

# ADMINISTRACIÓN VS GESTIÓN

Héctor Enrique Hernández Altamirano  
Jorge Washington Valle Aguirre  
Lorenzo Xavier Aguagallo Parra  
Marco Mauricio Chávez Haro



# ADMINISTRACIÓN VS GESTIÓN

© Autores

Héctor Enrique Hernández Altamirano  
Docente de la Universidad Técnica de Ambato,  
Ambato - Ecuador

Jorge Washington Valle Aguirre  
Investigador Independiente, Banecuador B.P. Ecuador

Lorenzo Xavier Aguagallo Parra  
Investigador Independiente, Banecuador B.P. Ecuador

Marco Mauricio Chávez Haro  
Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chim-  
borazo, Docente de la Facultad de Ciencias Pecuarias.  
Riobamba- Ecuador



Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

**Editorial:** Casa Editora del Polo

**Sello Editorial:** 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

**Teléfono:** (05) 6051775 / 0991871420

**Web:** www.casedelpo.com

**ISBN:** 978-9942-816-89-4

**DOI:** <https://doi.org/10.23857/978-9942-816-89-4>

© Primera edición

© Mayo - 2022

Impreso en Ecuador

**Revisión, Ortografía y Redacción:**

Lic. Jessica Mero Vélez

**Diseño de Portada:**

Michael Josué Suárez-Espinar

**Diagramación:**

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

**Director Editorial:**

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante  
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico  
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo  
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri  
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina  
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea  
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco  
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer  
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuñez-Castillo  
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,  
Colombia

## Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

## Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes  
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda  
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses  
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

PROLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.....	21
1.1 Conceptualización de la administración .....	28
1.1.1 Concepto.....	28
1.1.2 Funciones y características .....	32
1.1.3 Importancia.....	40
1.1.4 La empresa.....	45
1.2 Evolución del pensamiento administrativo.....	45
1.2.1 Antecedentes históricos .....	45
1.2.2 Enfoques y teorías .....	47
1.2.3 Enfoques contemporáneos .....	51
1.3 Proceso Administrativo.....	63
1.3.1 Concepto.....	63
1.3.2 Naturaleza.....	65
1.3.3 Principios.....	66
CAPITULO II	
FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	71
2.1 Planeación.....	73
2.1.1 Conceptos de la planificación.....	75
2.1.2 Importancia.....	77
2.1.3 Características de la fase.....	79
2.1.4 Principios de la planeación.....	83
2.1.5 Etapas del proceso.....	87
2.2 Organización.....	94
2.2.1 Importancia.....	95
2.2.2 Tipos de organización administrativa.....	96
2.2.3 Principios de la organización administrativa.....	98
2.2.4 Elementos de una organización.....	99
2.2.5 Las ventajas de una buena organización administrativa .....	100

CAPITULO III  
FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....103

3.1 Etapas de la fase dinámica del proceso administrativo..105  
3.1.1 El control dentro del proceso administrativo.....106  
3.1.2 Características de la etapa dinámica del proceso administrativo.....106  
3.1.3 Principios de la etapa dinámica del proceso administrativo.....107  
3.1.4 Importancia de la etapa dinámica del proceso administrativo.....108  
3.2 Integración de personal.....110  
3.2.1 Importancia de la incorporación del personal.....112  
3.2.2 Técnicas de adhesión del personal.....114  
3.3 Dirección.....116  
3.3.1 Importancia .....117  
3.3.2 Función de la dirección en el proceso administrativo..120  
3.3.3 Elementos de la fase.....122  
3.4 Control.....124  
3.4.1 Importancia.....126  
3.4.2 Elementos de la fase.....127  
3.4.3 Tipos de control.....128

CAPITULO IV  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....131

4.1 Definición.....133  
4.2 Fases de la Gestión Administrativa.....134  
4.2.1 Planeación.....135  
4.2.2 Organización.....136  
4.2.3 Dirección – Ejecución.....138  
4.2.4 Control.....139  
4.3 Beneficios del uso conveniente de la gestión administrativa.....140  
4.3.1 Crecimiento de la productividad.....140  
4.3.2 Centrarse en el logro de las metas.....141  
4.3.3 Maximizar la utilización de los recursos.....141  
4.4 Principios de la gestión administrativa.....142  
4.5 Objetivos que propone la gestión administrativa.....144  
4.6 Tipos de Planes.....145

4.8 Organización Laboral.....153  
4.8.1 Importancia de la organización gremial.....154  
4.8.2 Dirección prospectiva.....155  
4.8.3 Clima organizacional.....156  
4.8.4 Talento humano.....156  
4.8.5 Manejo de personas.....157  
4.8.6 Estructura empresarial.....158

CAPITULO V  
GESTIÓN EMPRESARIAL.....163

5.1 Consideraciones generales.....165  
5.1.1 Definición.....168  
5.1.2 Origen.....168  
5.1.3 Importancia de la Gestión Empresarial.....169  
5.2 Tipos de gestión empresarial .....170  
5.3 Técnicas de gestión empresarial.....172  
5.4 Modelos de Gestión Empresarial.....173  
5.4.1 Gestión por Objetivos.....174  
5.4.2 Gestión por Proyectos.....176  
5.4.3 Gestión de Calidad Total.....177  
5.4.4 Gestión por Competencias.....178  
5.4.5 Gestión por Procesos.....179  
5.5 El control interno.....181  
5.5.1 Definición.....181  
5.5.2 Componentes del control interno.....183  
5.6 Cultura organizacional.....186  
5.6.1 Importancia de la cultura organizacional.....187  
5.6.2 Elementos de la cultura organizacional.....188  
5.6.3 Clima de la cultura organizacional.....191  
5.6.4 Tipos de fines organizacionales.....192  
5.6.5 Objetivos organizacionales.....193  
5.7 Diferencias entre administración y gestión.....195

BIBLIOGRAFÍA.....199

## PROLOGO

La administración es esencial para conseguir la competitividad, productividad y calidad máximas en una organización; y con la globalización se convirtió en el componente decisivo para competir en los mercados mundiales. El valor de la administración es tal que es asignatura elemental en muchas licenciaturas y posgrados, ya que en el campo gremial y a lo extenso del manejo profesional la aplicación del entendimiento administrativo es imprescindible. Al ser la compañía el organismo representativo en donde se realiza la gestión, se examina su evolución, sus superficies funcionales y varias tácticas para afrontar la globalización.

El valor de la gestión administrativa, radica en la toma de elecciones de forma conveniente, tomando en cuenta el aprovechamiento de las fortalezas y superando las debilidades en la organización de organizaciones. El cumplimiento de las metas a corto y largo plazo plasmado en la idealización empresarial produce la necesidad de formular planes de acción o tácticas, que permiten desarrollar resoluciones eficientes a la problemática detectada.

Actualmente, debido a la globalización, la gestión administrativa es un instrumento indispensable, para la generación de resoluciones que permitan a una organización conseguir la competitividad y posicionamiento en el mercado. La compañía cuenta con ventajas competitivas debido a que da costos en esencia bajos, además cuenta con elevados niveles de innovación en la oferta de sus servicios.



## INTRODUCCIÓN

La administración y la gestión se remonta ya hace un largo tiempo atrás, tanto de esta forma que las labores de edificar una sociedad que económicamente sea aceptable, basándose en las reglas simples de conducción fueron llevadas a cabo bajo la supervisión experimental de los que se sabe hoy por hoy como; procesos administrativos, mismos que son base para un adecuado manejo de las ocupaciones empresariales y el perdurar en el mercado que en la actualidad es enormemente competitivo, por la cual, las empresas tienen que aprovechar cada una de esas herramientas que se hallan a su disposición, con las cuales se hicieron gigantes multinacionales y esas naciones que son hoy por hoy potencias de todo el mundo.

La especificación de esas interrelaciones que muchas de las veces resultan complicadas de ser entendidas y es aquí que se las desglosa para ser captadas de forma fácil, es de esta forma, que la planeación, organización, dirección y control se han convertido en el pilar importante de toda compañía sea como sea su razón de existir, sus propiedades, su mercado objetivo; cabe señalar que el cumplimiento de fines y metas es muchísimo más probable de ser alcanzados de ser cumplidos a cabalidad todos los pasos que son propios de un gerente o administrador.

La organización laboral está relacionada de manera directa con la manera de cómo se llevan las ocupaciones en una organización, sea esta con objetivos de lucro o

no. En esencia se fundamenta en la aplicación de los procesos administrativos, apoyándose del esfuerzo y apoyo de todos y todos los miembros de la organización en todas sus respectivas superficies y puestos de trabajo, lo que suma para la consecución de las metas.

En el capítulo I, titulado: Introducción a la administración se aborda, conceptos, funciones, importancia de la administración, también la evolución, antecedentes, enfoques y teorías, se explica el proceso del proceso administrativo, conceptos, naturaleza y principio.

En el capítulo II. Fase mecánica del proceso administrativo, abarca la planeación y organización considerando conceptos, importancia, características, tipos, principios, elementos y ventajas de dichas fases.

En el Capítulo III, Fase dinámica del proceso administrativo se abordan las etapas de la dirección y el control, el control dentro del proceso administrativo, sus características, funciones, elementos, principios e importancia. La integración del personal, la importancia y técnicas de adhesión del personal.

En el Capítulo IV, enfoca a la gestión administrativa, definición, fases de la gestión administrativa, importancia, beneficios del uso, principios, objetivos, tipos, modelos de gestión administrativa y la organización laboral.

En el Capítulo V, Gestión empresarial se abordan las consideraciones generales como: definición, origen e

importancia, como también los tipos y modelos de gestión empresarial. El control interno, la cultura organizacional y las diferencias entre administración y gestión.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el resultado histórico e incluido de la contribución acumulada de varios precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de ocupaciones. Por consiguiente, la administración actualizada usa conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Enseñanza, etcétera.), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etcétera.), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera. Ciertas referencias históricas sobre las magníficas estructuras erigidas a lo largo de la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la realidad, en épocas remotas, de líderes capaces de planificar y dirigir los esfuerzos de miles de trabajadores en obras enormes que perduran aún, como las pirámides de Egipto. Los papiros de Egipto, atribuidos a la era de 1300 a. c., ya indicaban el valor de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Sin embargo, los progresos en el razonamiento humano, la llamada Ciencia de la Administración únicamente apareció a inicio del siglo XX. La TGA (Teoría Gral. de la Administración) es un área nueva y existente del entendimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y precedentes

históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.

Aunque es posible que aprender historia no esté en su lista de cosas emocionantes por hacer, le ayudará a entender las teorías y prácticas recientes, y va a poder ver qué ha funcionado y qué no. Lo cual es interesante, a partir de nuestro criterio, es que la administración se ha practicado a lo largo de un largo tiempo. Esfuerzos hechos por los individuos causantes de planificar, ordenar, guiar y mantener el control de ocupaciones han existido a lo largo de milenios.

Ejemplificando, las pirámides de Egipto y la Enorme Muralla China son pruebas tangibles de que proyectos de enorme alcance, que emplearon a decenas de millares de individuos, se han realizado en la antigüedad. Las pirámides son una ejemplificación especialmente importante. La obra de una sola pirámide requirió bastante más de 100,000 trabajadores a lo largo de 20 años ¿Quién le comentó a cada trabajador lo cual debía hacer? ¿Quién se encargó de que hubiese rocas suficientes en el sitio para conservar ocupados a los trabajadores? La contestación es gerentes. Sin que importe cómo se convocaba a dichos individuos, alguien tuvo que planearlo que se poseía que hacer, ordenar a la población y los materiales para realizarlo, ordenar y guiar a los trabajadores, e obligar ciertos controles para asegurar que todo se realizara según lo planeado.

Otro ejemplo de las primeras administraciones es la localidad de Venecia del siglo XV, un fundamental centro económico y comercial. Los venecianos desarrollaron una de las primeras maneras de organización y participaron en distintas ocupaciones habituales a las empresas recientes. Ejemplificando, en el arsenal de Venecia, los buques de guerra flotaban durante los canales y en cada parada se les agregaban materiales y piezas a las embarcaciones.

¿No suena aquello muy similar a un coche que «flota» en una línea de ensamble de coches y a elementos que se le agregan? Además, los venecianos usaban sistemas de almacenamiento y de inventario para ofrecer seguimiento a los materiales, funcionalidades de administración de recursos humanos para el control de la fuerza gremial y un sistema contable para llevar la contabilización de ingresos y valores.

En la narración de la administración hay dos hechos especialmente relevantes. Primero, en 1776, Adam Smith divulgó La riqueza de los países (The Wealth of Nations), donde propuso los beneficios económicos que las empresas y la sociedad obtendrían desde la separación del trabajo (o especialización laboral), o sea, la división de los trabajos en labores concretas y repetitivas. Con la industria de los alfileres como ejemplo, Smith describió que 10 individuos, cada uno con una labor especializada, producían alrededor de 48,000 alfileres por día.

No obstante, si cada individuo trabajara solo, llevando a cabo cada labor de manera personal, podría ser todo un logro generar inclusive ¡10 alfileres diarios! Smith concluyó que la separación del trabajo incrementaba la productividad, debido a que se mejoraba la capacidad y agilidad de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una labor y otra, y con inventos y maquinaria se ahorraba en mano de obra. La especialización gremial todavía es exitosa.

Ejemplificando, piense en las labores especializadas que hacen los miembros de un equipo de cirugía en un nosocomio, las tareas que conducen a cabo los empleados de cocina de los restaurantes o las posiciones de los jugadores de un equipo de fútbol.

El segundo hecho fundamental es la revolución industrial, la cual empezó a fines del siglo XVIII una vez que el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se retornó más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los domicilios. Estas monumentales y eficientes fábricas necesitaban a alguien que previera la demanda, que garantizara que los materiales necesarios para la construcción de productos estuvieran accesibles, que asignara labores a la gente, que dirigiera ocupaciones cotidianas, etcétera. Aquel “alguien” era un gerente, y aquel gerente necesitaría teorías formales para lograr guiar estas gigantes empresas. No obstante, los primeros pasos para desarrollar tales teorías se brindaron a principio del

siglo XX.

La administración es la disciplina científica que tiene por objetivo el análisis de las empresas constituyendo una sociotecnología delegada de la idealización, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales tecnológicos y del entendimiento de una organización.

Se estima que el papá de la administración administrativa es Henri Fayol (1841-1925), un francés que trabajaba para una compañía minera de carbón.

La teoría administrativa de Henri Fayol, aseguraba que se debía situar más hincapié en la administración organizacional y los componentes humanos de comportamiento para la misma. De esta modalidad, el enfoque primordial es cómo está organizada la administración de la organización y qué tan bien permanecen organizados las personas en ella para hacer las labores.

Si bien Fayol abrió camino para comprender el proceso administrativo a fondo, son diferentes los autores que han contribuido, y siguen contribuyendo, a detallar todos los recursos implicados, cómo se relacionan entre sí y cuáles son sus alcances.

## 1.1 Conceptualización de la administración

### 1.1.1 Concepto

“El término administración viene del latín ad (hacia, dirección) y minister (subordinado u obediencia), y significa aquél que ejecuta una funcionalidad bajo el mando de otro, o sea, aquél que presta un servicio a otro.

- JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA

Es una ciencia social que sigue la satisfacción de fines institucionales mediante una composición y por medio del esfuerzo humano coordinado.

- GUZMÁN VALDIVIA I.

Es la dirección eficaz de las ocupaciones y la participación de otras personas con el objetivo de obtener determinados resultados.

- HENRY FAYOL

Considerado por varios como el verdadero papá de la administración actualizada, plantea que “regir es prever, acomodar, mandar, coordinar y mantener el control de”.

- AGUSTÍN REYES PONCE

Es un grupo sistemático de normas para poder hacer la máxima eficiencia en las maneras de composición y manejar un organismo social.

- WILBURG JIMÉNEZ CASTRO

Define a la administración como ... “ una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos posibilita entablar sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales tienen la posibilidad de conseguir fines habituales que individualmente no se pueden conseguir en los organismos sociales”.

- FREMONT E. KAST

Plantea que la administración es la coordinación de hombre y recursos materiales para la consecución de fines organizacionales, lo cual se consigue mediante 4 recursos:

- Dirección hacia fines
- A través de gente
- Mediante técnicas
- Dentro de una organización

- V. CLUSHKOV

Es un dispositivo que organiza y ejecuta la transformación ordenada de la información; obtiene la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la manera esencial para la administración, llevando a cabo este proceso siempre.

- E.F.L. BRECH

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planificar y regular en forma eficiente las operaciones de una compañía, para poder hacer un objetivo dado.

- J.D. MOONEY

Es el arte o técnica de guiar e inspirar a los otros en un profundo y claro entendimiento de la naturaleza humana.

- PETERSON Y PLOWMAN

Una técnica mediante la cual se determinan, clarifican y hacen los fines y fines de un conjunto humano especial.

- KOONTZ Y O'DONNELL

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en conseguir sus fines, implantada en la destreza de conducir a sus miembros.

- GEORGE P. TERRY

Se apoya en conseguir un objetivo establecido, por medio del esfuerzo extraño.

- F. TANNENBAUM

El trabajo de la autoridad para acomodar, guiar y mantener el control de a sus subordinados causantes y consecuentemente, a los equipos que ellos mandan, para

que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de el fin de la compañía.

- F. MORSTEIN MARX

Toda acción destinada a transformar un objetivo realmente positiva, es el grupo sistemático de medios y la utilización calculado de recursos aplicados a la ejecución de un objetivo.

- F.M. FERNÁNDEZ ESCALANTE

Es el grupo de principios y técnicas, con soberanía propia, que posibilita guiar y coordinar la actividad de equipos humanos hacia fines usuales.

La administración es una actividad inherente a cualquier conjunto social. Desde en otras palabras viable definir a la administración, en una forma fácil, como:

- “El esfuerzo coordinado de un conjunto social para obtener un fin con la más grande eficiencia y el menor esfuerzo viable”.

Se ha hecho corriente, la definición breve de la administración:

- “la capacidad de conseguir que las cosas se realicen mediante otros, u obtener resultados por medio de otros”.

- La administración es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un



conjunto social con el objeto de conseguir la máxima efectividad, calidad y productividad en la consecución de sus fines.

Podemos conformar de la Administración, la definición siguiente:

- “Es el grupo sistemático de normas para poder hacer la máxima eficiencia en las maneras de composición y manejar un organismo social”.
- “Administración es la técnica de la coordinación”.
- Coordinación: Contar con en perfecto ensamblaje y armonía los diversos recursos que cooperan a un fin.

Por ultimo tenemos la posibilidad de ofrecer otra definición de administración:

- “Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un conjunto social para poder hacer sus fines con la máxima productividad, eficiencia y calidad”.

### 1.1.2 Funciones y características

Las propiedades de la administración son aspectos que realizan exclusiva a esta disciplina, hablamos de atributos que contribuyen a su despliegue en cualquier organización y le permiten complementarse con otras especialidades, para coordinar los recursos organizacionales de forma metódica y de esta forma lograr las metas trazadas.

Desde las características de la administración que se exponen en la tabla 1, vas a aprender a diferenciarla o a encontrar las similitudes que tiene con otros campos de análisis, tendrás la posibilidad de ver que es viable que sus propiedades varíen de acuerdo con la filosofía y el criterio de diferentes autores.

**Tabla 1.** Etapas del proceso de toma de decisiones de una empresa

Agustín Reyes	Münch y García	George Terry
Universalidad	Universalidad	El propósito de la administración
Especificidad	Especificidad	Ejercer impacto en la vida humana
Unidad temporal	Unidad temporal	Relación de la administración con los intereses de una organización social
Unidad Jerárquica	Unidad Jerárquica	Esfuerzo grupal para administrar
	Flexibilidad	La administración como actividad
	Interdisciplinari edad	Conocimientos para la efectividad administrativa
	Valor Instrumental	La administración es intangible La práctica administrativa

Fuente: Autores

Además, para que las rememores con más facilidad y entiendas la esencia de la disciplina administrativa, se sostienen los significados de cada una: universalidad,

especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, flexibilidad, interdisciplinariedad y costo instrumental, entre otras.

### Características de la administración según Agustín Reyes

Según la visión de Reyes (2004), las propiedades de la administración son 4, universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica:

- **Universalidad:** Por ser la administración una ciencia que aporta a la coordinación metódica de recursos, esta se puede desplegar en cualquier sitio donde interactúen equipos de individuos que se relacionen para conseguir ciertos fines. Dichos conjuntos de individuos son denominados organismos sociales.

- **Especificidad:** El ejercicio de la administración se complementa con otras disciplinas. Sin embargo, las propiedades que se permanecen nombrando en el presente escrito, que son propias de la administración, no se comparten con otras especialidades (con varias probablemente, sin embargo, no en su totalidad).

Por consiguiente, estas propiedades distinguen a la administración de otras profesiones, que en definido instante logren percibirse iguales. La administración tiene un fin definido y específico, por ende, distinto al de cualquier otra disciplina.

- **Unidad temporal:** La administración consta de

fases, etapas y recursos que, en teoría, se desarrollarían de forma personal y sucesiva.

No obstante, en la mayoría de los casos, dichos se muestran de forma simultánea, o sea que, a medida que el administrador está planificando, además se ocupa de guiar, de ordenar y de mantener el control de.

Esta característica de la administración, es una ejemplificación claro de interdependencia y dinamismo, puesto que cada una de los periodos, etapas y recursos, continuamente tienen que interactuar con reciprocidad para que el producto final, o sea, el rendimiento de la organización, sea perfeccionado.

- **Unidad jerárquica:** Gracias a la reciprocidad entre fases, etapas y recursos, que se debería promover en el quehacer administrativo para lograr una perfecta coordinación, se necesita eludir contradicciones de autoridad.

Esta característica administrativa sugiere que la composición organizacional debería disponer de niveles de autoridad, de labores y de responsabilidad escalonada, siendo la parte alta la máxima autoridad y la parte baja, el grupo de ayudantes que solo tienen que consumir con su tarea sin ejercer autoridad sobre otros empleados (Reyes, 2004).

Las propiedades de la administración que plantea Reyes (2004), universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica, se centran en la capacidad

que tiene esta ciencia para la coordinación de recursos, disciplinas, personas, fases y etapas, con el objetivo de “lograr la máxima eficiencia”.

### Características de la administración según Münch y García

Para Münch y García (2009), son siete las propiedades de la administración, universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, flexibilidad, interdisciplinariedad y costo instrumental.

Las cuatro primeras propiedades son equivalentes a las expuestas por Reyes, inclusive en su sentido, por lo anterior, se definirán los tres restantes:

- **Flexibilidad:** Cada entidad u organismo social tiene sus peculiaridades, o sea, fines, principios e intereses diferentes, por lo cual la administración debería ser flexible para que se adapte a cada organismo.

- **Interdisciplinariedad:** Se refiere a la interacción que tiene con otras ciencias, o sea, que en su ejercicio requiere y/o puede complementarse con otras disciplinas.

