de objetivos a largo plazo, como por ejemplo los que miden el desempeño relacionado con clientes, con la productividad o la generación de conocimiento.

Veamos ahora un modelo que podría aplicarse a todos los proyectos de las empresas y de los académicos:

Un modelo integral de analizar todas las variables que tiene la empresa o grupo social, debe incorporar variables de causa efecto entre ellas y lo más importante debe involucrar a la gran mayoría de personas que intervienen en el proceso a medir. El modelo debe mirarse desde las perspectivas que la empresa u organización considere influyen radicalmente en sus procesos, acá se sugieren algunas de ellas:

Nombre	Característica	Indicadores
Perspectiva del entorno	Variables económicas, políticas, sociales y de cultura que afecten el negocio.	IPC, tasa de interés, inflación, entre otros.
Perspectiva de la competencia	Comportamiento de la industria, comportamiento del sector.	Barreras de entrada, Poder de negociación, entre otros.
Perspectiva financiera	Rentabilidad, costos, capital.	Liquidez, endeudamiento, pasivo/patrimonio, entre otros.
Perspectiva del mercado	Clientes, comercialización.	Participación en el mercado, penetración de marca, satisfacción de clientes, entre otros.
Perspectiva interna	Eficiencia y eficacia en los procesos internos que le dan valor agregado a la compañía.	Logística, proveedores, entregas, almacenamiento, entre otros.
Perspectiva intelectual	Procesos de innovación y capacitación continua.	Participación, capacitación, creatividad.
Perspectiva social	Responsabilidades con la sociedad y sus grupos de interés.	Empleos directos, bienestar a la comunidad, aporte social, entre otros.

Tabla 5. Algunas perspectivas e indicadores de un modelo de gestión
Fuente: propia a partir de Serna (2014)

¿Y cómo gestiono lo encontrado? Se sugiere construir un cuadro de mando para toda la empresa, para las áreas funcionales, para los procesos y personas. Dentro de la PE, las organizaciones definen cual es la ponderación de importancia que va a dar a cada una de las perspectivas enunciadas, para luego desplegar esos indicadores teniendo en cuenta ese orden de importancia y lograr ejecutar los planes de acción que permita hacer un seguimiento de control del modelo. Se debe definir una ruta de trabajo para cada una de las perspectivas, las tácticas a utilizar, los estándares, las actividades, las fechas de medición y los responsables. Lo anterior se plasma en una matriz que permita ejercer control a todo el proceso.

Matriz para el seguimiento de indicadores			
Perspectiva			
Indicador			
Índice			
	1ª. Revisión	2ª. Revisión	3ª. Revisión
Plan			
Ejecutado			
Revisado			

Tabla 6. Ejemplo de matriz para el seguimiento de indicadores
Fuente: propia a partir de Serna (2014)

Así pues, con este resumen de lo que es un modelo de gestión se busca que los estudiantes incorporen a su proyecto un esquema que permita medir todos los aspectos que se han revisado en los ejes anteriores, pero que han determinado incluir en su empresa o grupo social escogidos.



Instrucción

Para finalizar le invitamos a realizar la actividad evaluativa del eje.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Harvard Business Review. (2004). Lo que hacen los grandes líderes. Recuperado de <https://es.slideshare.net/dobleDroman/lo-que-hacen-los-grandes-lideres>

Harvard Business Review. (2003). Motivando a la Gente. Recuperado de <http://www.kambio.cl/media/2012/12/Motivando-a-la-gente-Harvard.pdf>

Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2005). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid: Pearsprn Prentice Hall.

Huayta, M. [Mauricio Huayta]. (2014, octubre 7). Tú actitud es el aroma de tu corazón - Da lo mejor de ti [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/47A26JJv6JU>

Galleguillos, R [RaúlGalleguillos]. (2013). Liderazgo: el arte de la posibilidad [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/75519450>

Münch, L. y García, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos
Bogotá D.C,-Colombia.



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO