

El Proceso Administrativo



Corporación Universitaria Comfacauca
Unicomfacauca
Programa de Contaduría Pública

El Proceso Administrativo

■ Conceptos claves

- **La administración** busca el logro de los objetivos organizacionales a través de las personas y los otros recursos. Es también el proceso de fijar y conseguir metas a través de la ejecución de cinco etapas básicas:
- **Planear:** Es anticipar el futuro y determinar el mejor curso de acción para lograr los objetivos organizacionales.
- **Organizar:** Es mezclar los recursos humanos y materiales a través de una estructura formal de tareas y autoridad.
- **Integrar personal:** Es reclutar, seleccionar, capacitar y asignar la persona adecuada al cargo adecuado dentro de la organización.
- **Dirigir:** Es liderar y motivar a los trabajadores hacia los objetivos organizacionales.
- **Controlar:** Es evaluar el desempeño de la organización para determinar si se han cumplido o no los objetivos.

■ Utilice los botones así:



Para examinar textos complementarios



Para examinar preguntas de repaso y análisis



Para regresar a la página superior



Para ir al mapa índice de este documento

Elementos



La palabra administrar proviene del latín **ad** (dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), Es decir, cumplir una función bajo el mando de otro. El administrador debe encargarse de planear, organizar, dirigir y controlar los **recursos**, las **ideas** y las **personas** de una organización para lograr los objetivos.

Roles



El administrador debe cumplir diferentes **roles** o papeles en su desempeño diario.

Debe ser:

- El **Gerente** que responde por los recursos que tiene bajo su responsabilidad
- El **Estratega** que establece la visión y determina el rumbo de la organización
- El **Líder** que inspira y motiva a las personas que forman parte de su empresa.

Funciones



Son funciones del administrador:

- **Analizar** los problemas y situaciones
- **Decidir** los cursos de acción
- **Comunicar** las decisiones

Proceso



El Proceso Administrativo comprende:

- **Planeación**
- **Organización**
- **Integración** de personas
- **Dirección** y
- **Control**

Objetivos

Velocidad

Costos

Innovación

Calidad

Las organizaciones deben ser competitivas en **innovación**, **velocidad**, **costos** y **calidad**