La forma en que se complementan no es aislada, sino que, como un sistema, tienen que interactuar y comunicarse entre sí, tal cual se crea sinergia.

- **Costo instrumental:** La administración se puede ejercer en cualquier organismo social, por lo cual es capaz de contribuir a conseguir cualquier objetivo trazado.

Münch y García (2009) al igual que Reyes, nombran estas propiedades, adicionando, flexibilidad, interdisciplinariedad y costo instrumental, debido a que, la administración se acomoda a todo objetivo, organización y disciplinas de forma eficiente.

### Características según George Terry

George Terry estima que no se puede regir sin una filosofía, aunque esta no sea explícita. Según sus planteamientos, el triunfo de la buena administración radica en los conceptos básicos que se poseen presente para dirigir las actividades y elecciones administrativas. En este orden, las propiedades o criterios a considerar según Terry (2000) son las que se muestran en la figura 1:

**Figura 1.** Etapas del proceso de toma de decisiones de una empresa



Fuente: Autores

### Características de la administración - George Terry

El objetivo de la administración: Terry sugiere como primera característica que es imposible regir sin un objetivo. Dichos tienen la posibilidad de ser explícitos o implícitos. Las metas implícitas son esas que poseen intencionalidad escondida, no visibles a simple vista. En esta situación, el incremento de la productividad de los ayudantes que se busca por medio de la capacitación, es una ejemplificación de objetivo implícito.

Las metas explícitas son esas que poseen intención directa. La administración del recurso humano, como la capacitación, es un objetivo explícito.

- **Ejercer efecto en la vida humana:** La segunda característica administrativa según Terry es que toda actividad administrativa impacta en el hombre y el medio ambiente. Por lo cual, se necesita considerar las influencias conjugadas que emergen de esa relación.
- **Interacción de la administración con los intereses de una organización social:** La administración se ocupa de estructurar y manejar organismos sociales, empero se necesita considerar los intereses colectivos de estos organismos.

Entonces, la tercera característica de la administración para Terry, es que no se puede regir de forma eficiente y positiva, guiándose por intereses particulares.

- **Esfuerzo en grupo para regir:** Para regir bien, se

necesita encargarse y aprender a realizarlo. Es imposible llevar a cabo con las metas si se pretende hacer todo por cuenta propia. La delegación de funcionalidades podría ser a grado externo o interno.

- **La administración como actividad:** El acto de regir, es ejecutado por el esfuerzo en grupo, es una actividad no una persona o un conjunto. Una buena administración es dependiente de las ocupaciones que se lleven a cabo para conseguir las metas y estas tienen que delegarse correctamente. Tal cual, los jefes de área además administran, según lo ordenado y planteado por quien está en un grado preeminente en la cadena de mando.
- **Conocimientos para la efectividad administrativa:** Aunque la delegación es fundamental, se necesita que el colaborador delegado de consumir una funcionalidad administrativa, tenga capacidades y práctica para lo cual ha sido asignado, de lo opuesto debería ofrecerse capacitación.
- **La administración es intangible:** Una de las propiedades de la administración es que es intangible, por lo cual su administración, no se ve reflejada en el número de ocupaciones o elecciones que se tomen, sino en el resultado del esfuerzo en grupo.
- **La práctica administrativa:** Como se ha indicado con anterioridad, la administración no es una persona, es una actividad que se adelanta por medio

del esfuerzo en grupo. Por consiguiente, un dueño o persona delegada no es sinónimo de administrador.

El administrador debería de poner en marcha la administración para conseguir fines debidamente trazados.

Terry (2000), tiene presente de forma implícita, varias de las propiedades que nombran Münch & García y Reyes, complementando con actividades y elecciones administrativas que impactan el hombre y el ámbito, de los fines colectivos, la buena delegación, las competencias del conjunto, los esfuerzos grupales y de los resultados que se obtienen desde dichas ocupaciones.

En resumen, la administración es una disciplina que tiene las propiedades correctas para asegurar que “se hagan las cosas” (Simon, 1945), valiéndose de procedimientos y técnicas que guían de forma eficiente las ocupaciones y procesos de la organización. Debido a sus atributos, es viable hacer de forma delimitada, inclusive las labores que no realizan parte del sistema imperante, debido a que, la práctica administrativa aporta a la coordinación de ocupaciones, actores y recursos de manera eficaz y eficiente.

### 1.1.3 Importancia

La Administración se da dondequiera existente un organismo social, aunque lógicamente es más elemental, una vez que más grande y más complejo es éste.

El triunfo de un organismo social es dependiente, directa e indirectamente, de su buena administración, y solamente por medio de ésta, de los recursos materiales, humanos, etcétera., con que cuenta el organismo.

Para las enormes organizaciones, la administración técnica o científica es indiscutible y desde luego importante, debido a que, por su magnitud y dificultad, sencillamente no podrían actuar si no fuera basado en una administración demasiado técnica. En ellas es quizá, donde la funcionalidad administrativa puede aislarse mejor de las otras.

Para las pequeñas empresas y medianas, además quizá la única probabilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, mejor dicho, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera., en los cuales, indiscutiblemente, son superadas por sus enormes participantes.

La altura de la productividad, posiblemente la preocupación de más grande trascendencia actualmente en el campo económico social, es dependiente por lo anteriormente expuesto, de la adecuada administración de las organizaciones, debido a que, si cada célula de dicha vida económica-social es eficiente y provechosa, la sociedad misma, formada por ellas, deberá serlo.

En particular para las naciones en desarrollo, uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad

de su administración, puesto que, para generar la capitalización, desarrollar la calificación de los empleados y trabajadores, etcétera., bases fundamentales de su desarrollo, es imprescindible la más eficiente técnica de coordinación de todos los recursos, la que viene a ser, por esto, el punto de inicio de aquel desarrollo.

Ahora, abordaremos las diferentes clases de Administración que tienen la posibilidad de darse, y las interacciones entre ésta y otras disciplinas con las que tiene enorme similitud.

Una de las maneras más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complicadas la administración pública. Empero el fenómeno administrativo no únicamente surgió con la raza humana, sino que se prolonga a la vez a todos los espacios geográficos y por su carácter Mundial, lo pudimos encontrar presente en cada una de partes. Y es que en el campo del esfuerzo humano existe constantemente un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero e interrelaciones humanas. Se preserva al frente de las condiciones variables y da previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. Reyes Ponce nos enumera el valor de la administración como:

- La administración se da donde desee existente un organismo social, aunque lógicamente sea más elemental, cuanto más grande y más difícil sea éste.
- El triunfo de un organismo social es dependiente, directa y de inmediato, de su buena administración y únicamente por medio de ésta, de los recursos materiales, humanos, etcétera. con que aquel organismo cuenta.
- Para las enormes organizaciones, la administración técnica o científica es indiscutible y desde luego sustancial, debido a que, por su intensidad y dificultad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las pequeñas empresas y medianas, además, quizá su exclusiva probabilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus recursos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera.
- La altura de la productividad, inquietud quizá la de más grande importancia en la actualidad en el campo económico, social, es dependiente, por lo dicho, de la idónea administración de las organizaciones, debido a que, si cada célula de dicha vida económico-social es eficiente y provechosa, la sociedad misma, formada por ellas, deberá serlo.

En particular para las naciones que permanecen desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, pues, para producir la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etcétera., bases fundamentales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por esto, como el punto de inicio de aquel desarrollo.

Podemos concluir el valor de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a toda clase de organizaciones.
- El triunfo de un organismo es dependiente directa y de inmediato de su buena administración.
- Una idónea administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos enormes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana organización la exclusiva probabilidad de competir, es implementando la administración.

#### 1.1.4 La empresa

El punto de vista de Fayol sobre las funcionalidades simples de la organización ya está superado. Actualmente las funcionalidades simples de la compañía se llaman zonas de administración; las funcionalidades administrativas reciben el nombre de administración general; las funcionalidades técnicas se llaman área de producción, manufactura u operaciones; las funcionalidades comerciales se denominan área de ventas o de marketing.

Las funcionalidades de estabilidad pasaron a un grado inferior, las funcionalidades contables se subordinaron a las financieras y nació el área de recursos humanos o administración del talento humano. Todavía permanecen ocurriendo otros cambios: las superficies citadas son administradas por conjuntos y no exclusivamente por apartamentos, como previamente.

### 1.2 Evolución del pensamiento administrativo

#### 1.2.1 Antecedentes históricos

En administración, como en la política o la poesía han existido diferentes corrientes o enfoques, es por ello que conocemos algunas concepciones sobre la manera más acertada en que se debería regir una organización.

La narración de estas tendencias administrativas se remonta al imperio chino 500 años AC. Podría ser

Confucio quien sentara las bases de la administración china. Luego de los chinos, han venido los de Egipto con un sistema administrativo organizado en agricultura, pastoreo y negocio, que Weber calificó como «burócrata». Posteriormente los romanos desarrollan un estupendo sistema tanto en la agricultura, la minería y el negocio además de la guerra, lo que los lleva a la prosperidad a lo largo de diversos siglos, el espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de forma exitosa. Estas primeras vivencias de sistemas administrativos, conforman lo cual podríamos llamar Prehistoria del pensamiento administrativo.

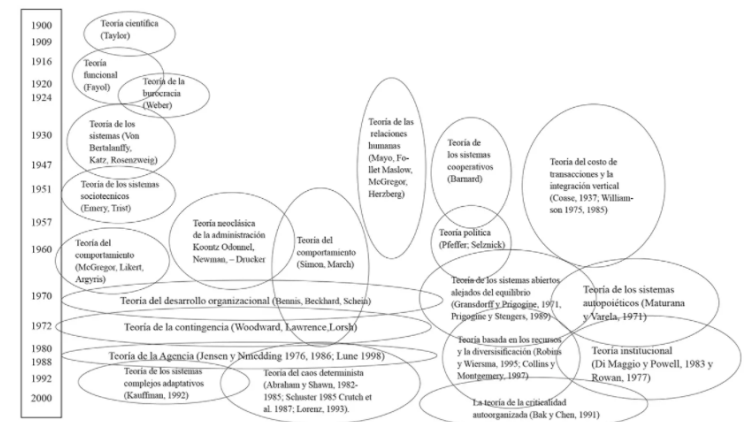
En la edad media europea se desarrolló un sistema político exclusivo: el feudalismo. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Esta es, en cierta forma, la aparición de la descentralización ya que había las monarquías que gobernaban los países, sin embargo, eran los señores feudales los que constituían pequeños «estados» y mantenían las monarquías. Además, en la actualidad, floreció y se consolidó el templo católico. El análisis de su organización ha de interesar a quien se inicia en las especialidades administrativas, para conocer el valor que tiene en administración el adoctrinamiento para la consecución de un objetivo.

Luego de la organización feudalista viene el lapso de

las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen además maneras de administración no bastante ortodoxas.

Desde el Siglo XIX se poseen numerosas escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la experimental, la figura 2 ilustra la evolución de la teoría organizacional:

**Figura 2.** Evolución del pensamiento administrativo y las teorías de la organización



Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización, 2009

### 1.2.2 Enfoques y teorías

Sin lugar a dudas, los monumentales pioneros del pensamiento administrativo nuevo son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.



La iniciativa de Taylor tiene tres recursos primordiales:

- Análisis del trabajo (organización y programación del trabajo) “desarrollo de una ciencia” y “distribución equitativa del trabajo”.
- Selección técnica e instrucción del trabajador. “Selección y desarrollo científico del obrero”.
- Control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero). “Cooperación cordial entre administración y obreros”

Fayol promulgó diversos recursos claves:

- Agrupación del grupo de ocupaciones que hace la organización. “Operaciones que hacen las empresas”.
- Definición de las funcionalidades que debería desarrollar un administrador. “Elementos de la administración”.
- Formulación de criterios que tienen que orientar la actividad administrativa. “Principios en general de la administración”.

Luego de Taylor y Fayol, surge Gantt y sus diagramas de flujo que permiten aprender operaciones enteras y no solo una actividad en particular. Además, Frank y Lillian Gilbreth quienes adelantaron las bases del análisis nuevo del trabajo.

Después es Max Weber quien promulga la burocracia

como el procedimiento más efectivo para regir las empresas. La burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una composición de dominación legal que se desempeña mediante un cuadro administrativo aplicable a gigantes empresas tanto del estado como del sector privado.

Después surge Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano o behaviorismo. Sus estudios buscaban examinar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más relevante de su estudio es que los componentes psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un conjunto, son más relevantes para el grado de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales.

Además, de la escuela behaviorista, Lewin planteó los equipos de trabajo como componente clave para mejorar la productividad.

Otro exponente de esta escuela es Maslow quien identificó que la motivación es primordial para mejorar la productividad de las personas, quienes se mueven constantemente en busca de saciar necesidades que se hallan jerarquizadas.

Un behaviorista más es Herzberg, quien enunció que la forma de motivar al empleado debería ser por medio del enriquecimiento de la labor, asignando labores que

representen un reto a los empleados para que asuman una más grande responsabilidad.

Otra escuela es la japonesa, el justo a tiempo, el kaizen, la teoría Z y el Kanban son ciertos de sus aportes. Uno de los representantes más relevantes de esta escuela es Ouchi quien planteó que no hay cabida en las empresas para el egocentrismo ni para las personas bastante propensas (el interés general prima sobre el particular) y que la intimidad y la confianza son las rocas angulares de la cultura organizacional dentro y fuera del entorno que rodea a la organización.

Dentro de la escuela americana se poseen representantes como McGregor y Drucker.

El primero, Douglas McGregor, promovió la teoría Y como contestación a la administración clásica o teoría X, esta teoría reza que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para aceptar responsabilidad, la disposición para encaminar el comportamiento hacia metas organizativas, se encuentran, cada una de, presentes en los individuos. La administración no las sitúa ahí. Es de la responsabilidad de la administración el hacer viable que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismos estas propiedades humanas.

El segundo, Peter F. Drucker, uno de los mayores autores de la ciencia administrativa de todos los tiempos, abogó por la administración por fines, una contestación generalizada en el medio empresarial para solucionar

de forma participativa el problema de entablar fines y un método para la correlación y reformulación de la táctica.

Al final surge la organización estratégica que radica prácticamente en el proceso de desarrollar y conservar una idónea táctica entre metas y habilidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Intentando encontrar, tal, conseguir una virtud competitiva sustentable en el extenso plazo. Para implantar la táctica a continuar se debería conocer a fondo, no solo la organización en su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el ámbito en el cual funciona (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de aprender las estrategias de los participantes en la zona y los resultados que han obtenido.

### 1.2.3 Enfoques contemporáneos

Esta escuela se caracteriza por el valor y relevancia que da al ser humano en la Administración, puesto que Taylor y sus seguidores se preocuparon al principio por la organización racional del trabajo, los psicólogos han realizado indagaciones que los llevaron a encontrar la eficiencia industrial, es decir el rendimiento en el trabajo, que no es sólo materia de organización y racionalización sino además un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades humanas.

En lo que La escuela tradicional o científica ha sido realizada por ingenieros, La escuela humanística

empieza con estudios e averiguaciones llevadas a cabo por sociólogos, desde lo que se inicia la psicología del trabajo, llamada por igual sicología industrial. La administración científica centró su enfoque en la organización racional del trabajo, y la sicología industrial en la conducta del trabajador, partiendo del estudio del trabajo y halló los puntos sicológicos que permiten al trabajador adaptarse a las condiciones y propiedades que pide su tarea.

La indagación por parte de la sicología industrial, empezó a consultar, cómo podría seleccionarse científicamente el trabajador y qué procedimientos deberían emplearse para poder hacer de él un trabajo eficiente, en procura de conseguir los objetivos, donde se aplicaron las técnicas que brindaron origen a un sistema de administración más determinado, concreto definido, cuya práctica ha llegado hasta nuestros propios días, siendo éstas técnicas las siguiente: Reclutamiento y selección; orientación y capacitación; Fisiología del trabajo; análisis y prevención de accidentes; y el análisis sobre el cansancio.

En una segunda etapa, el análisis de la escuela de sicología industrial, enfocó hacia las propiedades de la personalidad del trabajador y los puntos sociales del trabajo, en la certidumbre, personalidad y sociabilidad, en la compañía, y las connotaciones que influyen en la productividad.

La psicología industrial se composición y enriquece

enfocando la atención hacia el individuo del trabajador, la personalidad de los jefes y la forma de guiar y de ejercer la autoridad, hacia los componentes que producen motivación, como por ejemplo los incentivos, premios y castigos; las interrelaciones interpersonales y sociales en la organización y la predominación que la enseñanza, el status, las creencias y las expectativas ejercen en la conducta de los individuos incluidas a un proceso industrial. Esta escuela humanística fue criticada por las maneras como sus principios y procesos se utilizan en diferentes situaciones. Los exponentes de la escuela humanística, son Ordway Tead, mary Parker Follet, Chester Bernard, George Elton Mayo.

#### **Escuela Estructuralista de la Administración.**

Se ocupa de conceptualizar la organización, como un grupo de piezas ordenadas para un fin definido, refiriéndonos a las empresas humanas, las cuales permanecen compuestas o integradas por individuos que persiguen unos objetivos determinados, como por ejemplo el templo, la universidad, clínicas, nosocomio, club, la fuerza armada, un hotel, un gremio, fundación o corporación. Estas empresas son pequeñas, medianas y enormes, como por ejemplo un Estado, la ONU o una organización multinacional.

Los estructuralistas, estudiaron las empresas a partir de la perspectiva de su composición, su desempeño y de los medios que usan para poder hacer sus fines, en la

averiguación de la eficiencia organizacional, procurando de entablar reglas y principios valederos y de identificar las protestas de su comportamiento.

Esta escuela estructuralista, tiene sus precedentes en la obra *The Managerial Revolution*, en la que dice que la nueva clase está conformada por los administradores, debido a que para él los gerentes y los administradores son una misma cosa, puesto que son ellos los que dirigen las empresas, quienes tienen la posibilidad de conseguir que la sociedad como conjunto de empresas desarrolle y alcance sus propios objetivos, y como gerentes o administradores son la cabeza y por ende causantes de sus triunfos o de sus fracasos. Para guiar las empresas empresariales, es preciso saber cómo es su composición, cómo funciona y cómo interactúa con el medio ambiente, y en ese sentido Burnham sentó unas bases para el análisis de los componentes de las empresas, de sus estructuras y de sus formas de desempeño.

El sociólogo alemán, Max Weber es el más influyente en la formación de la teoría estructuralista, en la que dice que la racionalización del trabajo humano es el elemento que da origen a una composición organizacional llamada burocracia, puesto que todos los empleados públicos incorporan lo que se sabe cómo la burocracia pública, en lo que los empleados de las empresas privadas componen lo que se sabe cómo la burocracia privada. Muestra además que la organización por excelencia es la burocracia, y la sociedad es una enorme

burocracia incorporada por la burocracia privada, la burocracia pública, integradas por muchas empresas que en su composición poseen semejanzas o propiedades habituales.

Según Max Weber la burocracia se caracteriza por lo próximo: Se rige por reglas escritas, como los reglamentos de trabajo, la descripción de las funcionalidades de los empleados, los estatutos de las organizaciones, los manuales y los instructivos; la burocracia funciona basado en la separación del trabajo, debido a que cada participante de la organización tiene una esfera de trabajo estructurada con libertad de los individuos, puesto que la explicación del cargo sugiere qué se necesita hacer, qué tanto poder tiene el empleado, y cuáles son sus deberes y restricciones.; es jerarquizada, cada cargo inferior está bajo la predominación y control de un cargo preeminente; busca la eficiencia por medio de reglas técnicas; la especialización y la profesionalización se realizan importantes; y principalmente quien administra una organización no es el propietario de la misma.

La escuela estructuralista sentó novedosas bases para el análisis y estudio de las empresas y de la administración, y dio origen a una metodología para la organización de las organizaciones. dicha metodología se usa para el planeamiento de las empresas novedosas o para el mejoramiento de las existentes; y comprende el análisis y la exploración de los componentes habituales a toda organización o compañía, los cuales tienen que

ser estructurados bajo el objetivo especial de cada una de ellas. El Administrador se apoya en implantar bases sobre las cuales funcionará la compañía u organización organizacional a su cargo.

Las teorías estructuralistas, muestra que la organización asume un comportamiento como un servicio, que evoluciona sometido a influencias o fuerzas externas, las cuales tienen que ser identificadas, analizadas y controladas. Ha sido una vez que apareció la teoría del desarrollo organizacional que puede explicarse, en algunas fases, como por ejemplo fase de la creación, fase de la normalización, fase de la burocratización, fase de crítica y de auto estudio.

#### **Escuela Behaviorista o del Comportamiento Administrativo.**

Esta escuela se caracteriza por asegurar que en un conjunto humano vinculado por interrelaciones laborales se puede detectar determinados comportamientos o conducta humana, influenciado por 2 componentes primordiales, que son el grado cultural de los individuos que conforman el conjunto, y el estilo de dirección que reciben

Una vez que el grado cultural de los miembros del conjunto es elevado, son más grandes las exigencias de los individuos, puesto que inventan cada vez necesidades novedosas y más exigentes. Una persona culta siente la necesidad de asociarse con otras para servir y conseguir

las metas propuestas y entre más culta sean los individuos más grande racionalidad y eficiencia debería ser la dirección organizacional.

El psicólogo Abraham H. Maslow descubrió que para los miembros de comunidades altas, la necesidad puramente fisiológica son menos fundamental que las necesidades sociales, las cuales adquieren más grande jerarquía; puesto que asegura que el ser humano actúa e induce al conjunto a luchar por la satisfacción de las necesidades que siente o estima más relevantes, cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto la persona como el conjunto alcanzan el mismo beneficio, puesto que las necesidades menos importantes las de escalas inferiores poseen menos prioridad que las de escalas mejores.

La escuela Behaviorística estima que la motivación para el trabajo es dependiente de 2 componentes primordiales, que son el grado cultural de los miembros de la organización y el estilo de dirección predeterminado, puesto que ambos componentes mencionados contribuyen a la formación de una especie de jerarquización de necesidades humanas cuya probabilidad de satisfacción estimula la motivación del conjunto, que se afirma en comportamientos diferentes tanto en su actuación, como en su dinámica, de acuerdo con el grado cultural y el estilo de dirección que caracterice la administración.

## Escuela de Sistemas y Escuela Matemática de la Administración

Los tratadistas de la escuela de sistemas y la Administración señalan que la administración, puede considerarse como un sistema a partir de la perspectiva de la teoría y la práctica, puesto que a partir de la perspectiva teórico, tienen la posibilidad de llevar a cabo conceptos y modelos administrativos, puesto que la teoría de la administración científica cuyo primordial representante ha sido Taylor, se regula por principios y técnicas que configuran un sistema de pensamiento racionalizado, e igual ocurre con Fayol con su modelo de funcionalidades empresariales administrativas, técnicas, contables, de estabilidad, financieras y comerciales. Las empresas configuran sistemas ya que en ellos tienen la posibilidad de detectar recursos cuantitativos como por ejemplo un grupo de piezas organizadas, un órgano o centro rector, unas funcionalidades que cada parte cumple en forma interrelacionadas, y unos objetivos propios.

La aplicación de la teoría de los sistemas, tiene diversos recursos que le permiten su desarrollo como por ejemplo el estudio de sistemas que se enfoca tanto en el desarrollo de la ciencia administrativa como a la práctica de la misma, implementando modelos para examinar los sistemas, como por ejemplo los modelos de escala, modelos analógicos, modelos matemáticos y modelos físicos. El segundo componente de la aplicación

de la teoría de los sistemas es el funcionamiento de los sistemas administrativos, que son dinámicos y por parecido los sistemas sociales poseen la característica común de que su manejo está regido por fuerzas que ponen en desplazamiento cada una de sus piezas. El tercer componente, es la organización administrativa vista como un grupo de sistemas, debido a que los teóricos como Mac Gregor, definen la organización como un sistema incluido por un grupo de subsistemas, como por ejemplo la persona, la organización formal, la organización informal, el tipo de gerencia, y la planta y el medio físico.

Finalmente, la cibernética y los sistemas nos posibilita mantener el control de y dirigir de forma automática. Implementando la cibernética a las ciencias administrativas, y a las empresas se puede asegurar y concluir que éstas pueden subsistir una vez que la composición y desempeño de su sistema y de los subsistemas que las incorporan poseen un más grande nivel de autogobierno y de autocontrol, proceso éstos, que necesitan mecanismos de retroalimentación.

La escuela matemática de la administración por su lado, parte del presupuesto que la funcionalidad primordial de los administradores y de los gerentes o directivos es la de tomar decisiones. Los resultados de las políticas empresariales tomadas a través de decisiones de los directivos, tienen la posibilidad de medir o cuantificar por medio de la utilización de las matemáticas, partiendo

de datos conocidos, puesto que la lógica y el cálculo matemático se usa en la organización y programación de las ocupaciones y son base para la toma de elecciones.

Esta escuela parte que la mayor parte de los inconvenientes administrativos se resuelven por medio de la utilización de las ecuaciones matemáticas, para lo que aplica la indagación operacional, las aplicaciones matemáticas en la investigación operacional, para lo que se hace uso de la econometría administrativa, que se emplea para la indagación de mercados o mercadotecnia y sirve para su cuantificación y estudio matemático; la programación administrativa, por medio de la cual se envuelve en tiempos, recursos, valores, transportes, puntos todos que tienen que analizarse en forma interrelacionadas para deducir las estrategias idóneas; la teoría de colas; las gráficas o grafos; la teoría de los juegos, que es una técnica de simulación de operaciones en la cual puede haber diversos individuos que asumen un papel, simulando una situación real en una organización o comercio; las probabilidades, que son estimaciones que se realizan on base en datos conocidos y en la vivencia.

#### **Escuela de la Administración por fines.**

Peter F. Druker ha ejercido mucha predominación en el desarrollo de la nueva gerencia. Argumenta, que la administración por fines es un procedimiento por medio del cual el gerente, los subgerentes y todos los

jefes de una organización determinan qué fines aspiran conseguir, cada uno en su campo y en un definido tiempo en donde tienen que fijarse metas que sirvan como guía para sus actividades.

Esta escuela además se sabe cómo administración por resultados, administración por proyectos, administración por colaboración, o administración por motivación.

#### **Conclusiones**

Las teorías y enfoques contemporáneos, modernos y postmodernos de la administración, permiten asegurar que las ciencias de la administración continúan evolucionando y desarrollándose, como una disciplina actualizada, y como instrumento fundamental para el crecimiento económico, para el desarrollo empresarial de un territorio, para la composición, el proyecto y metas de una compañía, y la generación de costo para los accionistas.

Debería tenerse presente, que las modernas teorías de las empresas y de la administración, avanzan no solo en técnicas de desarrollo empresarial, sino que avanza en la configuración primordial de la categoría del componente humano como el más fundamental de las empresas, debido a que sobre éste es que se analizan comportamientos, se otorgan directivas y se toman elecciones que tienen que llevar a cabo en razón y situación con la generación de costo de la unidad económica empresarial.

Las escuelas ha ido desarrollando en la etapa contemporánea y siguiente, los recursos primordiales de las empresas, al punto que dio origen a la sicología organizacional empresarial o conocida como psicología industrial; así como también pasa por La escuela estructuralista, que si bien estima que la burocracia como factor humano es fundamental, lo estudia a partir del punto de vista de la composición de la compañía y el papel que debería jugar cada burócrata en la misma; y después la escuela del comportamiento administrativo, que se ocupa a partir de una doble perspectiva aprender las empresas, puesto que estima que la conducta del componente humano respecto a las decisiones y el proceso operacional de la compañía es determinante para conseguir las metas propuestos.

La escuela de los sistemas, observan las empresas como un sistema, en donde le ingresa información, la procesa y bota la información, o sea, las organizaciones son un sistema electrónico de inputs y outputs, que es un sistema de entradas, procesamiento y de salidas, en donde hay eficiencia en el abasto de datos, que es el artefacto beneficioso, el procesamiento de la información que es el periodo beneficioso, y el sistema de salidas, que son los productos, las ventas, las utilidades etc. La escuela matemática parte de una realidad y es que estima que las resoluciones a los inconvenientes empresariales o las elecciones tienen que partir de datos matemáticos, donde por lo menos las cifras reportan datos concretos que le permiten al gerente o administrador tomar elecciones

que genera costo para la organización.

La escuela de administración por fines, o por resultados o por motivación, es bien fundamental, pues amarra las elecciones de los gerentes y administradores al logro de metas, respecto de lo se deben implantar metas y mecanismos de control con el propósito de que en la medida que se tracen las metas, se ejecuten los proyectos, se logren mantener el control de para, medir para observar la posibilidad de triunfo o de los ajustes que tienen que tomarse en las elecciones.

### **1.3 Proceso Administrativo**

#### **1.3.1 Concepto**

La administración, como ciencia, pide en su desarrollo teórico y a gusto un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la indagación y en la preparación de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la desempeña. Éstas son varias de las propiedades de la administración que da como consecuencia la utilización de la herramienta de mayor relevancia que ha podido haber adoptado el administrador en su práctica: el procedimiento científico, y con ello, la construcción de una verdadera composición de trabajo idónea a su especial forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo fue un modelo a continuar a lo largo de generaciones, el cual fue creado y usado a fines del siglo XIX y principios del XX por Henry



Fayol, y desde aquel instante se le ha reconocido como la composición elemental de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más vasta y la probabilidad de crear conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las empresas, siendo además un modelo con el cual se estandariza la funcionalidad del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de etapas o fases por medio de las cuales se desarrolla la práctica administrativa. Ciertos autores que estudian dicho proceso lo han dividido según con su criterio en 3, 4, 5 o 6 fases, empero solamente se refieren al nivel de estudio del proceso, debido a que el contenido es el mismo que manejan todos. Por esa razón, actualmente, la separación cuatripartita, de 4 etapas, es la más aceptada universalmente: idealización, organización, dirección y control.

Considerando el valor de esta herramienta, diremos varias características del proceso administrativo:

- El proceso administrativo se compone por un grupo de etapas o pasos de forma cíclica, o sea, el fin se convierte otra vez en el inicio de la labor administrativa.
- Una de las primordiales visualizaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las etapas que invariablemente encontraremos son las de planificación y control.

- El primordial objetivo es sistematizar el razonamiento y producir una composición de eficiencia.
- Estimula la innovación y el desarrollo.
- Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

### 1.3.2 Naturaleza

La naturaleza del proceso administrativo está en su razón de ser, o sea, el proceso nace como una necesidad de describir y estructurar toda una funcionalidad administrativa que tiene como fin coordinar las otras funcionalidades de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

La disciplina que pide está en los principios que lo regulan; el orden se afirma en la consecución de las etapas, nos organiza, nos presenta a pensar y laborar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de elecciones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo moldeable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate. El proceso administrativo no se debería considerar como una fórmula tiesa.

La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los puntos de sistemas,

métodos y maquinaria de una organización. El componente humano es un recurso poco (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

### 1.3.3 Principios

Terry y Franklin, en su libro Principios de administración, nos definen el término de comienzo: “Se puede conceptualizar un inicio como una aseveración o verdad importante que otorga una guía para el raciocinio o la acción”. Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, fueron formulados desde años de vivencia y pruebas en toda clase de empresas, públicas o privadas, enormes o pequeñas. Los principios son básicos empero no absolutos, tienden a reformularse según con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive.

Acorde se lleven a cabo más indagaciones, surgirán nuevos principios administrativos, se modificarán otros y diversos van a ser descartados por no ser más representativos de la práctica administrativa presente.

Del libro del maestro Agustín Reyes Ponce, Administración actualizada, y tomando como alusión el proceso administrativo de cuatro fases: planificación, organización, dirección y control, haremos mención de los principios administrativos aplicables a todas las etapas del proceso.

### Planeación

- **Principio de previsibilidad.** Las previsiones administrativas tienen que desarrollarse tomando presente que jamás alcanzarán certeza completa, ya existente constantemente el peligro.
- **Principio de objetividad.** La práctica administrativa debería apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.
- **Principio de la medición.** Las metas van a ser más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, o sea, que sean sensibles de medición.
- **Principio de exactitud.** Los planes tienen que elaborarse con la más grande exactitud viable, y no con afirmaciones vagas y genéricas, debido a que van a administrar actividades específicas.
- **Principio de flexibilidad:** Es cierto que debería existir exactitud en la preparación de los planes, empero en su utilización debería haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.
- **Principio de unidad.** En la organización se elaboran planes en todas las zonas de trabajo, empero dichos planes tienen que ser de tal naturaleza que logre decirse existente un solo proyecto general.
- **Principio de productividad.** Todo proyecto debería

redituar una interacción conveniente de los beneficios que espera en relación a los valores que pide.

### Organización

- **Principio de especialización.** El trabajo tiende a separarse cada vez más en ocupaciones específicas. La persona reditúa más grande eficiencia, exactitud y velocidad al responsabilizarlo a una actividad más reducida y concreta. La especialización crea mayor creatividad e idea.
- **Principio de unidad de mando.** Un subordinado recibirá ordenes de un solo líder.
- **Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.** Debería precisarse el nivel de responsabilidad correspondiente a cada líder en los niveles de la organización, estableciendo paralelamente la autoridad que corresponde a aquélla.
- **Principio de dirección-control.** A cada nivel de delegación debería corresponder el establecimiento de los controles adecuados para afirmar la unidad de mando.

### Dirección

- **Principio de coordinación de intereses.** Es fundamental conseguir una comunión de intereses particulares y en general en la organización, para el

logro de los objetivos.

- **Principio de impersonalidad del mando.** El ejercicio de la autoridad debería verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como consecuencia única de la voluntad del que manda.
- **Principio de la vía jerárquica.** Las directivas, quejas y comunicaciones generalmente tienen que continuar los conductos anteriormente establecidos, y nunca omitirlos sin razón, ni en forma constante.
- **Principio de resolución de conflictos.** El problema debería resolverse lo más rápido viable, sin lesionar la disciplina y que haga el menor disgusto de las piezas involucradas.
- **Principio de aprovechamiento de conflictos.** El problema no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se estima como una posibilidad y debería aprovecharse para forzar el encuentro de resoluciones.

### Control

- **Principio del carácter administrativo del control.** Se necesita diferenciar “las operaciones” de control de “la función” de control.
- **Principio de los estándares.** El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma estricta y cuantitativa, los estándares que corresponden a la

operación en momento.

- **Principio de exclusión.** El control administrativo es más eficaz y veloz una vez que se concentra en los casos en que no se hizo lo previsto.

## CAPITULO II

### FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

## 2.1 Planeación

La organización continuamente está en relación con las otras funcionalidades debido a que cada una de parten de lo planteado por ella a partir de los principios. Cardoso (2016) habla de la relación de la planificación con la organización:

- La organización incurre en la planificación como una base y motivo para que exista la función de fijar metas y prioridades en el momento de realizar una labor, desarrollar un plan reconociendo la acción, los plazos y los recursos que se deben usar.
- La interacción entre planear y acomodar establece la destreza que se debe colocar en marcha una vez que se tiene que hacer efectivas las actividades coordinadas de un grupo de individuos, en tiempo y costes efectivos por lo cual se aprovechen de él.
- Planificar y organizar supone que se estudian antes las metas y los hechos sustentan los actos bajo estudio, poniendo en marcha cualquier procedimiento o proyecto, otras competencias implicadas y en relación son: administración del tiempo, toma de elecciones, trabajo en grupo. Esta organización en la planificación establece la programación, asignadas para la ejecución de las labores concretas (párr. 1 - 4).

Alvarado (2013) tiene interacción con la interacción de la planificación con la dirección:

- El proceso administrativo es el flujo constante e interrelacionado de las ocupaciones de planificación, organización, dirección y control, elaboradas para poder hacer un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla positiva.

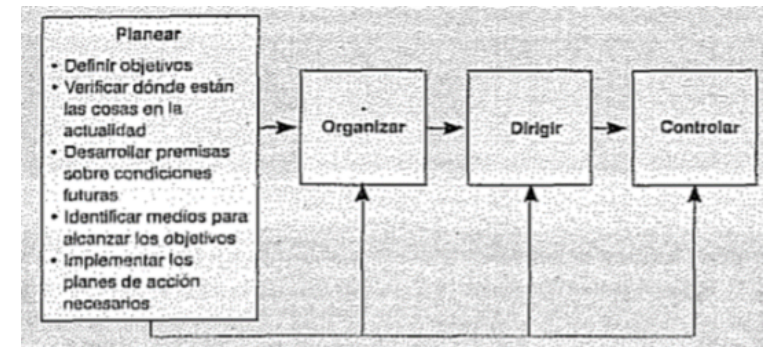
- El papel primordial de un directivo es guiar los esfuerzos de otras personas hacia las metas de la organización. Una sección bastante fundamental de la dirección radica en planear (establecer objetivos) y mantener el control de (comparar los resultados con los objetivos que se habían establecido) (párr.1, 3).

Vargas (2015) habla sobre la relación de la organización con el control:

- La retroalimentación en la etapa de control posibilita detectar las necesidades y errores que poseen los planes y estrategias para el mejoramiento de dichos. El control requiere de la planificación para hacer su costo de medición y evaluación de los resultados (párr. 7).

- Como se vio la planificación está estrechamente ligada a las otras funcionalidades sobre las que influye y de las que obtiene predominación en todo instante y en todos los niveles de la organización.

Figura 3. Función de la planeación en el proceso administrativo



Fuente: Chiavenato, 2000, p. 144

Como se puede ver en la imagen, la planificación desarrolla un grupo de ocupaciones a fin de que estas se continúen desarrollando en las otras funcionalidades para que finalmente el resultado sea el deseado a partir de la primera etapa.

### 2.1.1 Conceptos de la planificación

Munch (2007) define a la planificación como:

La decisión de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la compañía, y de los resultados que se pretenden obtener para reducir peligros y conceptualizar las estrategias para poder hacer el objetivo de la organización con una más grande probabilidad de triunfo (p.40).

Loufatt (2015) aporta que:

La planificación es el primer componente del proceso administrativo delegado de entablar las bases de la administración profesional en una organización. La planificación guía, orienta, da las coordenadas del rumbo que se recomienda continuar la organización, permitiendo que ella sola se diagnostique y prescriba las superiores posibilidades administrativas para conseguir una ejecución sustentable y rentable en el tiempo (p. 2).

Otra definición es la de Luna (2015) quien dice que: “La organización es la fijación de las metas, estrategias, políticas, programas, métodos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se necesitan encause de manera correcta las demás etapas del proceso administrativo” (p. 58).

Según Córdova (2012):

La planificación se basa en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la sucesión de operaciones para hacerlo, y la decisión de tiempos para su ejecución. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las vivencias pasadas y se embozan planes y programas (p. 57).

Por otra parte, Bernal y Sierra (2008) comentan que:

La planificación es como un plan para el diseño y la obra del futuro, y por esto se suele oír dialogar de la

prospectiva y de escenarios probables para la creación del futuro para los individuos, las empresas, los países y el propio ámbito mundial (p. 50).

Según Molins (1998):

La planificación puede definirse como una ciencia cuya aplicación posibilita conseguir, en el objeto a planear, los objetos que el individuo ha propuesto con anterioridad. Con la práctica se ha verificado que la planeación es el medio más adecuado para guiar los procesos sociales (p. 14).

Como se dijo en las definiciones de los múltiples autores, la organización es la primera fase del proceso administrativo y se basa en la formulación del estado futuro esperado para una organización y basado en éste proponer cursos alternativos de acción, evaluarlos y de esta forma conceptualizar los mecanismos adecuados a continuar para conseguir los objetivos propuestos.

### 2.1.2 Importancia

El valor de la etapa mecánica del proceso administrativo está dado por la relevancia respectiva de las funcionalidades que la conforman, organización y organización. La planificación en la etapa mecánica del proceso administrativo es fundamental, entre otras causas, ya que:

- Provee alternativas a continuar, útiles una vez

que emergen problemas o una vez que, sencillamente, el proyecto no se puede continuar literalmente.

- Mejora los procesos de toma de decisiones.
- Da visión al equiparar presente y futuro. Además, al situar su foco en el futuro, promueve una mentalidad de optimización organizacional.
- Reduce el grado de incertidumbre.
- Examina el ámbito y la interna de la entidad, permitiendo, por un lado, aprovechar fortalezas y oportunidades, por el otro, evadir amenazas y mejorar los puntos de vista débiles.
- Fundamenta la operación empresarial, o sea, desde una adecuada planificación se desprende la operatividad de cada una de las funcionalidades del proceso administrativo.

Especialmente, la organización como funcionalidad de la etapa mecánica del proceso administrativo es fundamental ya que:

- Recoge lo propuesto en la organización, lo complementa y le da forma para que se logre conseguir.
- Determina la composición sobre la que toda la administración se practica.
- Optimiza el manejo de las zonas funcionales y de

los recursos empresariales

- Actúa como nexo en medio de las etapas mecánica y dinámica del proceso administrativo.
- Funciona como base de los periodos de dirección y control.

Ejemplificando:

Para ilustrar lo anterior, imagine el lector a un emprendedor que lleva a cabo su proyecto de negocios para lo que considerará diversos componentes como por ejemplo las propiedades de su producto/servicio, cuáles de estas lo diferenciarán, quiénes son sus primordiales participantes o la medida del mercado al cual muestra. Además, habrá de implantar en dónde operará, cuántas personas se requerirán para desarrollar el comercio y las labores y responsabilidades de cada una, entre otras. Estas deliberaciones, y muchas otras más, se enmarcan en la etapa mecánica del proceso administrativo y sus funcionalidades o fases, planificación y organización.

### 2.1.3 Características de la fase

Chiavenato (2000) expresa que las propiedades más relevantes de la organización son las próximas:

- La planificación es un proceso persistente y constante: No se agota en ningún proyecto de acción, sino que se hace siempre en la organización.
- La planificación está constantemente dirigida



hacia el futuro: La organización se encuentra ligada a la previsión, aunque no debería confundirse con esta.

- La planificación busca la racionalidad en la toma de elecciones.
- La planificación busca elegir un curso de acción entre algunas alternativas:
- La organización constituye un curso de acción elegido entre numerosas alternativas de caminos potenciales.
- La organización es sistemática: La planificación debería considerar el sistema y los subsistemas que lo componen; debería comprender la organización como integridad (si la planificación se elaboró en el grado organizacional) o una unida como integridad (si se elaboró en el grado de ejecución).
- La planificación es repetitiva: Incluye pasos o etapas que se suceden, es un proceso que pertenece a otro más grande: el proceso administrativo.
- La planificación es una técnica de asignación de recursos: Tiene por fin la definición, el dimensionamiento y a la asignación de los recursos humanos y no humanos de la organización o la unidad, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- La planificación es una técnica cíclica: La

planificación se convierte realmente a medida que se realiza.

- La planificación es una funcionalidad administrativa que interactúa con las otras.
- La organización es una técnica de coordinación e incorporación: Posibilita la coordinación e adhesión de algunas ocupaciones para lograr las metas previstas.
- La planificación es una técnica de cambio y novedad: Constituye una de las mejores modalidades deliberadas de incorporar cambios e creaciones en una compañía, conceptualizar y elegir con antelación y debidamente programadas para el futuro (p. 343-344).

Para que una planificación resulte exitosa, según Montaña (2015) debería contener algunas propiedades relevantes, como son:

- Factibilidad: contempla fines que estén en las modalidades de la compañía, del área o departamento para la cual se ha llevado a cabo.
- Coherencia: contempla todos las metas, estrategias y planes hechos en la empresa para intentar que todos sean coherentes entre sí.
- Evaluación constante: contempla la evaluación de los resultados y el desarrollo.
- Flexibilidad: contempla el permitir cambios,

ajustes y correcciones mientras se vaya ejecutando.

- **Permanencia:** contempla ser un proceso persistente y constante en donde una vez alcanzado las metas propuestas, se tienen que plantear nuevos fines (párr.9- 10).

De acuerdo con Molina (2013) las propiedades de la planificación son:

- **Unidad:** Todos los planes se hacen paralelamente, en una compañía a pesar de tener cada uno sus propios fines, deberán ser congruentes en sus objetivos y sus medios de tal forma que logren ingresarse y adecuarse para conformar un solo proyecto general.
- **Continuidad:** la planificación es una actividad de los administradores que jamás terminan.
- **Exactitud:** Los cursos de acción a continuar tienen que ser bien definidos disminuyendo en lo viable la imprevisión y realizando hincapié, en la preparación de planes desarrollados.
- **Penetrabilidad:** La planificación no es una actividad única de los niveles jerárquicos mejores más bien la actividad de formular planes es forzosa para todo ejecutivo en su área específica de trabajo (párr. 3 - 6).

Las propiedades de la planificación variaran en algunas ocasiones ya que esta dependerá del entorno o

el tipo de proyecto que se trate, aun de esta forma las propiedades más generales son continuidad, exactitud, permanencia y efectividad.

### **El entorno de la organización y la planificación**

Según Hernández y Palafox de Anda (2012):

Como la compañía opera en un medio ambiente cambiante que perjudica a la organización, la alta gerencia debería tener entendimiento pleno de él y estar informada, de tal forma que sus planes se acerquen lo más viable a la verdad. El gerente además debería dominar los planes internos de operación de la organización para lograr la eficiencia y la competitividad interior (p.178).

Para la ejecución de una estrategia estratégico hace falta de un estudio del ámbito de la compañía por consiguiente se tienen que aprender los diversos recursos que rodean la organización y le brindan su giro. La compañía es un sistema abierto en intensa relación con su entorno.

#### **2.1.4 Principios de la planeación**

Luna (2015) dice que para realizar la organización tienen que observarse los siguientes principios:

- **Objetividad y cuantificación:** Al planificar se necesita tener como base información real, razonamientos precisos, y no fundamentarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio además se le conoce como precisión.