Objetivos de la organización



Planeación

Estrategia

Ideas

Personas

Líder

Analizar

Control

Decidir

Recursos

Gerente

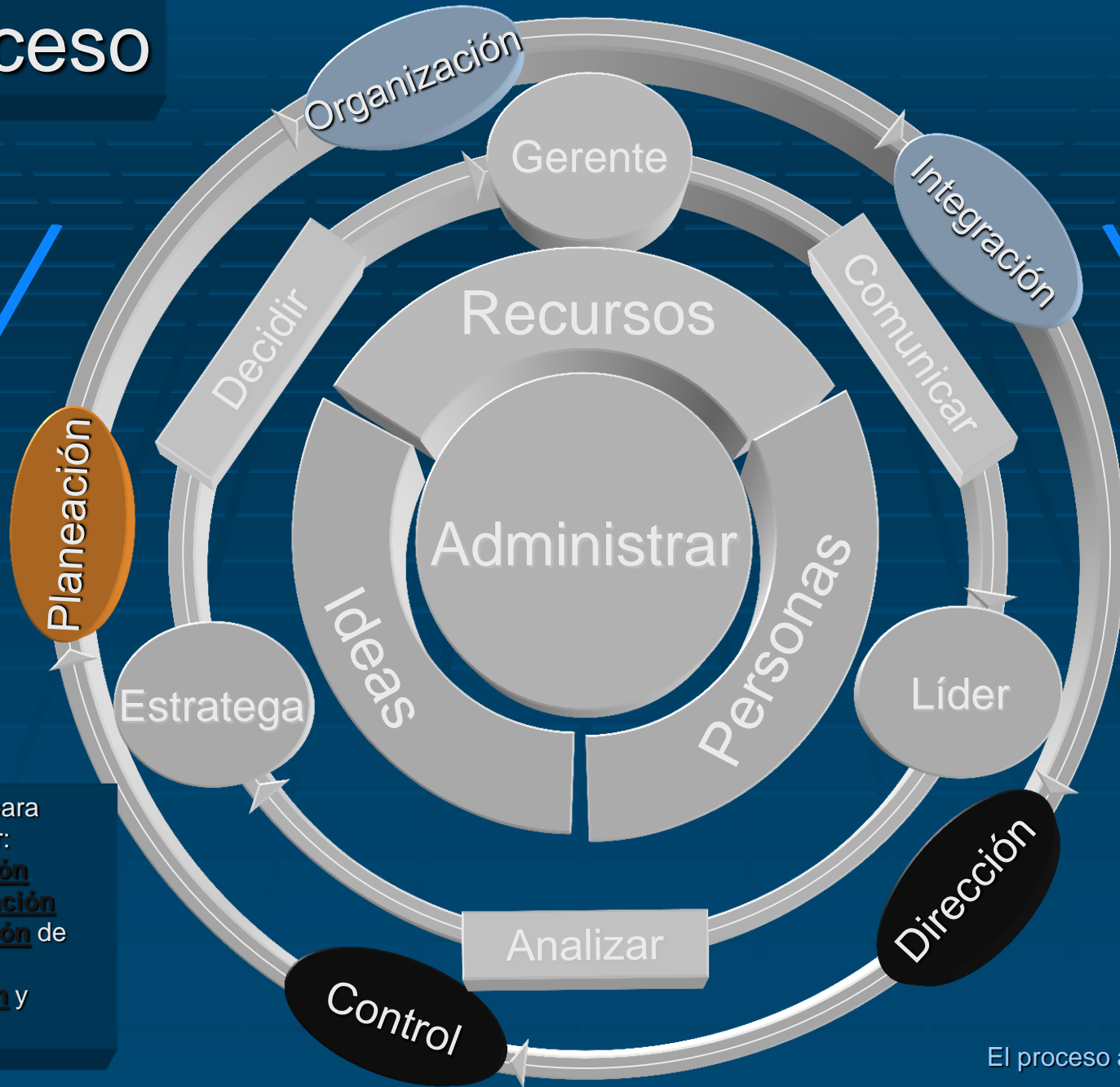
Comunicar

Dirección

Integración

Organización

Proceso

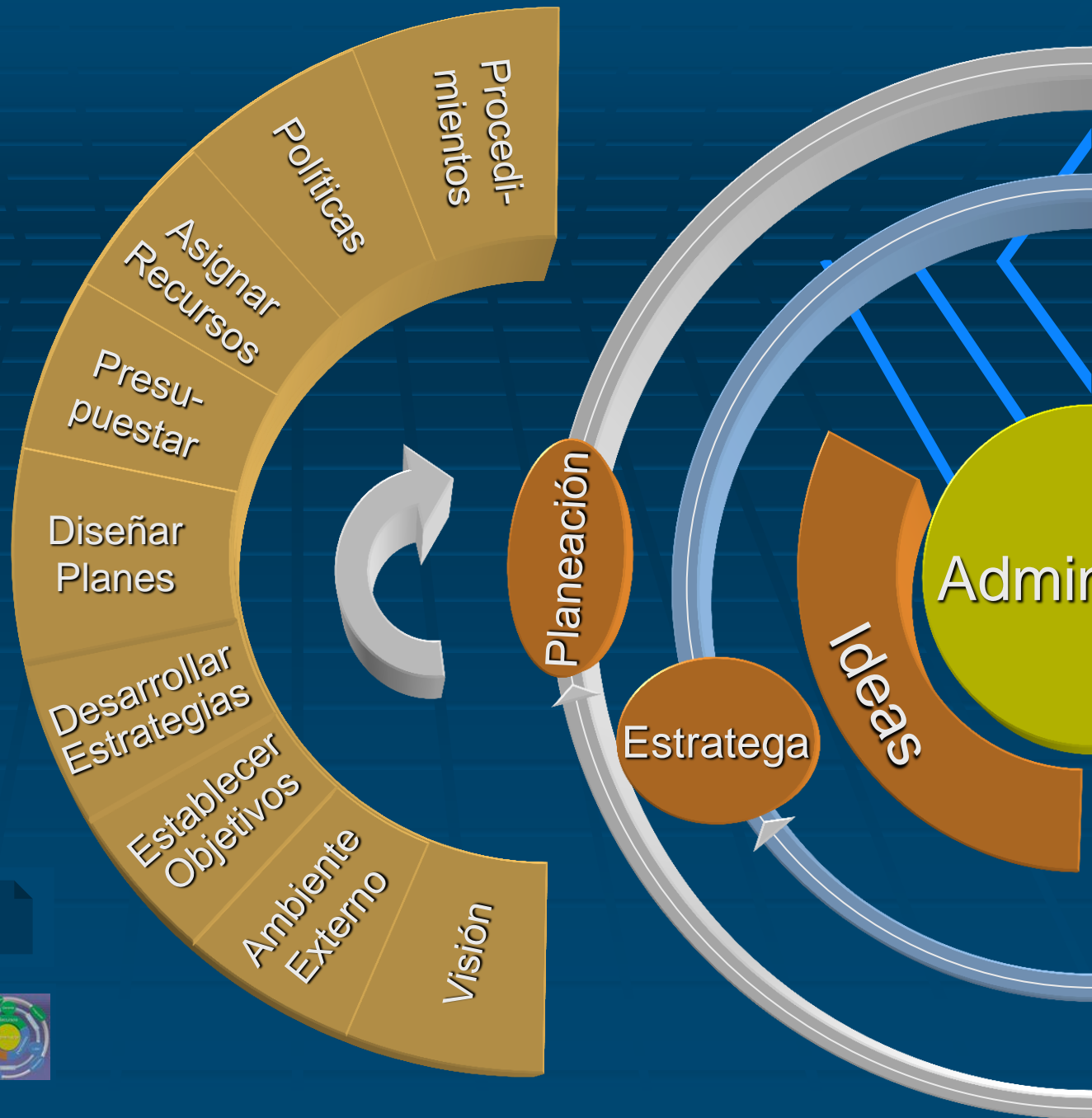


Haga clic para profundizar:

- **Planeación**
- **Organización**
- **Integración** de personas
- **Dirección** y
- **Control**

Planeación

- El administrador estratega, debe ser alguien con una **visión**, capaz de entender el **ambiente externo** de su negocio para establecer sus **objetivos**.
- Debe elegir y desarrollar la **estrategia** acorde con las fortalezas de su empresa y diseñar los **planes** operativos y los **presupuestos** que la conviertan en realidad.
- Debe conocer y asignar sus **recursos** de acuerdo con los presupuestos y crear las **políticas** rectoras de la empresa.
- Por último, debe lograr que se desarrollen los **procedimientos** que hacen que su estrategia se convierta en una realidad operativa.



Organización

- El administrador gerente, debe determinar la forma como va a trabajar su empresa mediante una **estructura** acorde con la estrategia.
- Debe lograr un diseño de los **cargos** de acuerdo con sus políticas en los que estén claras las **relaciones** y **responsabilidades**.
- Debe identificar y proveer los **medios de apoyo** para el desarrollo exitoso de las actividades.