- **Factibilidad:** Lo cual se defina como proyecto debería ser realizable, no es adecuado llevar a cabo planes ambiciosos y optimistas que no sean probables de lograrse. La planificación no debería fundamentarse en situaciones deseadas, o sea, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Flexibilidad:** Al concluir la organización se ofrece dejar márgenes de holgura que permitan integrar los cambios o situaciones imprevistas, que ajusten de forma fácil las condiciones, o sea, disponer de un colchón de estabilidad.
- **Unidad:** Los planes tienen que englobarse en un todo para la organización y encaminarse a los fines y fines en general con la consistencia esencial para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategias:** Los planes definidos a un plazo definido en el desarrollo de los mismos, es fundamental estar actualizados tanto interna como externamente para cambiar esos que son necesarios y que así se logre de manera correcta al término de las etapas definidos (p.59)

Según con Toro (2012) los principios de la planeación más relevantes son los siguientes:

- Principio de la contribución a conseguir y facilitar la consecución de las metas de la organización, con interés especial en conseguir el propósito primordial.

- Principio de la primacía de la planeación, la primera funcionalidad administrativa que ejerce la gerencia es la idealización, que permite la organización, la dirección y el control.
- Principios de la planificación en la alta gerencia ya que esta es responsable de conseguir las metas de la organización y la manera más eficaz de lograrlos es por la idealización.
- Principios de la planeación, es la organización encierra todos los niveles de la compañía.
- Principios de la eficiencia de operaciones por planeación, las operaciones van a ser eficientes si se efectúan por medio de un proceso formal de planificación que abarque objetivos, tácticas, programas, políticas, métodos y reglas.
- Principios de la flexibilidad de la organización, el proceso de organización y los planes resultantes tienen que ser adaptables a las condiciones variables.
- Principios de sincronización de la planeación – los planes a extenso plazo permanecen sincronizados con los planes a mediano y corto plazo.
- Principios de los componentes limitantes los planificadores tienen que tener presente los componentes limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos una vez que elaboren los planes.

- Principios de estrategias eficaces, una guía para implantar tácticas viables se apoya en relacionar los productos y servicios de la compañía con las tendencias actuales y con las necesidades de los clientes.
- Principios de programas eficaces, para que los programas sean eficaces tienen que ser una sección sustancial de la organización a corto y extenso plazo y tienen que estar integrados a la planeación estratégica, estrategia y operacional.
- Principios de políticas eficaces, las políticas se fundamentan en fines de la organización; por medio de estas es viable relacionar fines con funcionalidades, componentes físicos y personal de la compañía; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores (p.1 - 2).

Acorde a eso que dice la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala (2015) los principios de la planificación son:

- Principios de exactitud: Los planes no tienen que hacerse con afirmaciones vagas, y genéricos, sino con la más grande precisión viable, ya que van a administrar actividades concretas.
- Principios de flexibilidad: Todo proyecto debería dejar margen para los cambios que surjan

con interacción a las situaciones de su instante de aplicación, debería tener una dirección elemental, sin embargo, permitiendo las adaptaciones que sean correctas.

- Principios de la unidad: Todos los planes que se utilizan en la organización tienen que estar, de tal modo coordinado e incluido, de tal forma que posibilite decirse que realmente existe un solo proyecto (p.31 - 32).

En síntesis, los principios básicos de la planificación son el compromiso, la necesidad, la unidad, la exactitud, flexibilidad, factibilidad y además la inspección. Dichos principios son verdades primordiales de aplicación general que sirve como guías de conducta en la acción administrativa.

### 2.1.5 Etapas del proceso

Chiavenato (2000) comenta que:

Para comprender mejor como se hace la organización, es adecuado descomponerla en tres etapas secuenciales: decisión de las metas por conseguir; toma de elecciones en relación a las elecciones futuras y preparación de planes.

Establecimiento de fines, la planificación es un proceso que empieza por los fines y, después, establece los planes necesarios para conseguirlos. Esta definición ordena a que las metas que se pretenden sean el punto de inicio

de la planificación. La fijación de fines es la primera actividad que debería de desarrollarse: saber a dónde se pretende llegar para lograr llegar hasta allí. (p. 323).

El proceso de planificación es complejo por esto se debería de desprender en diversos pasos, debido a que es un proceso y este debería ser secuencial, siguiendo un orden lógico para su ejecución teniendo como consecuencia una organización positiva y eficaz, capaz de que se puedan las metas de la compañía.

El proceso de planificación según Certo (2001) consta de los próximos seis pasos:

1. Divulgar las metas de la organización: Ya que la planificación se reúne en como el sistema administrativo alcanzara las metas organizacionales, debería hacerse una aseveración clara de aquellos fines antecedente de que logre darse inicio a la planificación. Esencialmente, las metas establecen esas superficies en las que la planeación de la organización debería tener sitio.
2. Hacer una lista de las formas de conseguir las metas: Una vez las metas de las empresas se han predeterminado precisamente, un administrador debería llevar a cabo una lista de posibilidades probables para conseguir aquellas metas.
3. Desarrollar premisas en las cuales fundamentar cada alternativa: en enorme medida, la factibilidad de utilizar cualquier persona de las posibilidades para conseguir las

metas de la organización está definida por las conjeturas, o suposiciones, en las que se basa la elección.

4. Elegir la mejor alternativa para conseguir las metas: una evaluación de las posibilidades debería integrar una evaluación de las hipótesis sobre las que se fundamentan estas. Un administrador, generalmente encuentra que varias premisas son pocos razonables y que por consiguiente tienen que excluirse. Este proceso de supresión le ayuda al gerente a establecer con cual alternativa alcanzaría mejor las metas de la organización.

5. Llevar a cabo planes para desarrollar la elección seleccionada: después de que una opción se elige, un administrador puede desarrollar planes estratégicos (de extenso alcance) y planes tácticos (de corto alcance).

6. Poner en funcionamiento el proyecto: cuando los planes, tanto de corto como de extenso alcance, fueron desarrollados y provistos por la organización, dichos tienen que implementarse desde luego la organización, no puede beneficiarse de forma directa del proceso de planificación (p.128-129).

Este proceso de planificación posibilita la identificación de oportunidades internas y externas, este es un proceso repetitivo y debería seguirse así se establece en los seis pasos y antecedente de poner en práctica dicho proyecto debería ser evaluado para ver qué tan probable puede ser.

El proceso de planificación por fases según con Hernández y Palafox de Anda (2012) es:

- Conceptualización y desarrollo de tácticas.
- Definición de fines a corto, mediano y extenso plazo.
- Establecimiento de premisas.
- Definición de políticas en general para planes específicos por área.
- Planes tácticos específicos de zonas.
- Planes operativos de área (p.186).

Todo proceso debería concluir en resultados y no solo permanecer plasmados en documentos, es por esto que se tienen que continuar los pasos para tener como consecuencia una planificación bastante eficiente para la compañía, considerando componentes como premisas, fines, tácticas y más que nada estar atentos a oportunidades tanto en el campo externo como interno.

El proceso de organización según Cuaquera (2008) consta de seis fases que incluyen las próximas actividades:

1. Evaluación de condiciones recientes: Esta evaluación incluye los recursos de la organización, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los componentes competitivos. En la planificación se adopta una perspectiva panorámica del ámbito de la organización.

Los planes manifiestan el objetivo de organización y fijan un grupo de fines a extenso plazo, que la organización debería intentar de conseguir para sacar beneficio de las oportunidades y evadir las hipotéticas amenazas.

2. Decidir fines y metas: Las metas son objetivos específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es rigurosa para lograr conseguir las metas de la organización, las metas tienen que ser desafiantes.

3. Entablar una estrategia de acción: Para el logro de las metas es necesario una estrategia de acción, en el que se especifiquen las actividades que han de llevarse a cabo. Las ocupaciones son medios específicos prescritos para el logro de las metas. Los cursos de acción bien planificados reciben el nombre de tácticas y estrategias, y suelen marcar la diferencia en razón de su entorno y de su marco temporal.

4. Destinar recursos: Dedicar recursos está referente con la presupuestación y posterior entrega de recursos. Los recursos se definen como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con lo cual cuenta una organización. Un presupuesto es una porción predeterminada de recurso relacionada con una actividad. Hay una interacción entre la presupuestación como técnica de planeación y la presupuestación como técnica de control.

5. Ejecución: La ejecución trata sobre la delegación de

labores, con la acción impulsada por las metas y con la obtención de datos para la retroalimentación.

6. Control: Se debería mantener el control de la elección de organización. La organización ha de guiar las ocupaciones del trabajo en aumento para garantizar que se cumplan los fines, o en algunas ocasiones, se reajusten para lograr cumplirlos (párr. 2 – 7).

Este proceso de planificación se basa en detectar la problemática, concebir cursos alternativos de acción, escoger uno de ellos para al final explicar las actividades elementales y ubicarlas en la era, la ejecución y un control, lo cual constituye propiamente este proceso, de enorme trascendencia para llegar a consumir las metas de la empresa y que esta logre crecer acorde al tiempo.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) los pasos que se listan a continuación son de aplicación generalmente; no obstante, en la práctica se debería aprender lo probable que son los probables cursos de acción en cada fase.

- Estar atento a las oportunidades: Aunque precede a la organización real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de idealización, el estar atento a las oportunidades o inconvenientes en los ámbitos externos e internos de la organización es el verdadero punto de inicio de la organización.
- Entablar fines: El segundo paso en la planificación

es implantar fines para toda la organización y después para cada unidad de trabajo subordinado, lo cual debe hacerse pensando en el corto y extenso plazo.

- Desarrollo de premisas. El siguiente paso lógico en la planificación es entablar, declarar y conseguir el consenso para usar las hipótesis de planificación decisivas como los pronósticos, las políticas simples aplicables y los planes existentes de la compañía.
- Decidir cursos alternativos: El cuarto paso de la organización es buscar y examinar cursos de acción alternativos, en especial los que no resultan muy evidentes.
- Evaluar cursos alternativos: Luego de buscar cursos alternativos e inspeccionar sus puntos de vista fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas.
- Elegir un curso: Este es el paso en el cual se adopta el proyecto, el verdadero punto de la elección. Algunas veces un estudio y una evaluación de los cursos alternativos revelaran que 2 o más aconsejables y el gerente puede dictaminar utilizar diversos en vez del mejor.
- Formular planes derivados: Una vez que se toma una elección raras veces la organización está completa y hace falta un séptimo paso; casi continuamente es necesario planes derivados para favorecer el proyecto

básicos.

- Cuantificar los planes por medio de presupuestos: Luego que se han tomado las elecciones y predeterminado los planes, el paso final para darle sentido es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. Cada departamento o programa de una organización puede tener sus propios presupuestos (casi continuamente costos genéricos y de capital) relativas a el presupuesto general (p.114-117).

El proceso de planificación es bastante complejo, es un proceso sistemático, llevado a cabo mediante algunas herramientas para su preparación, todo lo mencionado para poder hacer el cumplimiento de fines de la compañía y conseguir los resultados deseados.

## 2.2 Organización

En administración de empresas, la organización administrativa es el grupo de procedimientos y métodos puestos en práctica para ordenar, mantener el control de y guiar una compañía por medio de sus apartamentos, recursos y procesos, para conseguir sus metas u fines trazados de antemano.

Toda empresa u organización tiene un líder o un orden propio, que guía sus procesos productivos y es responsable de su margen de eficiencia o efectividad. Es decir, hay maneras de organización administrativa más eficaces que otras, sin embargo, toda organización tiene una composición organizacional que define sus

jerarquías, sus procesos y sus flujos. La revisión y ocasional mejoramiento de esa composición, de esta forma, significará el replanteamiento de los circuitos y patrones de la organización, y puede perfectamente conducir a superiores y más potentes escenarios.

Simultáneamente, la organización administrativa se entiende como una disciplina y una metodología de evaluación empresarial, que justamente se sugiere entender el desempeño de las empresas y concebir los modelos necesarios para su análisis.

### 2.2.1 Importancia

La planificación y la organización son imprescindibles en cualquier departamento administrativo de una compañía. Producir un orden de labores, así como hacer varias gestiones internas con tus empleados, te ayudarán a rentabilizar al mayor el trabajo en las oficinas de tu comercio.

Instituye un protocolo de actuación para todas las labores que se hacen comúnmente en la oficina. Esto, dejará a tus empleados a conocer la sucesión a continuar en todos los trabajos que debería realizar diariamente. Y paralelamente, evitarás dispersiones y pérdida de tiempo.

Además de estas ventajas. Otra de las monumentales utilidades de este protocolo, es que, si un empleado por cualquier fundamento no puede hacer el trabajo, otra persona va a poder ejecutarlo conociendo los pasos o



gestiones que debería hacer.

Llevar un control de las labores, así como de los diferentes apartamentos administrativos, además te ayudará a optimizar muchísimo más el trabajo. En esta situación, cuenta con la confianza de los causantes de todas las secciones para que te mantengan al día de incidencias, adelantos o inconvenientes.

Bastante a la par del punto anterior. Otra de las pautas a considerar para una buena organización administrativa de la compañía, es la comunicación. Por esto, reúnete con los causantes de cada departamento.

Instituye una planificación de reuniones, así sea semana, quincenal o mensual. A estas citas, acudirán los causantes de los diferentes apartamentos como, contabilidad, facturación, personal, comercial... ¿La finalidad? Racionalizar las conexiones administrativas entre los múltiples apartamentos, imponiéndose unos fines de los que se tendrá que verificar su cumplimiento en la siguiente junta a celebrar.

### 2.2.2 Tipos de organización administrativa

Dependiendo de su forma y propiedades, es viable diferenciar entre diversos modelos de organización administrativa, como son:

- Organización lineal. Se trata del modelo jerárquico clásico, sencilla y piramidal, que muestra líneas de autoridad únicas y la información se transmite

de forma unidireccional, a partir de las visiones globales mejores de la composición, hasta las posiciones locales de la base. La toma de elecciones es plenamente centralizada y hay una jefatura exclusiva.

- Organización servible. Esta es la versión actualizada del modelo anterior, que composición la compañía con base a apartamentos, cada uno dotado de su líder, y el total de los jefes dirigidos por la cúpula de la organización, así sea de forma personal o con base a reuniones. Es un modelo ideal para dividir el trabajo en pequeñas piezas, y las elecciones acostumbran tomarse por medio de consultas al especialista de cada área.

- Organización matricial. Se labora con base a proyectos y resultados esperados, por medio de la constitución de conjuntos de trabajo multidisciplinarios a los que pertenecen individuos de distintas superficies. Dichos equipos tienen un líder de plan, son temporales, y cambian información con otros proyectos de forma esporádica y ocasional. Se comportan, del resto, como células más o menos autónomas.

- Organización en comités. Opera con base a comités, mejor dicho, a equipos reducidos a los que se asigna el análisis de alguna fase o aspecto específico del proceso benéfico, así sea de forma formal o informal. Los miembros de los comités trabajan por

separado y se reúnen cada cierto tiempo, involucrando principalmente a los dirigentes o jefes de cada parte de la organización, y varían según la resolución de las situaciones concretas a atender.

- Organización en trébol. Implica la contratación externa o outsourcing de muchas de las labores de la compañía, cuyo equipo de trabajo importante lo conforman quienes dirigen las tareas externas y coordinan los múltiples esfuerzos de la organización. Es un modelo en boga en tiempos de baja contratación gremial.

### 2.2.3 Principios de la organización administrativa

La organización administrativa tiene presente la comunicación interna y externa. Toda clase de organización administrativa debería tener en cuenta lo próximo:

- Fidelidad a las metas de la organización. Frente a todo, una compañía debería saber qué cosa es lo cual se recomienda y cómo, y a lo anterior debería continuamente contestar la organización administrativa. De nada sirve tener una línea de montaje fordiana si se planea crear por outsourcing, ejemplificando.
- Paridad entre responsabilidad y autoridad. La autoridad y la responsabilidad van juntas, y este precepto es importante en el diseño de una organización administrativa. Una vez que se ocupan

cargos de autoridad, se debería recibir una gratificación conforme y un grupo de responsabilidades conforme. De otro modo, la jerarquía se desestabiliza.

- Flujo de la comunicación. La comunicación en una compañía es importante, debido a que un trabajador reportado no solamente tiene más posibilidades en el momento de tomar elecciones, sino que se sentirá más incluido a la organización y en líneas en general, la pasará mejor. Cada modelo organizacional faculta o imposibilita ciertos tipos de comunicación interna y externa.
- Amplitud del control. Hay modelos organizacionales más firmes, en los cuales se enfatiza el control y hay constantes dinámicas de feedback. Hay otros modelos más laxos en los cuales se le proporciona al sujeto más grande cuota de soberanía. Esto determinará el modelo de toma de elecciones escogido e influenciará otros ítems de esta lista.
- Continuidad. Todo modelo organizacional debería poder sostenerse en la era, mejor dicho, debería poder solucionar coyunturas y avanzar en funcionalidades, sin tender al caos o a la inercia.

### 2.2.4 Elementos de una organización

Toda organización administrativa está compuesta de los próximos recursos:

- Componentes de producción. Se estima aquí a todos los recursos de la cadena provechosa, mejor dicho, esos relacionados de manera directa en la transformación de materia en bienes o servicios.

Ejemplificando: la maquinaria, los trabajadores, etcétera.

- Componentes de dirección. Esos recursos que acompañan el proceso beneficioso, lo vigilan y controlan, sin embargo, que no toman parte directa en él, sino indirecta, garantizando su desempeño.

Ejemplificando: los cargos directivos, los contratos de outsourcing, los instrumentos de mercadotecnia, etcétera.

- Recursos. Esos recursos primordiales sin los cuales podría ser imposible realizar la tarea provechosa. Tienen la posibilidad de ser materiales o físicos (materia prima, energía, maquinaria, etcétera.) o inmateriales (mano de obra, entendimiento de trabajo, etcétera.).

### 2.2.5 Las ventajas de una buena organización administrativa

Una vez que una organización goza de una buena organización administrativa, tanto apartamentos, empleados, como el comercio en sí contará con una secuencia de ventajas.

- Sus empleados van a poder intercambiar entre si sus respectivos trabajos.
- Una vez que un empleado se enfrente a una totalmente nueva labor puede mostrarse crítico en la manera de llevarla a cabo. Debido a que aún no ha entrado en la rutina diaria. De esta forma, va a poder compartir si es eficaz o no dicha forma de laborar y dar ideas.
- Todos van a poder aprender nuevos sistemas de trabajo que le apoyen en sus labores usuales.
- Mayor compromiso y trabajo en grupo.

Esta clase de administración, puede contribuir a la organización a racionalizar las labores administrativas que cada empleado muestra diariamente en una planilla. Anotando el principio y final de las diversas labores que tiene encomendadas ejemplificando, mensualmente. Hay situaciones en las que a los empleados no les agrada rellenar esta clase de estadillos. Empero se debe hacerlos saber que no es un proceso de control, sino que por otro lado es una manera de conocer qué sistema dejará simplificar la ejecución de las diversas labores.

## CAPITULO III

### FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La fase dinámica del proceso administrativo es aquella en la que se desarrolla la operación normal de la empresa plenamente. Está compuesta por las funciones administrativas de dirección y control, a través de las cuales se busca guiar a quienes integran la entidad y disponer, eficientemente, de los recursos con los que cuenta.

Esta mitad del proceso administrativo también se conoce, simplemente, como dinámica administrativa porque refleja lo puramente operacional, es decir, lo que está en movimiento, lo que es cambiante y se encuentra en adaptación constante, tanto al entorno externo como al interior de la organización.

### 3.1 Etapas de la fase dinámica del proceso administrativo

Las etapas de la fase dinámica del proceso administrativo son la dirección y el control, las cuales tienen la finalidad de hacer operativa y funcional a la entidad.

- Dirección. La dirección es la primera función de la fase dinámica del proceso administrativo. Es la labor que se encarga de llevar a cabo lo dispuesto en los planes con base en decisiones efectivas. Es decir, busca alcanzar los objetivos propuestos estableciendo lineamientos para que todos los miembros de la organización contribuyan a este propósito.
- Control. El control es la segunda etapa de la

fase dinámica del proceso administrativo y el último eslabón del ciclo general. Es el subproceso en el que se evalúa el desempeño de la organización, en conjunto y específicamente. En otras palabras, se mide lo planeado contra lo ejecutado y se obtiene una retroalimentación que permite tomar medidas correctivas o de optimización de las operaciones.

### 3.1.1 El control dentro del proceso administrativo

Así mismo, algunos autores proponen la integración como la etapa inicial de la fase dinámica del proceso administrativo. Esta idea no ha sido plenamente aceptada, ya que se la valora más como un módulo adscrito a las funciones de organización y dirección, encargado de obtener y vincular los recursos necesarios para la operación.

### 3.1.2 Características de la etapa dinámica del proceso administrativo

Las propiedades de la etapa dinámica del proceso más sobresalientes son:

- Es enteramente operacional, o sea, se enfoca en ver que se realice lo planeado y en constatar cómo se logró. Por esto además se le conoce como etapa operativa.
- Está primordialmente dirigida a esta época del día a día operativo (dirección), así como a la revisión de lo ya acontecido (control).

- Por estar enfocada en el presente de las operaciones se ocupa del “cómo es” la organización.
- Sus facultades son de carácter en su mayoría dinámico por ocuparse de cualquier vicisitud, además de ser predominantemente prácticas.

### 3.1.3 Principios de la etapa dinámica del proceso administrativo

Los principios de la etapa dinámica del proceso administrativo se expresan por medio de los de sus funcionalidades, dirección y control.

Antes que nada, la dirección administrativa se fundamenta en los próximos principios:

- Impersonalidad de mando. Las construcciones de mando han de respetarse sin considerar quién necesite las posiciones. Además, la voluntad o las preferencias de quienes permanecen al mando no ha de interferir con las metas organizacionales.
- Coordinación de intereses. Pretende que las metas personales se sumen a los fines en general de la organización, de tal forma que se establezca un sistema de trabajo mancomunado en el cual confluyan los intereses de todos los miembros de la entidad.
- Supervisión. La delegación de responsabilidades y la asignación de ocupaciones conlleva la orientación y tutela de quienes hicieron las designaciones.

- Administración del problema. Basado en una justicia apropiada y balanceada se cultiva la confianza entre todos los miembros de los grupos de trabajo, esto afecta de forma positiva en la consecución de las metas.

El control, por su lado, tiene como principios los que se dicen posteriormente:

- Estándares. Tiene interacción con la base sobre la cual se realizarán las mediciones y comparaciones, cuanto más exactos y cuantitativos sean superiores van a ser los resultados.
- Exclusión. Preferido, se ha de concentrar en las operaciones deficitarias, o sea, en esas en las que no se alcanzaron las metas planificadas.
- Posibilidad. Idealmente, el control se ha de utilizar anteriormente a que se presenten las desviaciones. En otros términos, es más positiva la detección de las razones, por esto se indica buscar su utilización en los periodos tempranas de los procesos.
- Eficiencia. La detección de desviaciones reales o potenciales ha de representar un bajo valor o una posibilidad de optimización destacable.

### 3.1.4 Importancia de la etapa dinámica del proceso administrativo

El valor de la etapa dinámica del proceso administrativo está en que en ella se conducen a cabo

las operaciones primordiales en la averiguación por conseguir las metas organizacionales.

Además, su trascendencia se desprende de la relevancia de los periodos que la conforman, dirección y control. La dirección, como funcionalidad de la etapa dinámica del proceso administrativo, entre otras causas, es fundamental ya que:

- Por medio de ella se motiva y orienta a los miembros del organismo social hacia la consecución de las metas planteadas.
- Se ponen en marcha las actividades y métodos previstos.
- Se obtienen las ventajas del trabajo en general.
- Cimenta un clima organizacional conducente a la paz gremial.
- Fundamenta procesos de toma de elecciones más efectivos.
- El control es relevante en la etapa dinámica del proceso administrativo ya que:
- Solo por medio de su aplicación se puede identificar en dónde puede mejorar la organización.
- Establece lo cual falta por hacer o lo cual no se ha hecho de la mejor manera.
- Establece medidas correctivas conducentes a

lograr los resultados deseados.

Al existir relación directa entre resultados y fines, cierra el periodo administrativo y le da el fomento solicitado para que se reinicie, por lo cual, actúa como conector en medio de las 2 etapas del proceso administrativo.

### 3.2 Integración de personal

Uno de los procesos más relevantes que ocurren en las empresas es el proceso de integración de personal. No es algo que le concierne solo al Departamento de Recursos Humanos. De la forma en que recibas a un nuevo empleado depende, en gran medida, su productividad y comportamiento futuro. Una buena recepción constituye el punto de partida para tener un colaborador comprometido.

La falta de compromiso de los trabajadores puede tener un impacto económico negativo en tu organización. Por tanto, la integración de personal en una empresa resulta crucial. Por otro lado, la importancia de la integración del personal trasciende el aspecto económico. Un proceso de integración de recursos humanos con la calidad debida impacta en todas las áreas de la empresa.

El proceso de integración de personal no ha permanecido ajeno a la transformación digital. Así, han surgido técnicas de integración grupal virtual que hacen posible la contratación e incorporación online.

Contratar personas adecuadas e integrarlas con

éxito a la organización es, sin dudas, un desafío, pero un desafío posible. El primer paso es comprender que se trata de una prioridad común de elevado impacto.

El término de proceso de adhesión de personal se define como el grupo de ocupaciones elaboradas por las empresas para la unión exitosa de nuevos recursos humanos. La base del proceso de unión de recursos humanos radica en la compra y conservación de ayudantes que posean y desarrollen las competencias elementales para el buen manejo de la marca.

A lo largo del proceso de unión de personal es la organización la que se muestra frente a el nuevo trabajador. Es este el instante de comunicar con claridad cuáles son los valores de la organización. El asunto de los valores corporativos cobra cada vez más grande relevancia. ¿Sabías que un 54% de los consumidores prefiere mercar en organizaciones que priorizan la variedad, equidad e integración en sus sociedades y sitios de trabajo? Sin embargo, resulta primordial transmitirle al colaborador iniciante las reglas y métodos que regirán su comportamiento a lo largo de a todas horas que dure la interacción gremial.

Puntos como la crónica de la marca, su tarea y perspectiva, así como el estudio de los diferentes escenarios en los cuales la organización se posiciona o aspira a realizarlo, además son importantes para este proceso. Todo lo mencionado debes realizarlo sin



olvidar que hablamos de una situación en la que debes transmitir confianza y estabilidad para que el proceso de socialización del empleado resulte fructífero.

A partir de la perspectiva psicológico, el proceso de adhesión de personal tiene un efecto determinante en el trabajador. Es una situación en la que las expectativas se mezclan con la incertidumbre y el malestar. Entre los primordiales miedos que experimenta un nuevo colaborador está el de no ser aceptado por el conjunto. Puedes disminuir este miedo al propiciar la colaboración activa del equipo en el proceso de unión de personal.

Un elemento importante del proceso es la caracterización pormenorizada del puesto de trabajo que va a emplear el empleado. Todo resulta más simple una vez que hay dominio de este determinante aspecto.

Resulta esencial transmitir qué se espera del nuevo colaborador. Las metas del puesto, sus funcionalidades y los indicadores usados para la evaluación del manejo del trabajador no tienen la posibilidad de faltar en esta descripción. Ahora que ya sabes qué es el proceso de adhesión de personal, ha llegado el instante de describir cuál es su trascendencia. Continúa con nosotros mismos.

### 3.2.1 Importancia de la incorporación del personal

El valor de la unión del personal radica, antes que nada, en el hecho de que hablamos de la primera relación del colaborador con la organización, con la cual se inicia

el camino del compromiso gremial. Es innegable que el compromiso con el trabajo tiene un efecto tremendo en la organización. David Zinger, un destacado estudioso del asunto, lo define de esta forma:

“El compromiso de los empleados es el arte y la ciencia de involucrar a los individuos en conexiones auténticas y famosas en interacción a la táctica, papeles, manejo, organización, sociedad, interacción, consumidores, desarrollo, energía y felicidad; para apalancar, mantener y cambiar trabajo en resultados”.

Asimismo, hablamos de un rato adecuado para incentivar las conexiones entre los individuos que unen la organización. A medida que más conectados se encuentren tus empleados, mejor va a ser el ambiente gremial.

Es además un rato de aprendizaje, no solo para el colaborador, sino además para quienes lo reciben. El trueque de ideas a lo largo de este proceso favorece el aumento de la organización.

El proceso de adhesión de personal posibilita edificar y consolidar la vivencia del empleado a partir del principio de su relación con la compañía. Y este es un aspecto cada vez de mayor relevancia. Este criterio, además conocido como *employee experience*, es esencial para conseguir la satisfacción del comprador. La iniciativa es tener en cuenta a los empleados como un recurso clave para crear una mejor vivencia en el comprador

En resumen, un proceso de adhesión de personal bien pensado y ejecutado impacta positivamente en la productividad y reduce los tiempos de rotación, lo cual ayuda al incremento de la marca.

### 3.2.2 Técnicas de adhesión del personal

Las técnicas que funcionan para la adhesión del personal en los equipamientos de atención al comprador son:

- Diseña una vivencia memorable para el onboarding del nuevo representante. Esto le dejará constatar cómo es el procedimiento en la organización y le va a servir de modelo para brindar una estupenda vivencia del comprador.
- Instituye un horario y una metodología específica para el desarrollo de un encuentro entre el nuevo mánager y el líder del equipo de atención al comprador.
- Usa una técnica de unión en grupo virtual para la presentación del nuevo integrante al equipo.
- Prepara una estrategia de capacitación personal que estimule el desarrollo de competencias y la compra de nuevos conocimientos por el nuevo empleado.
- Asigna un integrante del equipo con vivencia, resultados firmes y competencias comunicativas para guiar de manera directa al nuevo empleado por un lapso razonable.

No caben dudas de que el servicio al comprador es importante. La vivencia del comprador es el resultado de la suma de cada instante de servicio durante la jornada, de una relación a otra. La primordial diferencia entre el servicio presente y el de hace 10 años es que los consumidores esperan que el servicio premium sea incorporado a partir de la primera relación de ventas o de marketing.

Los clientes además quieren a que la excelencia en el servicio se prolongue hasta entonces en que piden ayuda, luego de la compra y todo el camino de regreso. El proceso de incorporación de personal en los equipamientos de atención al comprador es clave si aspiras a obtener y conservar la excelencia en el servicio al comprador.

En este sentido, la implementación de la tecnología resulta esencial y Zendesk puede ayudarte con aquello. El servicio de atención al comprador es algo más que el comprador; además incluye a tu comercio y tus grupos. Aparte de facilitar la vida a tus consumidores, Zendesk además elabora a tu equipo para el triunfo y conserva tu comercio en perfecta sintonía. El espacio unido del mánager hace más simple el proceso de incorporación de personal.

Zendesk para el servicio de atención al comprador es todo lo cual necesitas, en un paquete exclusivo avanzado. Al implementarlo en tu compañía consigues:

- Administrar y responder desde un único lugar: Permite el seguimiento, la priorización y la contestación a los consumidores con un lugar de trabajo unido de representante. Con el entorno completo del comprador —incluidas bastante más de 1000 integraciones prediseñadas— los agentes tienen la posibilidad de conceder un soporte mejor y más personalizado.
- Incrementar la eficiencia de los agentes: Ahorra tiempo a los agentes con herramientas de participación que les permiten conectarse eficientemente con sus aliados internos y externos. Ayúdalos a ofrecer una contestación más instantánea con contestaciones preparadas y los detalles que se requieren para cada problema.
- Optimizar tu trabajo con el desvío y la sabiduría empresarial: Aprovecha la sabiduría empresarial y el desvío incluidos para recopilar detalles fundamentales e incorporar menos datos. Además, tendrás la posibilidad de derivar los inconvenientes al mánager más preparado para resolverlos.

### 3.3 Dirección

La dirección en el proceso administrativo es la etapa más dinámica de todo el proceso, gracias a la interactividad existente entre los individuos miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Comprender el término de la dirección en el proceso administrativo y

sus funcionalidades es elemental para seguir en las demás etapas del proceso.

Para dirigir un grupo de actividades es necesario que el gerente tenga capacidad de persuasión y la capacidad de liderar. Un líder, además, debería tomar elecciones lógicas, aunque además existirán varias fundamentadas en la intuición; por lo cual su vivencia es importante.

Es la tercera etapa del proceso administrativo y una de las primordiales funcionalidades administrativas de una compañía. Va luego de la organización y precede a la etapa de control; en algunas ocasiones es llamada la etapa de ejecución sencillamente. Esta etapa se desarrolla con la colaboración de un gerente quien es el delegado de motivar al equipo de trabajo, así como velar por la coordinación del mismo e instruir y contribuir a los miembros que lo necesiten. No obstante, sus funcionalidades son todavía más amplias.

En todo el tiempo, los tipos de liderazgo empresarial fueron evolucionando a partir de maneras rígidas fundamentadas en una dirección más rigurosa, hasta liderazgos en los cuales la empatía y el razonamiento humano han adquirido más grande relevancia.

#### 3.3.1 Importancia

La Dirección Administrativa es una de las funcionalidades más relevantes dentro del propio proceso administrativo en la que se aplican todos los conocimientos adquiridos para lograr realizar toda la

toma de elecciones relevantes en la compañía. Es una tarea complicada y de alta responsabilidad que está bastante emparentada con el control y la retroalimentación dentro del proceso administrativo y que, o la llevan de manera directa los gerentes o recae sobre figuras con liderazgo y autoridad en las empresas y que tiene como tarea que las metas trazadas por la organización se cumplan. Esto quiere decir que se debería de saber lidiar con imprevistos, arreglar sobre la marcha y comúnmente tomar elecciones estratégicas.

Estas elecciones son en muchas situaciones el motor de los negocios y de la idónea elección de alternativas, es dependiente en parte importante el triunfo de una organización. Una vez que se habla de Dirección Administrativa varios se consideran que es simple de dominar, empero realmente lleva un esfuerzo y se tienen que continuar los pasos para lograrlo.

La Dirección Administrativa es pieza necesaria para el conveniente manejo administrativo y es clave no solo en la previsión y antelación empresarial, sino además en la motivación del capital humano. Con el paso de los años, las teorías de organización se han focalizado en centrarse cada vez más en la Dirección Administrativa, una etapa dinámica y que es dependiente mucho de otras disciplinas humanísticas como la psicología, la sociología o la neurociencia, entendiendo el proceso a partir del punto de vista de los individuos y, por consiguiente, de todos esos procesos que intervienen en su

comportamiento. Intentar dividir la parte humanística de la dirección en el proceso administrativo es un auténtico fracaso, como para el propio proceso de administración como para la compañía a grado interno.

Una empresa está formada por un grupo de individuos con diversas motivaciones e intereses por esto, conocerlas va a ser la clave para su gestión.

La Dirección Administrativa está en constante contacto con la Dirección empresarial, de allí que deban conocer en todo instante como actuar y que protocolo continuar, aupando ahora más grandes puestos de responsabilidad en las empresas, ocupando un papel fundamental de apoyo a la Dirección junto con cierto poder de elección y autoridad. La necesidad de formación para ajustarse a todos dichos cambios y novedosas situaciones es indiscutible, por lo cual ahora puedes conseguir las competencias y conocimientos teóricos y prácticos para lograr especializarte en este entorno gracias más que nada a Masters como el del colegio Preeminente GADE con el Master de Dirección Administrativa.

Si te atrae formarte y reciclarte en el marco de la Dirección Administrativa, una formación de Master te asegurará la preparación elemental logrando aceptar novedosas competencias y responsabilidades dentro de todo el mundo empresarial y alcanzando una más grande proyección en tu carrera profesional, consiguiendo superiores condiciones laborales.

Es un sector en alza y con gigantes modalidades de futuro dentro del área de los Servicios Empresariales tanto en entidades e instituciones públicas como organizaciones u empresas privadas.

### 3.3.2 Función de la dirección en el proceso administrativo

Las metas de la dirección en el proceso administrativo tienen la posibilidad de llegar a tener diversas finalidades, en funcionalidad de la táctica de nuestra compañía y los instrumentos de administración empresarial de las que disponga.

- Llevar a cabo los planes según lo predeterminado en las etapas de planeación y organización.
- Guiar las actividades del equipo de trabajo de consenso al proyecto predeterminado.
- Encargar ocupaciones en otros haciendo más fácil los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.
- Otra de las funcionalidades es conservar a su equipo motivado en todo instante debido a que hay situaciones que puede hacer caer el dinamismo.
- Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el instante apropiado y velar que se realice por los canales apropiados.
- Guiar el comportamiento y los esfuerzos de cada

integrante del equipo de trabajo.

- Contribuir a cada integrante a encontrar su potencial y el sitio adecuado en la organización.
- Mantener al equipo enfocado en las metas de la organización.
- Rememorar a cada momento e implementar la tarea, la perspectiva y los valores de la organización.
- Instaurar en la filosofía de la organización la colaboración de todos los miembros que van a ser dañados por alguna elección.
- Ser puente o interfaz entre el elevado mando directivo y el personal operario en todo instante.

Con el paso de los años, las teorías de organización se han focalizado todos los días más en centrar parte importante de su hincapié en la etapa de dirección administrativa, una etapa dinámica que es dependiente mucho del desarrollo de otras disciplinas humanísticas como la psicología, la sociología y la neurociencia.

Por esto, aunque previamente todo lo relativo al liderazgo y la organización de la organización se trataba como un aspecto inerte y objetivo, actualmente ha incrementado muchísimo más la conciencia de entender este proceso a partir del punto de vista de los individuos y, por consiguiente, de todos esos recursos que intervienen en su comportamiento.

Cualquier intento por dividir la parte humanista de la dirección en el proceso administrativo es un completo fracaso, como para el propio proceso de administración, como para la compañía a grado interno.

Una empresa está formada por un grupo de individuos, con diversas motivaciones e intereses. Conocerlas va a ser clave para su gestión.

### 3.3.3 Elementos de la fase

La Dirección es una etapa clave dentro del proceso administrativo ya que se basa en llevar a cabo cada una de esas ocupaciones que fueron planeadas en un principio para conseguir las metas de una organización. Ésta etapa de la Administración de Negocios es fundamental pues por medio de ella se consigue motivar al capital humano, se pone en práctica lo predeterminado en la organización y organización, además de que se toman elecciones importantes para poder hacer que la organización alcance sus fines en el futuro.

Todos los días que pasan, el ámbito en el cual se desenvuelven las empresas es más difícil, puesto que los clientes son más exigentes con lo cual requieren, la competencia se incrementa, la economía es cambiante y el régimen crea novedosas leyes que regulan a las empresas. Frente a este escenario, es muy importante que el delegado de la Administración de Negocios sepa coordinar eficientemente a sus conjuntos de trabajo para que unidos logren conducirse hacia el triunfo.

En la Dirección Administrativa tenemos la posibilidad de resaltar que su manejo se inspira prácticamente:

- Toma de decisiones. En la que se debería conceptualizar el problema, evaluar las alternativas, y tomar una elección al respecto. Aunque no tengan el poder de elección final, continuamente se va a tener presente su criterio y recomendación.
- Integración del grupo. En la que haremos un reclutamiento, una capacitación y la renovación si fuera elemental. Se dirigirá las ocupaciones del equipo de consenso al proyecto predeterminado por la dirección general.
- Motivación. Revisión de las dinámicas empresariales, usando novedosas, reforzando las existentes o inclusive eliminando las contraproducentes. Dirigir el comportamiento y los esfuerzos de cada integrante simultáneamente que se ayuda a hallar el potencial de todos ellos.
- Comunicación. Emparentada con la motivación, se debería saber en cada instante que se espera de cada segmento de la organización. Debería de ser un puente o interfaz entre la dirección y el personal. Rememorar y poner en marcha la tarea, perspectiva y valores de la compañía.
- Liderazgo y supervisión. No solo hablamos de dirigir o tomar elecciones y velar por su utilización,

sino además conservar abierto el canal de retroalimentación y control que posibilite junto con la Dirección apreciar la efectividad de los cambios realizados.

Por consiguiente, aunque la Dirección Administrativa venga definida por elevados conocimientos fiscales, contables y financieros va inherentemente unida para llegar a ser un personal enormemente cualificado para actuar como ayudante en los órganos de Dirección y Administración de una organización, uniendo las capacidades sociales acordes con el puesto como por ejemplo la administración, negociación, diplomacia y el liderazgo.

Si a esto le unimos una alta capacidad de organización, autónomas, resolutivas, con capacidades de trabajo en grupo y buenas dotes comunicativas y sociales estaríamos frente a el perfil perfecto para la Dirección Administrativa.

### 3.4 Control

El control en el proceso administrativo es la fase clave que posibilita a las empresas poder mejorar y rectificar, sobre esos probables errores que se hayan podido crear en las diferentes etapas de trabajo. En este artículo, analizamos con más detalle los puntos en los cuales se inspira el control del proceso administrativo, y cómo es viable mejorarlo.

Sin la fase de control en las funcionalidades

administrativas de una compañía, pese a que una compañía haga la definición de sus fines medibles y cuantificables, no podría ser viable hacer pequeñas mejoras que guíen y condicionen el triunfo de la organización.

Comprendemos por proceso administrativo al grupo de etapas por medio de las cuales una organización o compañía usa los recursos para los que dispone. Recordemos que el control corresponde a la última de los periodos de las que dispone el proceso administrativo, luego de la idealización, la dirección y la organización. A lo largo de la fase de control se sigue evaluar si las metas y las medidas adquiridas a lo largo de la etapa de administración fueron las idóneas, o si, por otro lado, se necesita integrar ciertos cambios que permitan juntar más sobre los resultados a obtener.

Las funcionalidades del control en el proceso administrativo tienen la posibilidad de conceptualizar respecto a los próximos aspectos:

- Automatización de la regulación. Se debe considerar que algunas veces, podría ser primordial identificar cualquier irregularidad o actividad equivocada, a causa de los grupos de trabajo subordinados. Ejercer un mínimo de control sobre estas actividades ayudará a poder revertir el problema a una situación estratégica.
- Objetivo administrativo. Como explicábamos

en el punto anterior, el control radica además en la última etapa del proceso administrativo.

- Capacidad restrictiva. El control posibilita actuar como un mánager coercitivo sobre el comportamiento no deseada entre miembros del equipo. De esta forma, posibilita definir sus funcionalidades y prohibir el libertinaje sin control.

### 3.4.1 Importancia

El control es la funcionalidad administrativa mediante la cual se evalúa el rendimiento. El control es un componente del proceso administrativo que incluye cada una de las ocupaciones que se emprenden para asegurar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Una vez que hablamos de la tarea administrativa, se nos hace forzoso tocar el asunto del control. El control es una funcionalidad administrativa, o sea es una tarea gerencial elemental, que podría ser considerada como una de las más relevantes para una óptima tarea administrativa.

El control es un componente del proceso administrativo que incluye cada una de las ocupaciones que se emprenden para asegurar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización poseen la obligación de mantener el control de; Ejemplificando, deben hacer evaluaciones de los resultados y tomar las medidas

elementales para reducir las ineficiencias. De tal forma, el control es un factor clave en la gestión.

### 3.4.2 Elementos de la fase

Para lograr llevar a cabo de manera correcta los métodos de control sobre la administración de la empresa, se necesita conceptualizar con anterioridad las etapas en las que es viable abarcar los periodos de trabajo.

Las etapas del proceso de control tienden a ser las próximas:

- Establecer estándares. En esta etapa inicial se afinan y definen las fronteras de medición o evaluación, sin los cuales podría ser imposible saber qué tan bien o mal sale el producto. Esto involucra 4 tipos de estándares: de porción (volumen de producción, proporción de existencias, etcétera.), de calidad (exactitud, logro del producto), de tiempo (tiempos de producción) y de valores (costo de ventas, valores de producción, etcétera.).
- Evaluación del funcionamiento. La medición propiamente esa de los procesos organizacionales.
- Comparación de desempeño. Se cotejan los márgenes esperados del funcionamiento con esos logrados, se los compara con los estándares iniciales para establecer el margen de triunfo u error.
- Acción correctiva. Se prepara un informe que



registre todo lo anterior y se arrojan las ocupaciones correctas para mejorar o mejorar el proceso, como decidir a qué elevación de la composición empresarial permanecen los inconvenientes y cuáles son sus probables resoluciones.

### 3.4.3 Tipos de control

Cuando tenemos claro las etapas del control en el proceso administrativo, llega el instante de pasar a implantar los tipos existentes.

- Control previo o precontrol. Al ser anteriores a la acción, dicen que ésta responda a los recursos (humanos, materiales y financieros) planificados. Esto pasa por detectar los costos financieros presupuestados, anticipar las ocupaciones por hacer y prever lo cual costará llevarlas a cabo.
- Control directivo o de dirección. Se les conoce como controles de desarrollo o controles cibernéticos, y supervisan el recorrido de los procesos organizacionales anterior a que acaben, para tener tiempo de tomar medidas o forzar un cambio de ruta. Dichos controles únicamente proporcionan resultado si se tiene una retroalimentación correcta.
- Control a corriente. Este control se desarrolla en todo el proceso empresarial, o sea, a la par que permanecen transcurriendo, de la mano de directivos o del propio personal operario.

- Control posterior. Se conducen a cabo una vez finalizada la acción provechosa y se otorgan de forma retrospectiva, evaluando todo el recorrido y extrayendo las conclusiones pertinentes de lo cual salió bien y lo cual no tanto. Después se recoge un informe que sirve para futuras gestiones y para recompensar o alentar a los trabajadores.

Como vemos el control es importante dentro del proceso administrativo debido a que nos posibilita conocer el nivel de satisfacción del proceso administrativo y hallar mejoras. Es decir, indispensable pues una vez que termina la fase de control comienza otra vez el periodo del proceso administrativo, y no deberíamos comenzar si hay maneras de mejorarlo, algo que no tenemos la posibilidad de ver si no controlamos y evaluamos los resultados.

## CAPITULO IV

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En la gestión administrativa se usan diferentes técnicas y métodos para darle un uso más eficiente a los recursos humanos, financieros y materiales que tiene una organización. La utilización de los recursos se orienta en funcionalidad de las metas que sigue la organización.

Es decir, la gestión administrativa se implica de usar coordinada y eficientemente los recursos. Por esto cada una de las funcionalidades se organizan de forma que se logre guiar y mantener el control del funcionamiento más conveniente de éstos. Estas funcionalidades son la idealización, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Además, la gestión administrativa posibilita por medio de la conducción racional de labores, esfuerzos y recursos prevenir inconvenientes futuros y más que nada conseguir la consecución de resultados favorables para la compañía.

#### **4.1 Definición**

Gestión administrativa comprende el proyecto de organización y los recursos y registros que conciernen a los procesos de elección que conducen a la autorización de las ocupaciones de parte de la gerencia de forma que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y los objetivos programados. (Estupiñán, 2012)

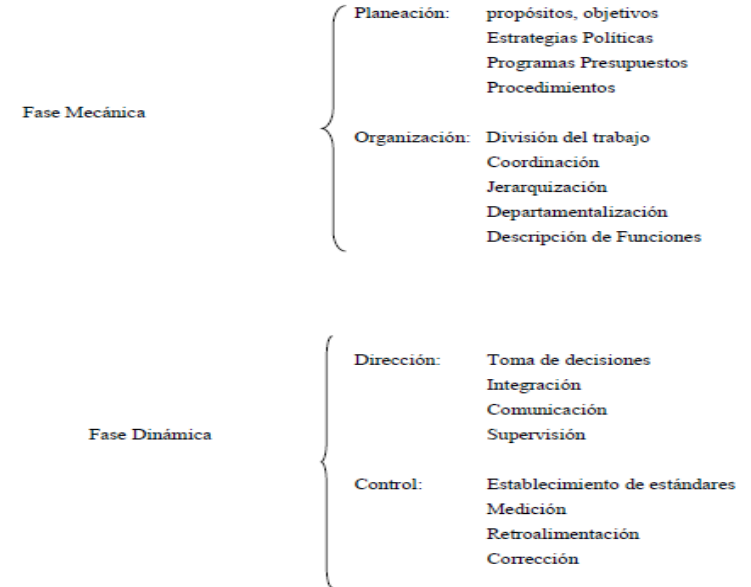
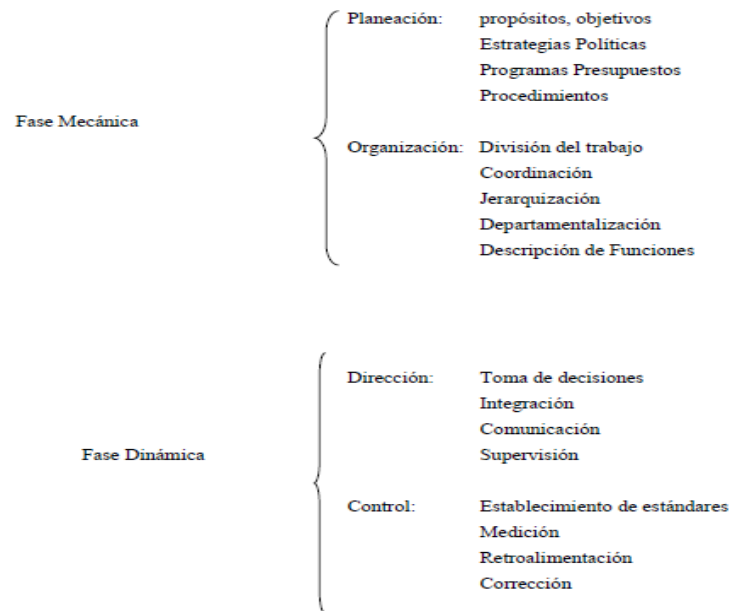
Pertenece a los componentes relevantes en el desarrollo de la organización, debido a que de esta es

dependiente el triunfo o fracaso, su fin es conseguir la innovación, competitividad y generación del costo social de la organización por medio de labores sistemáticas como la planeación, organización, dirección y el control.

En conclusión, la gestión administrativa hablamos de un proceso para hacer las labores simples de una compañía sistemáticamente. En ellas funciona el papel ejecutivo de cada departamento.

#### 4.2 Fases de la Gestión Administrativa

Figura 4. Fases de la Gestión administrativa



##### 4.2.1 Planeación

*Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la sucesión de operación para su ejecución. Es la decisión de los objetivos y elección de los cursos de acción para poder hacer, con base la averiguación y preparación de un esquema descriptivo que habrá de desarrollarse en un futuro. (Castañeda, 2010)*

##### Importancia de la planeación

Según (Castañeda, 2010) es fundamental para conseguir metas u objetivos concretos logrados. Se necesita planear para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse. Se planifica para ponderar

lo resultados en corto, mediano y extenso plazo, para reducir los peligros.

Pasos de la planeación

- Definición de la posibilidad.
- Establecimiento de fines.
- Desarrollo de premisas.
- Elección de una opción.
- Preparación de planes de apoyo.
- Expresión numérica de los planes por medio del presupuesto.

Ventajas de la planificación

- Necesita ocupaciones con orden y objetivo.
- Muestra la necesidad de cambios futuros.
- Responder a cuestiones.
- Conceder una base para el control.
- Estimula la ejecución.
- Impone a la visualización del grupo.

#### 4.2.2 Organización

“Forma de coordinar los recursos necesarios para realizar el trabajo. Como lo vamos a hacer y los recursos necesarios para ello”. (Castañeda, 2010)

#### Importancia de la organización

- Es un medio por medio del cual está establecido la mejor forma de conseguir los objetivos del conjunto social.
- Suministra los procedimientos para que se logren realizar las ocupaciones eficientemente con un mínimo esfuerzo.
- Evadir la lentitud e eficiencia en las ocupaciones, disminuyendo los valores e incremento de la productividad.
- Disminuye o borra la duplicación de esfuerzos. Delimita funcionalidades y responsabilidades. (Castañeda, 2010)

Procesos de la Organización se apoya en los siguiente seis pasos:

- Entablar las metas de la compañía.
- Formular fines, políticas y planes de apoyo.
- Detectar y clasificar las ocupaciones primordiales para lograrlos.
- Agrupar esta actividad según los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor manera de usarlos, según las situaciones.
- Encargar en el líder cada conjunto la autoridad primordial para realizar las actividades.

- Vincular los conjuntos en forma horizontal y vertical, por medio de colaboraciones de autoridad y flujos de información. (Castañeda, 2010)

#### 4.2.3 Dirección – Ejecución

Es la apariencia interpersonal de la gestión que involucra guías a las personas que unen la organización para que unan sus esfuerzos con el fin de que funcione en efecto para el logro de los objetivos; proceso de influir sobre los individuos para poder hacer que contribuyan a las metas de la organización. (Castañeda, 2010)

#### Importancia de la dirección

Según (Castañeda, 2010) es transcendental pues:

- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos a lo largo de la planificación y la organización. Por medio de ella se consigue las maneras de conducta más deseable en los de la composición organizacional.
- La dirección eficiente es definida en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.
- Su calidad refleja el logro de las metas, la utilización de procedimientos de organización y en la efectividad de los sistemas de control. Por medio de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para poder hacer superiores resultados.

#### Elementos de la dirección

- Toma de elecciones.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Orientación.
- Supervisión.

#### 4.2.4 Control

Es una funcionalidad administrativa que evalúa el manejo aplicado si se necesita medidas correctivas, de forma que el manejo tenga sitio según con los planes; es la medición y la correlación del funcionamiento para afirmar que se cumplan las metas de la compañía. (Dess, 2010, pág. 143)

#### Importancia del control

Es importante para llevar un óptimo funcionamiento del objetivo a las metas que se persiguen; este jamás debería considerarse como negativo en carácter, debido a que por medio esa funcionalidad se consigue lo planeado, el control jamás debería ser un inconveniente o impedimento, es una necesidad administrativa. (Dess, 2010, pág. 143)

## Proceso de control

(Dess, 2010, pág. 143) El proceso primordial de control sin que importe donde está ni lo cual controle, comprende tres pasos:

- Establecimiento de estándares.
- Medición del manejo.
- Corrección de las desviaciones

### 4.3 Beneficios del uso conveniente de la gestión administrativa

Las ventajas primordiales que recibe una compañía que aplica una idónea gestión administrativa son los próximos:

#### 4.3.1 Crecimiento de la productividad

Antes que nada, una vez que se emplea la administración administrativa de manera adecuada posibilita que se logren ejercer todos los procesos de forma más sencilla y simple. Lo cual optimiza el manejo de cada una de las ocupaciones de la compañía. Generando un aumento de la productividad, ya que tienen la posibilidad de cambiar y adecuar todos los procesos que están afectando en forma negativa la productividad.

### 4.3.2 Centrarse en el logro de las metas

En segundo lugar, al centrar cada una de las labores y ocupaciones en la consecución de las metas, todos los esfuerzos de dirigen en la misma dirección. Esto se consigue teniendo una idónea idealización, un grupo de tácticas bien definidas y un equipo de trabajo que opera de manera coordinada. Todo lo mencionado en términos generales provoca que las metas se alcancen en los tiempos anteriormente establecidos.

#### 4.3.3 Maximizar la utilización de los recursos

En tercer punto, al tener bien definidos las metas, las tácticas y al tener los conjuntos de trabajo coordinado tienen la posibilidad de ahorrar toda clase de recursos. Como por ejemplo tiempo, dinero y recursos materiales. Ya que todo se utiliza de forma más inteligente y eficaz.

Figura 5. Beneficios de la Gestión administrativa



Fuente: Gestión administrativa. Economipedia.com

#### 4.4 Principios de la gestión administrativa

La gestión administrativa se rige por los próximos principios:

##### 1. Planificación

Sin sitio a dudas, se tendrá que hacer una organización conveniente donde se encuentren evidentemente delimitados las metas que se proponen conseguir. De igual manera se debería implantar las ocupaciones que ayudarán al logro de dichos fines anteriormente propuestos.

##### 2. Coherencia

Más que nada, la asignación de labores y responsabilidades tienen que ser establecidas de manera racional. De forma que todo empleado puede llevar a cabo con su trabajo en los tiempos y en la manera estipulados en la organización. Todo lo mencionado debería estar en coherencia con los recursos financieros y materiales que tiene la organización.

##### 3. Disciplina y orden

Además, se debería continuar una secuencia de normas que deberán establecerse en forma sistemática y estructurada. Para que se logren desarrollar cada una de las labores de forma metódica. Pues solo en ese sentido se puede conseguir el alcance de las metas.

Cada una de las labores y procesos deberán continuar un orden lógico. Pues solo llevando un seguimiento conveniente es viable el alcance de un resultado conveniente para el funcionamiento de la organización.



Figura 6. Condiciones de la Gestión administrativa



Fuente: Gestión administrativa. Economipedia.com

#### 4.5 Objetivos que propone la gestión administrativa

Las metas que tienen la posibilidad de conseguir al llevar a cabo la administración administrativa son:

- Maximizar los procesos implementados en la gestión administrativa para poder hacer un mejor manejo.
- Mejorar el seguimiento y el control de los métodos internos de la organización asegurando una mejor evaluación de lo cual se está realizando.
- Que el trabajo se realice de forma más simple y eficaz, haciendo más fácil el logro de las metas.

- Ofrecer bienes y servicios al mercado, por medio de la implementación de novedosas tecnologías que mejoren las labores y los procesos.

Para concluir, vamos a mencionar que la utilización de la administración administrativa es primordial para cualquier organización. Pues mediante ella tienen la posibilidad de coordinar cada una de las ocupaciones para utilizar mejor los recursos y obtener superiores resultados. La buena aplicación de la gestión administrativa se convierte en la base para lograr realizar y potenciar al más alto las ocupaciones internas de una compañía, destinados a conseguir el cumplimiento de fines y obtener resultados servibles.

#### 4.6 Tipos de Planes

Figura 7. Tipos de Planes

TIPOS DE PLANES		
<p><b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p>Es esencialmente la labor de diseñar el futuro con labor de visión de largo plazo estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer.</p>	<p><b>PLANEACIÓN TÁCTICA</b></p> <p>Consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización.</p>	<p><b>PLANEACIÓN OPERATIVA</b></p> <p>Este nivel de la planeación trata sobre temas, cuestiones y decisiones necesarias para cumplir con las tareas diarias a muy corto plazo.</p>

Fuente: Autores

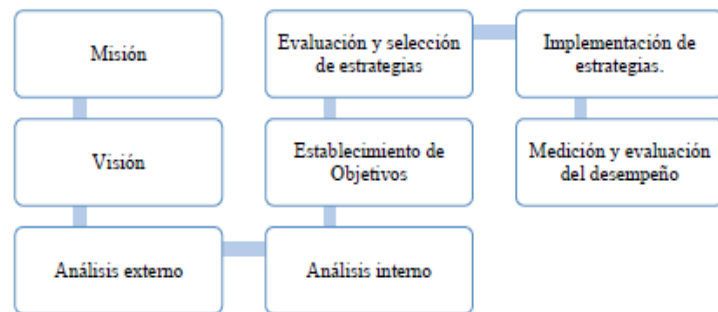
Los diversos tipos de planes que hay según los autores ayudan a diseñar la manera como se debería

manejar una organización por medio de actividades que permitan la mejora del funcionamiento de las diversas ocupaciones de la organización y de todos los recursos que tienen para el desarrollo común de la organización.

#### 4.7 Modelo de gestión administrativa.

El modelo que se usa en la presente indagación es el planteado por el creador Fred David en su libro “Gestión Estratégica”, al analizarlo y compararlo con otros modelos se prueba lo correcto que resulta su aplicación.

**Figura 8.** Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Autores

#### Misión

La tarea de una compañía es la razón por el que ha sido originada cuál es su razón de ser, aquí se detalla quien es, para que es, como lo va a hacer, donde lo va a hacer, en que tiempo, en otros términos, se especifica eso que la caracteriza. (Lerma y Kirchner & Barcena Juárez, 2012) aseguran: “El objetivo específico de una

organización sugiere que le da sentido a una UEN al explicar las pulsiones que motivaron su construcción, así como las propiedades perdurables de la misma” (p. 34). La tarea de una organización es dependiente de la actividad que haga, el ámbito en el cual está y los recursos con los que dispone.

#### Visión

La perspectiva es la definición clara de lo cual espera lograr la organización en un futuro, en esta situación al instante de terminar la puesta en práctica de la planeación estratégica, la misma tiene que ser alcanzable para los miembros de la organización, del mismo modo debería reflejar inspiración para ellos. (Lerma y Kirchner & Barcena Juárez, 2012) indican: “Perspectiva de lo cual se quiere que llegue a ser y a hacer la organización, finalmente del lapso que comprende el proyecto estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del triunfo o del futuro procurado” (p. 39). La perspectiva es además la imagen que proyecta la organización a extenso plazo, referente a cómo espera que sea su futuro.

#### Análisis interno.

Este estudio de la organización sirve para establecer en qué situación está la organización en su parte.

Diagnostica el caso de la organización ante las dinámicas del ámbito, relacionando sus fortalezas y

debilidades a impacto de generar las condiciones para formular tácticas que representan la mejor habituación de la organización al ámbito en el cual actúa (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 45).

Por medio del estudio interno se llegan a conocer las fortalezas y debilidades con el objetivo de generar estrategias que permitan mejorar las condiciones y aprovechar de los recursos con los cuales cuenta.

### **Fortalezas.**

Son esas propiedades que tiene una organización en sus departamentos y zonas que posea, además sirven para realizar procesos de tal forma que se conviertan en ventajas frente a su competencia directa.

Toda clase de atributos, habilidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la UEN a sus metas y fines. Las fortalezas colocan al individuo o compañía es una situación de virtud respecto de la competencia. Para conocer las fuerzas se necesita aprender a la UEN por superficies: producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, gerencia, contabilidad (Lerma y Kirchner & Barcena Juárez, 2012, p. 51).

Las fortalezas son cada una de esas ocupaciones que hace la organización con un elevado nivel de eficiencia.

### **Debilidades**

Se piensan como debilidades a esas desventajas que

tiene una organización ante la competencia que existe en el mercado, conllevando esto a un inadecuado desempeño de sus recursos y la pérdida tanto de consumidores como de ingresos. (Chiavenato & Sapiro, 2011) aseguran: “Las debilidades son ocupaciones que la organización no hace bien o los recursos que requiere empero no posee” (p. 45). Son esos componentes que ocasionan una postura desfavorable ante la competencia.

### **Estudio externo.**

Herramienta que posibilita saber cómo está el ambiente externo de la organización identificando las oportunidades y amenazas que existan en la misma para intentar de potencializar a las unas y remover a las demás. (Chiavenato & Sapiro, 2011) indican: “Busca anticipar oportunidades y amenazas a impacto de concretar la perspectiva, la tarea y las metas de la organización. Examina las distintas magnitudes del ámbito que influyen en las organizaciones” (p. 85). Este estudio tiene como fin identificar oportunidades y amenazas, y de ésta forma formular tácticas que permitan aprovechar las primeras y además tácticas que permitan remover o contrarrestar las segundas.

### **Oportunidades.**

Son escenarios que se hallan en el ambiente externo, y que son favorables para la organización y que al instante de ser aprovechadas le permitiría obtener virtud competitiva.

Es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de realizarlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; tiene relación con alguna condición del ámbito contextual o del de las colaboraciones que podría contribuir a la organización a hacer su intención estratégica. (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 88)

Según los autores las oportunidades son esas propiedades que permiten a las organizaciones potencializar sus recursos debido a la aplicación de tácticas que lo harán marcar la diferencia de la competencia.

#### **Amenazas**

Las amenazas permanecen en relación con el ambiente exterior, los cuales resultan dañinos para la compañía, pues repercutieran de una u otra forma el desarrollo de las ocupaciones de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2011) aseguran: “Se refiere a alguna condición del ámbito contextual o del de las interacciones que puede dañar a la organización una vez que hace su intención estratégica” (p. 96).

Son esos componentes que tienen la posibilidad de llegar a atentarse con la permanencia de la organización en el mercado.

#### **Establecimiento de fines.**

En ellos se manifiestan los resultados que se aspiran

conseguir, por esto dichos tienen que ser medibles y cuantificables y para la consecución de todos ellos es necesario del compromiso y colaboración de los ayudantes de la organización.

Resultados deseados y enormemente posibles para ser alcanzados. Su funcionalidad es conseguir lo cual la tarea instituye y busca. Las metas no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se manifiestan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debería ser alcanzable (factible), cuantificable, adecuado, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto nivel de obligatoriedad y colaboración de los individuos, estar localizado en un lapso de tiempo y permanecer registrado por escrito (Lerma y Kirchner & Barcena Juárez, 2012, p. 48).

Son situaciones deseadas que la organización aspira conseguir en un futuro, las metas tienen que ser cuantificados para lograr ser valorados.

#### **Evaluación y selección de tácticas.**

Las tácticas y estrategias presentan el camino a continuar para conseguir el cumplimiento de las metas planteadas en una organización, orientan las ocupaciones y regulan los recursos con los que cuenta la misma para el desarrollo de su proyecto estratégico.

Grupo de orientaciones en general a las actividades que integran la asignación de recursos; si bien las metas

conforman eso que se quiere conseguir, las tácticas fijan la manera de cómo lograrlos. Proporcionan pie a desarrollar las estrategias de planificación. Las tácticas son útiles para ofrecer direccionalidad a las ocupaciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal alrededor de fines (Lerma y Kirchner & Barcena Juárez, 2012, p. 61).

Previo a escoger se tienen que evaluar cuidadosamente las múltiples tácticas, las mismas se tienen que tener en cuenta según con los peligros que existe.

#### **Utilización de tácticas.**

Debido a la utilización de tácticas se muestran cambios enormemente significativos los cuales permiten que la organización alcance las metas establecidas y arreglar esas falencias que le afectan.

La utilización de la táctica es un proceso por medio del cual las tácticas y políticas se ejecutan por medio del desarrollo de programas, presupuestos y métodos. Este proceso podría involucrar cambios en la cultura general, en la composición o en el sistema administrativo de toda la organización (Wheelen & Hunger, 2013, p. 23).

La utilización de tácticas es lo más decisivo para el triunfo o fracaso organizacional, es afianzar a la compañía hacia un sentido estratégico compartido.

#### **Medición y evaluación del funcionamiento.**

Cuando se han aplicado tácticas para una compañía se debería realizar la medición y evaluación del funcionamiento de todo eso llevado a cabo con el propósito de constatar que tan efectivo resultado y los correctivos necesarios que se deban tomar.

La medición y evaluación es un proceso en el cual se supervisan las ocupaciones empresariales y los resultados del manejo de tal forma que el rendimiento real se compare con el rendimiento esperado. Los directivos de todos los niveles usan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y solucionar inconvenientes (Wheelen & Hunger, 2013, p. 25).

Es una herramienta bastante usado para verificar el nivel de cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

#### **4.8 Organización Laboral**

Según diversos autores la organización gremial trata sobre esos cambios programados que sufre una organización de cualquier índole con la intención de sacar a flote sus ocupaciones en el mercado al que está dirigido o enfocado su razón de ser.

Es una secuencia de teorías, valores, tácticas, y técnicas fundamentadas en las ciencias del comportamiento y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, destinados a aumentar el

desarrollo personal y de mejorar funcionamiento de la organización, por medio de la variación de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Guízar Montúfar, 2013, p. 6).

La organización gremial en una organización juega un papel fundamental pues posibilita por medio de los diferentes recursos optimizar tiempo y dinero.

Para poder hacer una buena organización gremial es importante conocer las metas que sigue la compañía.

Es el proceso por medio del cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias, y las reacciones de la población para confrontar la resistencia al cambio; con lo que puede ejercer modificaciones en la cultura organizacional para conseguir superiores niveles de productividad y eficiencia (Hernández, 2011, pág. 9).

Acomodar involucra repartir el trabajo en una organización de forma racional, o sea debería dedicar responsabilidades y encargar funcionalidades.

#### 4.8.1 Importancia de la organización gremial.

Es primordial la organización gremial ya que ayuda a los individuos que permanecen al frente de una compañía a realizar de mejor forma sus ocupaciones.

Entre otras causas hay las próximas:

- La organización gremial ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la

organización a hacer sus ocupaciones con más eficiencia.

- Provee a los administradores los medios para entablar colaboraciones interpersonales más eficaces.
- Muestra al personal cómo laborar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de inconvenientes complicados y en las resoluciones apropiadas de los mismos.
- Ayuda a las empresas a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se muestran en las personas, el ámbito, las empresas y los equipos.
- Apoya para que la compañía se convierta en una organización eficaz. (Guízar Montúfar, 2013, p. 8)

El valor del desarrollo organizacional se ve reflejada en todo el apoyo que ofrece a la organización para llegar a ser mejor por medio del uso de herramientas propias de la gestión.

#### 4.8.2 Dirección prospectiva.

La prospección tiene que ver de manera directa con el hecho de buscar y atraer a esos individuos que hasta entonces no forman parte de la clientela de una organización.

La prospección es la averiguación y la llamada de los consumidores que, hasta ahora, todavía no son consumidores de la compañía. Esta actividad no posee

trascendencia uniforme para cada una de las ramas de ventas. Visiblemente, es de mayor relevancia en la comercialización industrial que en la comercialización minorista. (Jobber & Lancaster, 2012, p. 224)

Para realizar la prospección se hacen estudios y se desarrollan tácticas dependiendo del bien o servicio que se oferte al mercado.

#### 4.8.3 Clima organizacional.

El clima organizacional está referente con todo eso que trata sobre la manera en cómo se desarrollan las ocupaciones de una organización, preocupándose continuamente que la fuerza gremial esté cómoda, tanto física como emocionalmente.

El clima organizacional fue conceptualizado a grado personal y organizacional. Es ese ambiente creado por los sentimientos de los miembros de un conjunto u organización, el cual está referente con la motivación de los empleados. Hace referencia tanto a la parte física como emocional. (Robbins & Coulter, 2014, p. 51)

Comprende las interrelaciones que llevan los empleados al desarrollar sus ocupaciones, el cual podría ser un parentesco positivo en la organización o un inconveniente en su funcionamiento.

#### 4.8.4 Talento humano.

El talento humano es el conjunto de individuos que fueron contratadas para trabajar en una organización

basándose en sus capacidades y destrezas, explotando sus habilidades en beneficio de la empresa.

*Administrar el Talento Humano se convierte todos los días en algo imprescindible para el triunfo de las empresas. Tener personas no significa precisamente tener ingenio. ¿Cuál es la diferencia entre individuos y talentos? Un talento es constantemente un tipo particular de persona, y no constantemente todo individuo es ingenio. Para ser ingenio, el individuo debería tener cualquier diferencial competitivo que la valore. (Chiavenato, 2009, p. 49)*

Es la conjunción de diversos puntos, propiedades o cualidades de una persona, el talento humano no es solo entendimiento o agilidad, es además compromiso y capacidad.

#### 4.8.5 Manejo de personas.

El desempeño de personas o gestión de recursos trata sobre el razonamiento cómo manejar correctamente el talento que tienen todos los ayudantes de una organización. (Robbins & Coulter, 2012) aseguran: “La gestión de recursos humanos es la capacidad de la gestión que se ocupa de lograr, capacitar, motivar y retener a empleados competentes” (p. 24). Además, en el desempeño de individuos se debería detectar eso que le puede hacer falta para que ellos (colaboradores) realicen su trabajo de manera eficiente, esto podría ser capacitación y motivación.

#### 4.8.6 Estructura empresarial.

En ella se sugiere el cómo está organizada una compañía señalando todos los niveles jerárquicos y los canales que se usan en la misma. (Benjamín, 2014) sugiere: “Muestra las unidades administrativas que unen una organización y sus respectivas interrelaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (p. 250). La composición organizacional es importante en las organizaciones debido a que define las líneas de autoridad o jerarquía y los departamentos existentes.

#### Organigramas.

Son esos aparatos en los que se puede evidenciar la composición de una organización.

Un organigrama es la representación gráfica de la composición de una organización o cualquier otra organización, integran las construcciones departamentales, y en algunas ocasiones, los individuos que las dirigen, realizan un esquema sobre las interrelaciones jerárquicas y competenciales de rigor. (Benjamín, 2014, p. 261)

Los organigramas presentan cada una de las zonas y departamentos existentes en la organización, identificando evidentemente que personas la dirigen.

#### Niveles jerárquicos.

Los niveles jerárquicos son esas líneas que se tienen que continuar en una línea de mando, con ellas se posibilita detectar quien está al mando de una área o departamento.

Son los términos que se emplean indistintamente para nombrar el grupo de individuos que se hallan ubicadas en un mismo plano o elevación, son los múltiples escalones o posiciones que ocupan en la composición organizacional los cargos o los individuos que los ejercen y que poseen suficiente autoridad y responsabilidad para guiar o mantener el control de una o más unidades administrativas. (Rodríguez J., 2010, p. 115)

Son la dependencia y la relación que poseen los individuos en la organización.

#### División del trabajo.

Posibilita que las empresas designen diferentes ocupaciones a los ayudantes. (Rodríguez J., 2010) plantea: “Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes labores y papeles, para mejorar la eficiencia” (p. 117). Con la separación del trabajo se pretende conseguir de manera eficaz las metas establecidas por la organización, desarrollando y explotando las capacidades y destrezas de los trabajadores.



### **Manual de funciones.**

Los manuales de funcionalidades sirven como guía para que los ayudantes lleven de una manera adecuada las ocupaciones a ellos encomendadas.

Es un recurso para contribuir a la orientación de los empleados. Puede ayudar a que las indicaciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proveer resoluciones rápidas a los malos comprendidos y a enseñar cómo puede contribuir el empleado al logro de las metas organizacionales (Rodríguez J., 2010, p. 112).

Es un archivo donde se detalla el parentesco, responsabilidad y ocupaciones que se tienen que desarrollar en un puesto o área específica.

### **Contenido de manuales.**

Un manual a partir de cualquier criterio posibilita al gerente conocer las ocupaciones que se desarrollan en un departamento de una organización. (Aguilar, 2010) expresa: “Existe un archivo en el cual se concentran cada una de las funcionalidades de todos los puestos, este archivo se denomina Manual de Organización o Manual de Funciones” (p. 3). Ayuda en la toma de elecciones sobre el perfil del colaborador que necesita para conseguir las metas.

### **Programas de capacitación.**

El disponer de un óptimo programa de capacitación

garantiza que las ocupaciones hechas por los ayudantes de una compañía, van a ser muchísimo más eficientes y se ejecutaran en los tiempos establecidos, alcanzando de esta forma las metas y metas propuestas. (Lovelock & Wirtz, 2009) expresan: “Si una compañía cuenta con un óptimo personal, la inversión en capacitación producirá resultados sobresalientes. Los superiores proveedores de servicios presentan un intenso compromiso con la capacitación en palabra, dinero y acciones” (p. 326). Es un proceso por medio del cual se da información y capacidades a una persona para que desempeñe de mejor forma su trabajo.

### **Ergonomía laboral.**

Este aspecto tiene que ver en la manera como se hallan ubicadas cada una de esas herramientas que aportan al desarrollo de las ocupaciones en una compañía.

Es la ciencia que se delega del análisis de las propiedades, necesidades, habilidades y capacidades de los humanos, analizando esos puntos que están afectando al ámbito artificial construido por el ser humano referente de manera directa con los actos y gestos relacionados en toda actividad que lleve a cabo en su área de tareas. (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 327)

La ergonomía laboral busca constantemente la paz de los ayudantes, con la intención de obtener un trabajo eficiente.

### **Relaciones interpersonales.**

Son cada una de esas ocupaciones que hacen los individuos en el diario vivir, al instante de comunicarse entre ellos. (Rodríguez Velázquez, 2014) confirma: “Las interrelaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que hay entre los individuos a lo largo de la ejecución de cualquier actividad” (p. 65). Las interacciones interpersonales resultan muy relevantes en la vida del hombre debido a que por medio de ellas se cambian perspectivas y necesidades con el ámbito.

## **CAPITULO V**

### **GESTIÓN EMPRESARIAL**

## 5.1 Consideraciones generales

La gestión empresarial coordina las actividades estratégicas, operativas y de apoyo efectuadas en la organización, para la alcanzar las metas planteadas. Un criterio más descriptivo de gestión empresarial está dado como la “planeación, organización, dirección y control”, de las actividades de la compañía, la gestión se fundamenta en planes anteriormente definidos, con metas y fines trazados que direccionan a la compañía hacia el cumplimiento de dichos.

En contraste a la definición dada por Reyes Ponce, la gestión empresarial debería estar compuesta de las tácticas de corto, mediano o extenso plazo, los planes para la ejecución de las tácticas y el control, que permitan a la organización conseguir las metas determinadas en cada área o grado y las de la organización en su grupo.

Se resumen los procesos de gestión administrativa estratégica en el siguiente cuadro, presentado por H. Weihrich en su libro, *Management: A Universal Perspective*, 2003.

La gestión empresarial es, frente a todo, una destreza que se consigue con la era, por medio de la vivencia y la dedicación constante por aprender sobre la industria en la que se realiza el comercio.

La buena gestión empresarial se sustenta en excelentes interacciones con los interesados en el

comercio, o en inglés denominados “stakeholders”, manteniendo interacciones de cordialidad, beneficios de excepcionalidad con aliados, inversionistas y ayudantes. Cada una de ellas son ocupaciones de gestión empresarial.

¿Qué supone que la gestión empresarial sea parte de una estrategia estratégico de negocios?

En primera instancia, una gestión estratégica es un mapa de ruta que establece líneas de acción con fines concretos. Lo cual hace la gestión empresarial es proveer medios para conseguir estos fines.

Ejemplificando, si la compañía busca diversificación en su oferta de productos y consumidores, una buena gestión empresarial va a ser contactar actores claves que constituyan a dichos segmentos de consumidores, para de esta forma estudiarlos, analizarlos y diseñar productos que sean de su interés.

La gestión empresarial es innovadora, por lo cual en el planeta se les llama “talentos empresariales” a los gerentes capaces de hacer gestiones pioneras en el mercado. Esto ha llevado a que las organizaciones presenten atractivas ofertas laborales a expertos talentosos en gestión de negocios.

¿Qué conocimientos son claves para la gestión empresarial?

Todos esos involucrados con la actividad del comercio,

aunque hay ciertos transversales, tales como:

- Análisis financiero
- Idiomas
- Estrategia
- Marketing y comunicación
- Liderazgo

Y otros más específicos, ejemplificando:

- Tendencias de los clientes recientes y potenciales
- Mercados financieros sobre la industria del comercio
- Movimientos sociales

¿La gestión empresarial tiene relación con un plan de negocios?

Sí, sin embargo, no solamente a ocupaciones de negocios, esto ya que además hay gestiones empresariales de averiguación de talentos, como, ejemplificando, programas de entrenamiento para adolescentes expertos que acaban de egresar de la universidad. Entablar un pacto con una universidad para reclutar adolescentes, ponerlos a prueba en la práctica y retener a los talentosos, además es una estupenda gestión empresarial, pues en el extenso plazo ello potenciará tener ayudantes mejor preparados para afrontar lo competitivo de los mercados.

Además, hay gestiones que mejoran el comercio en comparación y aquello está sustentado en la reacción de la organización, en relación a la competencia. Por consiguiente, el diseño de una cultura organizacional flexible, horizontal, innovadora e creativa, además son gestiones que mejoran la postura de la compañía ante sus pares en el mercado.

La gestión empresarial es la averiguación constante de la excelencia y las oportunidades que el ámbito entrega, por consiguiente, es un trabajo constante y persistente que necesita de expertos preparados y dispuestos a innovar en la manera de hacer negocios.

#### 5.1.1 Definición

La gestión empresarial es un grupo de ocupaciones que se enmarcan en una estrategia estratégico de negocios y que aportan costo al incremento de la compañía.

#### 5.1.2 Origen

Aunque sus precedentes tienen la posibilidad de rastrearse de un modo u otro a cualquier forma de organización u organización durante la historia, esta disciplina entregó sus primeros pasos formales en la primera mitad del siglo XX (académicamente en 1933 en Madrid, España), en especial en la zona público y en el militar.

Su aplicación al campo privado vino rápido, en especial de la mano de especialistas en determinadas

fases productivas, como lo ha sido el japonés Kaoru Ishikawa (1915-1989), uno de los más importantes exponentes del procedimiento científico o sistemático de mejoría constante de los procesos administrativos. A este proceso de mejoramiento constante en la zona calidad se le conoce con el nombre nipón de Kaizen.

#### 5.1.3 Importancia de la Gestión Empresarial

Hablar de gestión empresarial se convirtió en un asunto de enorme trascendencia en la gestión presente, por la existencia de mercados más competitivos en los cuales son necesarios planes estratégicos para contestar ante probables amenazas.

La gestión antigua basaba su gestión en la resolución de conflictos, es mencionar, reaccionaba frente a los esfuerzos y respondía con tácticas desarrolladas según cada problema que se presentaba, a diferencia de ello, los administradores modernos bosquejan probables escenarios y se anticipan a los cambios.

La gestión empresarial es cada vez de mayor relevancia para la gestión de hoy, debido a que le posibilita anticiparse a los ciclos económicos y a los cambios en el mercado. Los nuevos administradores fundamentan su funcionamiento en el diseño de planes estratégicos, la gestión de los procesos empresariales y en la constante averiguación de novedosas oportunidades para el incremento de la organización.

## 5.2 Tipos de gestión empresarial

El ERP o programa de gestión es un instrumento con mucha historia. Por cierto, surgió en los años 60, una vez que los desarrolladores informáticos hicieron programas básicos para monitorizar balances e inventarios, entre otras cosas.

Diversos años más tarde, llegarían los sistemas para gestionar procesos y producción, los denominados MRP u organización de requisitos materiales. No ha sido hasta el 2000 una vez que Gartner acuñó el término ERP a un producto culminado, un programa con base en internet con ingreso en tiempo real a los recursos y datos del comercio. A partir de entonces, no ha parado de avanzar.

En resumen, los tipos de gestión empresarial se presentan a continuación:

- Gestión empresarial autoritaria. Involucra la supervisión de procesos por medio de la dirección y el control, y además es exitosa como autocrática o directiva. Entre sus primordiales ventajas se hallan: optimización del manejo de los empleados y la efectividad en el personal nuevo o inexperto.
- Gestión empresarial transaccional. Se concentra en las recompensas como incentivos a fin de motivar al personal de la compañía. Entre sus ventajas pudimos encontrar: es un modelo efectivo por periodos cortos.
- Gestión empresarial de liderazgo de servicio.

Su origen lo debemos al ensayo 'El servidor como líder' de Robert K. Greenleaf. Y está con base en un modelo de apoyo a los empleados por medio de la orientación. Sus ventajas: es eficaz para favorecer al equipo a continuar profesionalmente y ayuda a los individuos a aprender de sus errores.

- Gestión empresarial visionaria. Además, es famosa como estratégica o carismática y se basa en transmitir la perspectiva general de la organización al equipo. No obstante, en este modelo, los gerentes no se implican en las cosas del día a día, sino en la alineación del equipo.
- Gestión empresarial democrática. Es un modelo con base en la filosofía de que 2 cabezas consideran más que una, por lo cual presta atención a las opiniones del resto, sin que importe la postura. Se fomenta el trueque de ideas entre empleados y sus primordiales ventajas son: el personal se siente valorado y se consiguen superiores resoluciones.
- Gestión empresarial Laissez Faire. Pone el foco en la independencia de los empleados, debido a que les dejan hacer lo cual quieran. La primordial virtud es la satisfacción y la productividad gremial.

Así sea que estés pensando en el emprendimiento, o tengas un comercio consolidado, la gestión empresarial es un instrumento que te secundará en la actitud a los cambios del mercado que ocurren en tu ámbito, así como

en la toma de superiores elecciones. Todo lo mencionado ocurre bajo una buena organización y definición de fines.

Los cuatro aspectos que no debes olvidar jamás en tu gestión empresarial son: la financiera, el marketing y las ventas, la productividad y la logística.

### 5.3 Técnicas de gestión empresarial

La gestión empresarial se pone en práctica por medio de un grupo de técnicas aplicadas a los diversos procesos administrativos de la organización, destinados a asegurar la viabilidad de la idea empresarial a extenso plazo. Varias de dichas técnicas son:

- Estudio estratégico. Se apoya en la revisión del ámbito social, político y económico en el cual la organización está inserta, para detectar escenarios externos a la misma que logren incidir en su manejo.
- Gestión organizacional. Centrada en el proceso administrativo, se apoya en la revisión de la composición empresarial de cara al futuro, para planear con anticipación las dinámicas que la organización requerirá para aproximarse a las metas trazadas.
- Gestión de tecnología de la información. Se apoya en el análisis de las tácticas de comunicación de la organización, a partir de la perspectiva de las novedosas TIC o plataformas de comunicación avanzadas.

- Gestión financiera. Se apoya en la revisión de los procesos de obtención, funcionamiento e inversión de capitales de la organización, para poder hacer la más grande probabilidad de rendimiento a corto, mediano y extenso plazo.
- Gestión de los recursos humanos. Se apoya en la revisión de las tácticas de obtención y manutención del personal de la organización, a partir de la perspectiva del mejoramiento humano y profesional de la compañía.
- Gestión ambiental. Se basa en la evaluación del manejo de la organización de cara a las necesidades del medio ambiente o del ámbito físico en el que se encuentra emplazada: la contaminación, la responsabilidad social, etcétera.
- Gestión de operaciones. Se basa en el análisis de los procesos logísticos, de suministro y de repartición que son propios de la organización, y que habitualmente implican materia prima, energía, insumos, servicios de rutina, etcétera.

### 5.4 Modelos de Gestión Empresarial

Un modelo de gestión es un marco referencial para la gestión y toma de elecciones en la organización, o sea, es la sucesión ordenada en la que se tienen que hacer las ocupaciones administrativas, realizando un uso eficiente de los recursos designados para facilitar el proceso de toma de elecciones y la construcción de novedosas

tácticas.

Todas las empresas sean monumentales o pequeñas tienen un modelo de gestión, no obstante, varios de ellos no permanecen explícitamente detallados o son de entendimiento de los miembros de la organización. Pese a que trabajador o funcionario tiene funcionalidades y responsabilidades asignadas, en varias situaciones estas no son explícitas, los procesos se adaptan a las exigencias del comercio, sin embargo, existe un modelo de comercio informal.

La trascendencia del análisis de este asunto radica en que se tienen que producir modelos de comercio explícitos, en que cada proceso sea descriptivo y que cada integrante de la organización conozca cuáles son sus atribuciones y restricciones, para facilitar el control de la compañía y monitorear el alcance de los fines.

#### 5.4.1 Gestión por Objetivos

La gestión por fines implica la colaboración de todos los trabajadores de la organización, “cada empleado tendrá que conceptualizar sus fines para después analizarlos, compararlos y encaminarlos hacia la optimización de los objetivos de la empresa” (López, 2009).

La gestión por fines ha sido determinada por Drucker en 1954 en su libro “La gerencia de empresas”. Según Drucker los gerentes tienen que evadir la trampa de la actividad, que los atrapa en las ocupaciones diarias y los hace olvidar su objetivo, conseguir las metas

primordiales.

La gestión por fines es una manera participativa de guiar una organización, en el cual las elecciones son tomadas en términos generales y la crítica de los trabajadores se combina con las metas de la organización.

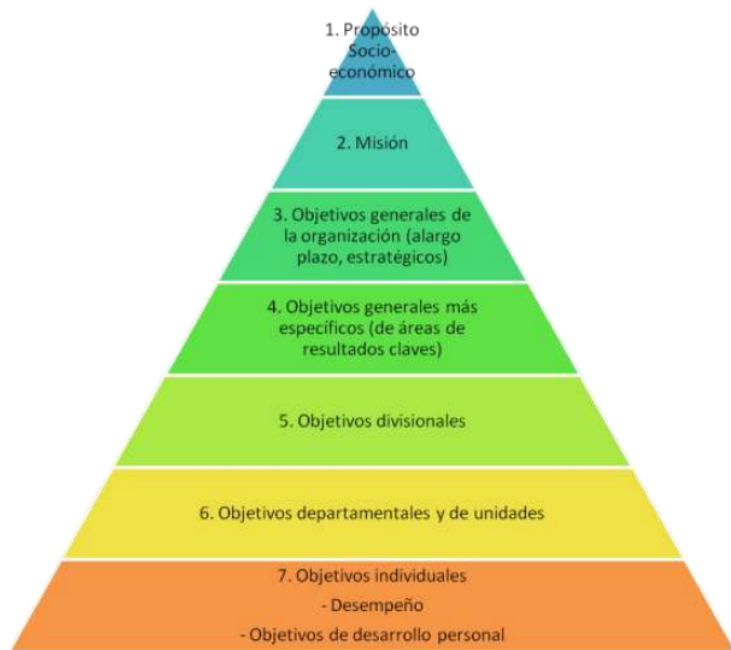
Al conceptualizar las metas en general de la organización, se determinarán los que cumplirán por cada área de trabajo. El cumplimiento de las metas va a ser monitoreado por los directivos de cada departamento y su contribución a los objetivos en general de la organización.

La gestión por fines permitió mejorar la gestión debido a que implica a todos los miembros de la organización, quienes luego de experimentar las necesidades y examinar las debilidades en sus respectivos departamentos, proponen las tácticas de cambio; además, la colaboración de todos los miembros de la organización eleva el grado del compromiso con el cumplimiento de las metas.

La jerarquía de las metas en una organización tiene la posibilidad de abreviar en la siguiente pirámide adaptada de H. Weihrich y J. Mendleson, a partir del libro gestión por fines (MBO), esta pirámide que representa en el punto mayor el objetivo socioeconómico de la organización hasta el grado más bajo, las metas personales de los miembros de la compañía.



Figura 9. Pirámide de objetivos



Fuente: Adaptado de H. Weihrich y J. Mendleson, Management: An MBO Approach (Debuque, Iowa, 1978)

#### 5.4.2 Gestión por Proyectos

La gestión por proyectos podría ser según los tipos de compañía y su finalidad, hay compañía que su razón de ser es el desarrollo de proyectos personalizados, como las constructoras, otras como las industriales que gestionan por medio de proyectos el desarrollo de un nuevo producto y las que desarrollan proyectos para hacer cambios en la dirección o gestión cotidiana de una organización.

El presente punto se enfoca en el tercer modelo, que es de aplicación en cualquier tipo de compañía, entonces definiremos a la gestión por procesos como el sistema que posibilita re-direccionar los procesos administrativos actuales por medio de una estrategia estratégico denominado plan.

“Los proyectos tienen la posibilidad de conceptualizar como la ejecución de una secuencia de ocupaciones en relación entre sí, para lograr un producto final con unas determinadas propiedades, que debería obtenerse en un plazo de tiempo prefijado y con un definido presupuesto económico” (Instituto Internacional San Telmo, 2007)

Un plan implica la colaboración de diversos grupos, dependiendo del área a ser modificada, cada equipo va a estar al mando de diversos puntos, pero todos responderán a las metas y metas planteadas.

#### 5.4.3 Gestión de Calidad Total

La gestión de calidad total como su nombre lo establece está enfocado en la calidad de todos los procesos de la compañía, es modelo de gestión adicional a la gestión clásico, o sea, cuando todos los procesos han sido comprendidos y aplicados eficientemente por los miembros de la organización, surge el modelo de gestión de calidad total como medida de control persistente a los procesos.

Este modelo de gestión está enfocado en la calidad total en todos los aspectos de la organización para

maximizar la satisfacción del comprador.

“Un sistema de calidad se reúne en asegurar que lo cual da una organización cumple con las especificaciones establecidas anteriormente por la compañía y el comprador, asegurando una calidad continua en todo el tiempo” (Gonzales, 2009)

A pesar de que la calidad total es un modelo de gestión implementado en grandes empresas, se vio la necesidad de generar sistemas de control para monitorear el cumplimiento de los procesos basados en calidad total, el sistema más común y de enorme difusión en organizaciones mundiales es el control de calidad ISO 9000.

El sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000 busca afirmar el cumplimiento eficaz y eficiente del testimonio de tarea y de todos los métodos establecidos que interaccionan en todos los procesos.

Este certificado se convirtió en requisito imprescindible para las empresas que realicen negocios con el planeta, debido a que es un reflejo de que todos sus procesos son desarrollados en funcionalidad de la calidad total.

#### 5.4.4 Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias se enfoca en el talento humano de la organización y convierte al personal de trabajo en el activo más relevante para el alcance de las metas de la compañía.

Estima que, sin el aporte intelectual de los empleados y burócratas, las metas no serían alcanzadas, debido a que son los individuos las que realizan posible los resultados, utilizando los recursos como herramientas para lograrlos.

Si analizamos el sentido de competencia, como una definición simple de diccionario poseemos que es “Pericia o capacidad que tienen los individuos que hace que su manejo sea efectivo”, por lo tanto, el modelo este modelo de gestión se apoya en la capacidad intelectual que tiene cada integrante de la organización y que hace viable conseguir las metas generales.

Para utilizar este modelo de gestión se debería empezar con una meticulosa y correcta selección de su personal, intentando encontrar personas correctas para cada puesto de trabajo, la selección debería ir sumada a la denominación precisa de las funciones para las cuales este trabajador tiene competencia.

La capacitación continua del personal pertenece a los inicios de la gestión por competencia, debido a que conservar empleados capacitados con base a las exigencias del mercado gremial, produce empleados involucrados, ya que ven a la organización como el primordial aportador de su incremento profesional.

#### 5.4.5 Gestión por Procesos

La gestión por procesos integra las ocupaciones en relación al giro del negocio, este sistema instituye la

transformación de entradas en salidas (resultados) encaminadas a la satisfacción del comprador. También se la puede conceptualizar como un modelo de gestión que comprende la sumatoria de ocupaciones llevadas a cabo por los diferentes departamentos que conforman organización.

El modelo de gestión por procesos necesita la identificación de las primordiales ocupaciones y transacciones del comercio, los pasos y funcionalidades que conforman cada actividad, y la relación de las unidades de trabajo o departamentos de la compañía.

Es primordial destacar que sólo algunas de las ocupaciones que se hacen en una compañía son procesos; los procesos tienen que tener un objetivo determinado y ser susceptibles a descomponerse en numerosas labores, el grupo de las operaciones o labores conforman un proceso.

Para una gestión por procesos eficiente es imprescindible la adecuada identificación de las ocupaciones primordiales para la organización y su agrupación en unidades operativas o apartamentos.

Una gestión por procesos bien estructurados, con los recursos y coordinación adecuados, dejará optimizar de manera significativa la implementación de los recursos, mejorar el control interno y brindar servicios eficientes.

Un proceso tendrá que llevar a cabo con las próximas

propiedades simples:

- Tienen la posibilidad de explicar las entradas y las salidas.
- Un proceso cruza uno o diversos parámetros organizativos funcionales.
- Es necesario dialogar de metas y objetivos en lugar de ocupaciones y medios.
- El proceso tiene que ser de forma sencilla comprendido por cualquier persona de la organización.
- Debería disponer de indicadores de medición de resultados. (Quinteros, 2009)

## 5.5 El control interno

La investigadora ha observado elemental desarrollar el término del control interno y sus elementos, por su aporte en la organización dirigida por medio de cualquier persona de los modelos de gestión descritos en el punto anterior. El control interno es un instrumento primordial para conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados por la gestión.

### 5.5.1 Definición

El control interno es la sumatoria de procesos coordinados dentro la compañía y dirigidos a la consecución de un fin específico, responde al proyecto de organización delimitado por la gestión.

La aplicación de controles en todas las ocupaciones del comercio no garantiza el cumplimiento de las metas, no obstante, esta es una herramienta imprescindible que permite a la gerencia la inspección, seguimiento y control de los procesos.

El tamaño de las empresas ha otorgado el grado de trascendencia que tiene el control interno, la proporción de ocupaciones que las organizaciones efectúan no tienen la posibilidad de estar concentradas en uno o pocos individuos que en la gestión vieja se convertían en el personal de confianza de los dueños del comercio, en la actualidad esta confianza debería ir imperiosamente ligada a procesos de control que aseguren el buen manejo de la gestión administrativa.

Desde este caso resulta imprescindible la aplicación de procedimientos de control que permitan entrar a información real de la organización, de su desenvolvimiento y de los inconvenientes que se muestran en todos los departamentos que componen la organización.

Los controles tienen que contestar a las metas delimitadas por la gestión, por consiguiente, sobre dichos controles debería existir un seguimiento que posibilite medir los adelantos y retrasos para el cumplimiento del proyecto propuesto.

## 5.5.2 Componentes del control interno

### Utilización de un sistema contable

La utilización de un sistema contable es el punto de inicio para la aplicación de controles en una organización, este sistema no solo es una necesidad sino una exigencia para apurar el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias impuestas por las autoridades de control.

Un sistema contable es un proceso completo de ocupaciones que inician con la ocurrencia de transacciones, documentación y registro; para concluir en un resumen de ocupaciones que se reflejan en los estados financieros, que servirán a la gestión para su estudio y futuras elecciones.

Los sistemas por si solos tienen la posibilidad de ser objeto de errores involuntarios, por tanto, dichos tienen que ser respaldados con documentos y controles físicos de las transacciones, de otra forma los resultados presentes en los informes financieros no reflejarían la verdadera situación de la organización.

### Asignación de funcionalidades y responsabilidades

Consiste en repartir estructuradamente las tareas que efectuarán los empleados de la compañía y las responsabilidades según sus funciones, para que exista una complementación y supervisión automática, basada

en la dependencia de los trabajos y la generación de resultados.

La compañía queda dividida en superficies de trabajo con pleno entendimiento de sus tareas, parámetros y atribuciones. Para una asignación eficiente de responsabilidades cada empleado tendrá que saber de lo cual es responsable, ante quien responde y con la autoridad según sus funcionalidades.

### **Establecimiento de políticas y métodos**

La organización en el instante de llevar a cabo el control interno tendrá que implantar políticas de gestión en general de la organización y llevar a cabo manuales de métodos para cada área de trabajo, especificando las ocupaciones de los burócratas y empleados para la consecución de las metas de la organización, esto va a ser relativo al tamaño de la compañía, o sea, las ordenes en pequeñas empresas tienen la posibilidad de ser dictadas verbalmente, en lo que en organizaciones de más grande tamaño es imprescindible documentar ocupaciones y responsabilidades.

### **Controles físicos**

Los controles físicos son una medida de prueba a los sistemas contables, con dichos se verifica la realidad real de los activos reflejados en los informes provocados por el sistema; dichos se transforman en una medida de control significativa y aunque su aplicabilidad resulte

incomoda, dichos producen fuente de información y reflejan probables errores que pudieren haberse cometido voluntaria o involuntariamente por el personal de trabajo.

### **Estudio Gerenciales**

Los burócratas analizan los informes y estados financieros proporcionados, evalúan la conducta de las cuentas en relación a los presupuestos y monitorean si las metas planteadas fueron alcanzadas. Los estudios gerenciales fueron usados como control finalmente del ejercicio, no obstante, frente a la existencia de un mercado competitivo dichos han vuelto seguidos en la gestión de hoy. Dichos controles otorgan a los gerentes una imagen de el caso de la compañía, sus fortalezas y debilidades, permitiéndoles captar oportunidades y tomar medidas previamente probables amenazas del mercado.

### **Proceso de Auditoría**

La auditoría es un procedimiento de control que posibilita examinar y valorar la aplicación y efectividad del control interno en las organizaciones. En enormes organizaciones este es una medida frecuente y desarrollada con personal externo, que proporcione un estudio objetivo del caso de la organización y probables medidas correctivas para el mejoramiento constante. Una auditoría sea esta interna o externa busca verificar la fiabilidad de la información y la efectividad de los procesos aplicados.

La gestión empresarial coordina las actividades estratégicas, operativas y de apoyo efectuadas en la organización, para la alcanzar las metas planteadas. Un criterio más descriptivo de administración empresarial está dado como la “planeación, organización, dirección y control”, de las actividades de la compañía, la administración se fundamenta en planes anteriormente definidos, con metas y fines trazados que direccionan a la compañía hacia el cumplimiento de dichos.

En contraste a la definición dada por Reyes Ponce, la gestión empresarial debería estar compuesta de las tácticas de corto, mediano o extenso plazo, los planes para la ejecución de las tácticas y el control, que permitan a la organización conseguir las metas determinadas en cada área o grado y las de la organización en su grupo.

Se resumen los procesos de administración administrativa estratégica en el siguiente cuadro, presentado por H. Weihrich en su libro, *Management: A Universal Perspective*, 2003.

## 5.6 Cultura organizacional

Se entiende por cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, reacciones y vivencias de una organización. El objetivo de la cultura organizacional es especificar el modo en el cual se espera que los miembros interactúan entre ellos y con el exterior.

La cultura organizacional no es sencillamente la sumatoria de las individualidades que se desempeñan

en una cierta organización o compañía. Por otro lado, la cultura organizacional es previa a las particulares: toda cultura organizacional forma primero sus bases para después adaptar al personal (empleados) que constituirán esa cultura organizacional.

Además, suele definirse a la cultura organizacional como el grupo de reglas y valores que los individuos poseen en el centro de una cierta organización.

La cultura organizacional es, en síntesis, la psicología de una organización. Está conformada por ciertos recursos como: los valores y reacciones de sus empleados, la imagen que ofrece esa organización a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la organización, el proceso de selección de sus empleados y de sus proveedores.

### 5.6.1 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante en toda organización debido a que guía el rumbo de la compañía y orienta la manera en la que esta debería conducirse. Además, direcciona el trato que debería darse a los empleados, consumidores y a la sociedad generalmente.

La cultura organizacional tiene 2 monumentales ejes de trascendencia: uno interno, que está referente con el personal, directivos, clima gremial; y otro externo, respecto a la sociedad en la que está inserta la organización.

En el campo interno es fundamental considerar que todo empleado busca identificarse con cierta cultura organizacional. Por dicha razón, cada organización debería comunicar los valores, creencias, hábitos, reglas y prácticas que la rigen. Desde ahí, se buscará que todos los miembros se identifiquen con la cultura organizacional y trabajen en pos de difundir la identidad y las metas de la compañía.

Con en interacción a la sociedad en la cual está inserta la organización, la cultura organizacional sirve como un portavoz para difundir el modo en el cual esa compañía se relaciona con la sociedad, o sea, su imagen, la manera en que cuida (o no) el medio ambiente, su interés por el ámbito de la misma, su predominación y colaboración en las ocupaciones barriales.

### 5.6.2 Elementos de la cultura organizacional

Se necesita implantar quién o quiénes son los delegados a la toma de elecciones. Hay diferentes recursos que conforman la cultura organizacional y operan de forma conjunta. Los recursos primordiales son:

- Identidad de la organización. La cultura organizacional está determinada, en cierta medida, por la tarea, la perspectiva y los valores de la compañía. La identidad de la organización nace de las respuestas a las próximas preguntas: ¿Qué tipo de compañía es? ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles son sus metas? ¿Cuál es su misión?

- Sistemas de control. La cultura organizacional debería tener sistemas de control, o sea, procesos que vigilan eso que está sucediendo en el centro de una organización con el capital humano (empleados y directivos).
- Construcciones de poder. La cultura organizacional instituye quién o quiénes son los delegados a la toma de elecciones, de qué modo está compartido el poder y en qué porcentajes.
- Símbolos. La cultura organizacional está formada por todos los diseños (soporte visual y auditivo) que formen parte de la identidad de la organización.
- Ceremonias y rutinas. La cultura organizacional contempla cada una de las reuniones empresariales, conjunto de negocios, informes de manejo que ocurran en la organización. Estas rutinas tienen la posibilidad de tener un carácter formal o informal.
- Historias, mitos y anécdotas. La cultura organizacional está determinada por el mensaje implícito que subyace a toda la organización. Las historias cuentan el surgimiento de las empresas, sus bases y su incremento, su efecto presente en el mercado. Las anécdotas son narraciones de historias reales que los empleados con antigüedad relatan a los nuevos empleados.

## Ejemplos de cultura organizacional

Mercado Libre. Es uno de los más importantes ejemplos de cultura organizacional en América Latina y el planeta. Con presencia en 18 territorios, es la organización de negocio electrónico más enorme de Latinoamérica. En sus valores primordiales se hallan: el emprendimiento fuerte, el trabajo en grupo y la ejecución. Para esta compañía, los empleados son el primordial capital de su triunfo; da beneficios, servicios y ocupaciones orientadas a fomentar su paz dentro y fuera de la organización. En 2018 ha sido seleccionada por la consultora “Great place to work” como unas de las superiores compañías multinacionales para laborar.

Hilton. Es una de las primordiales cadenas hoteleras de todo el mundo. Con presencia en bastante más de 100 territorios predomina por su cultura organizacional. Pone el foco en sus empleados, en las prestaciones laborales y las ventajas de viaje. Para esta compañía, los empleados son el alma de los hoteles; para ello elige el mejor talento y lo capacita alrededor de los valores de la marca que son todos esos que fomentan un ambiente de hospitalidad. En 2018 ha sido escogida por la consultora “Great place to work” como la segunda mejor compañía transnacional para laborar.

Cisco. Es la organización máxima en construcción, comercialización y consultoría de grupos de telecomunicaciones. Ha sido seleccionada por la

consultora: “Great place to work” como una de las superiores compañías para laborar. Cisco basa su modelo de trabajo en la confianza y el compromiso. El trabajo flexible, la integración y la optimización continua son ciertos de los puntos de su cultura organizacional más valorados.

### 5.6.3 Clima de la cultura organizacional

El clima que se produce entre los miembros de una organización suele estar determinado por los próximos recursos:

- Ambiente físico. Incluye cada una de las instalaciones y conjuntos con los que cuenta la compañía, la temperatura del sitio de trabajo, luminosidad, limpieza, comodidades de ingreso al mismo.
- Ambiente social. Tiene interacción con la relación entre los empleados, directivos, apartamentos.
- Propiedades estructurales. Incluye a la composición jerárquica de la organización, cómo es su composición formal, el estilo de dirección, entre otras cambiantes.
- Propiedades particulares. Incluye cada una de las expectativas de los empleados, reacciones, motivaciones, anhelos, metas.
- Comportamiento organizacional. Hace referencia al grado de satisfacción que existe en la organización,



el modo de mantener el control de el ausentismo las llegadas tarde, la proporción de rotación o no de empleados, la presión con la que se labora diariamente.

#### 5.6.4 Tipos de fines organizacionales

Las metas organizacionales se ordenan con base a su proyección en la era, o sea, en la narración de la organización. De esta forma, hay 3 tipos diferentes:

De largo plazo. Esos fines de cumplimiento en una época venidero remoto. Además, se les conoce como fines estratégicos, puesto que guían los de mediano y corto plazo al conceptualizar el futuro de la compañía.

De mediano plazo. Conocidos como fines tácticos, son una instancia intermedia entre los de extenso y corto plazo, sirviendo como una habituación por superficies de la organización de los planes necesarios para llevar a cabo con el fin general.

De corto plazo. Dichos fines de cumplimiento inmediato (en un rango menor a un año) se diseñan para atender a situaciones puntuales cercanas en la era, y acostumbran desglosarse por unidad provechosa o inclusive empleado. Del cumplimiento diario de dichos fines dependen los de mediano y corto plazo, en el ámbito de los cuales tienen que éstos enfocarse.

#### 5.6.5 Objetivos organizacionales

En lenguaje corporativo, se llama fines organizacionales a las situaciones deseadas que toda organización procura conseguir en las diversas superficies que la conforman o que resultan de su interés, y que concretan el quier contenido en su tarea y perspectiva por medio de metas alcanzables.

Como todo objetivo, una vez alcanzadas estas metas, se escogerán otras novedosas y de esta forma sucesivamente, guiando el desarrollo de la organización con base a su proyección futura. Se puede decir que las metas son los indicadores en el camino a recorrer por la compañía, que también sirven para medir su manejo: de una organización exitosa se espera que cumpla con la mayor parte de las metas que se ha trazado.

Sin embargo, las metas de una compañía le dan de su legitimidad, debido a que una compañía que no alcanza sus metas no logrará convencer a futuros consumidores o inversionistas.

Las metas de una organización se determinan con base a su proyecto inicial o su dirección estratégica, lo que además incluye la contestación a accidentes e imprevistos que surjan ambiental en que funciona. La recuperación de situaciones retadoras, la superación de desafíos indescifrables o problemas nacidas dentro del mercado, son únicamente varias modalidades de fines organizacionales de procedencia externo.

Es primordial conceptualizar el valor, factibilidad y tiempo de cada objetivo. Para implantar las metas organizacionales de una compañía hace falta una metodología lógica que tenga presente lo próximo:

- Tarea y perspectiva de la compañía. Todo lo contenido en la tarea y la perspectiva es clave para establecer la finalidad general de la organización, y de ahí la serie de fines específicos que se desprenden. Finalmente, en ellos está el cometido de la organización.
- Las prioridades empresariales y su escala. Se debería planear la escala de prioridad de la compañía, o sea, cuáles son los realizados urgentes y cuáles no, cuáles son los más relevantes y los superfluos. únicamente de esta forma tienen la posibilidad de tenerse fines certeros y aplicables.
- La identificación de los estándares empresariales. Se necesita conceptualizar el valor, factibilidad y tiempo de cada objetivo, según las habilidades y conveniencia de la organización, debido a que estas medidas van a servir de control y contraloría para el cumplimiento de las metas y su ocasional modificación o habituación.

### Ejemplos de fines organizacionales

Algunos ejemplos probables de fines organizacionales tienen la posibilidad de ser:

- Maximizar los ingresos anuales.
- Crecer hasta duplicar la nómina de personal.
- Expandirse a un nuevo mercado.
- Recuperar el capital perdido a lo largo de una crisis.
- Minimizar los peligros de inversión.
- Incrementar la colaboración en el mercado.
- Alcanzar los ingresos proyectadas.
- Sobrevivir a la depresión del sector comercial.

En general, toda iniciativa es un negocio. En el concepto general de la planificación y desarrollo de todos los proyectos, incluidos los recursos humanos, representa una empresa. Pero para explicar el significado de empresas públicas, debemos comenzar por definir las empresas como unidades económicas productivas basadas en el capital y el trabajo. Crear bienes y servicios y, por tanto, riqueza, y crear y desarrollar el bienestar humano.

### 5.7 Diferencias entre administración y gestión

- La administración tiene a su cargo tomar decisiones en pro del beneficio de la organización, en tanto que la gestión toma decisiones, pero siempre bajo los límites que le impone la administración de esa organización.

- Las funciones de la administración son ejecutivas y de gobierno. La gestión incluye legislación y determinación.
- La administración es la encargada de formular políticas, la gestión es la encargada de ejecutar dichas políticas.
- La administración es una serie de acciones de alto nivel, la gestión se basa en actividades de nivel empresarial y funcional.
- La administración es el núcleo desde donde se crea todos los estándares para actuar y ejecutar dentro de una organización. En tanto que la gestión, es una forma sistemática de administrar personas y cosas dentro de una organización.
- La gestión se enfoca en la administración de personas y su trabajo realizado. La administración se encarga de hacer la mejor utilización posible de los recursos de una organización.
- El administrador es el responsable de la gestión de una entidad, en tanto que el gerente es el encargado de la administración de la entidad.
- La administración tiene un papel definitivo dentro de una organización, la gestión tiene un rol ejecutivo.

Figura 10. Diferencias entre administrar y gestionar



Fuente: Gestión administrativa. Economipedia.com

Tabla 2. Cuadro comparativo Administración y Gestión

	Gestión	Administración
Sentido	Una forma organizada de gestionar personas y cosas de una organización empresarial se llama Gestión.	El proceso de administrar una organización por un grupo de personas se conoce como la Administración.
Autoridad	Nivel medio y bajo	Nivel superior
Papel	Ejecutivo	Decisivo
Preocupado por	Implementación de políticas	Formulación de políticas
Área de operación	Funciona bajo administración.	Tiene control total sobre las actividades de la organización.
Aplicable a	Organizaciones que hacen ganancias, es decir, organizaciones comerciales.	Oficinas gubernamentales, militares, clubes, empresas comerciales, hospitales, organizaciones religiosas y educativas.
Decide	¿Quién va a hacer el trabajo? ¿Y cómo se hará?	¿Lo que debe hacerse? ¿Y cuándo se debe hacer?
Trabajo	Poniendo planes y políticas en acciones.	Formulación de planes, políticas de enmarcado y establecimiento de objetivos
Concentrarse en	Manejando el trabajo	Haciendo la mejor asignación posible de recursos limitados.
Persona clave	Gerente	Administrador
Representa	Empleados, que trabajan por remuneración	Propietarios, que obtienen un rendimiento del capital invertido por ellos.
Función	Ejecutivo y Gobernante	Legislativo y Determinativo

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto (2004). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México, Mc Graw Hill.
- — (2009). Comportamiento organizacional. 2ª ed. México, Mc Graw Hill.
- Cole, George D. H. (1975). Introducción a la historia económica. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Defoe, Daniel (1970). Robinson Crusoe. Madrid, Biblioteca Básica Salvat.
- Drucker, Peter (1994). La sociedad poscapitalista. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- López Carlos. (2019, noviembre 11). La evolución del pensamiento administrativo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-evolucion-del-pensamiento-administrativo/>
- Münch, L., & García, J. (2009). Fundamentos de Administración. Obtenido de México: Trillas.
- Prieto Herrera, Jorge E. y Therán Barrios, Ingrid. Administración: teorías, autores, fases y reflexiones. Ediciones de la U, 2018.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Limusa, 2007.

- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. Obtenido de LIMUSA Grupo Noriega Editores México 480 p. ISBN: 968-18-4214-6.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2009). *Administración*. 10ª ed. México, Pearson Prentice Hall.
- Sallenave, Jean Paul (1990). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Scheid, Jean Claude (1987). *Los grandes autores en la administración*. Buenos Aires, Ediciones Orbis.
- Simon, H. (1945). *Administrative behavior*. Obtenido de New York: Free Press.
- Terry, G. (2000). *Principios de administración*. Obtenido de Compañía Editorial Continental. 4ª menor. 824 p-2 h. Cartoné editorial con sobrecubiertas. \*W046173.