- Todo esto llevará a la creación de una **cultura organizacional** propia de la empresa en la que el gerente debe reconocer el reflejo de su visión.



Integración de personas



• El administrador gerente, debe participar activamente en la **integración** de las personas mediante procesos de:

- **Selección** – para atraer y reconocer el talento.
- **Orientación** – para permitir la rápida inclusión de los recién llegados.
- **Capacitación** – para exponer y reforzar las competencias en todos los niveles.
- **Desarrollo** – para fomentar el crecimiento y enriquecimiento en valores de las personas.

• Debe tener presente que estos procesos han de facilitar el **crecimiento** y expansión de las actividades de la empresa de acuerdo con las necesidades del mercado conservando o mejorando su competitividad.



Administrar

Personas

Líder

Dirección

Inspira

Motivar

Manejar la
diversidad

Coordinar

Delegar

Dirección

- El administrador líder, debe ejercer su función de dirección y encontrar los medios para:

- **inspirar** (transferir su visión y estimular la creación de visiones propias en los demás) y

- **motivar** (lograr que las personas encuentren por sí mismas los motivos correctos para trabajar en su empresa)

- Debe ser hábil para **delegar** y **coordinar** las actividades y responsabilidades.

- También deber estar listo para manejar la **diversidad** dentro de la comunidad de trabajadores.

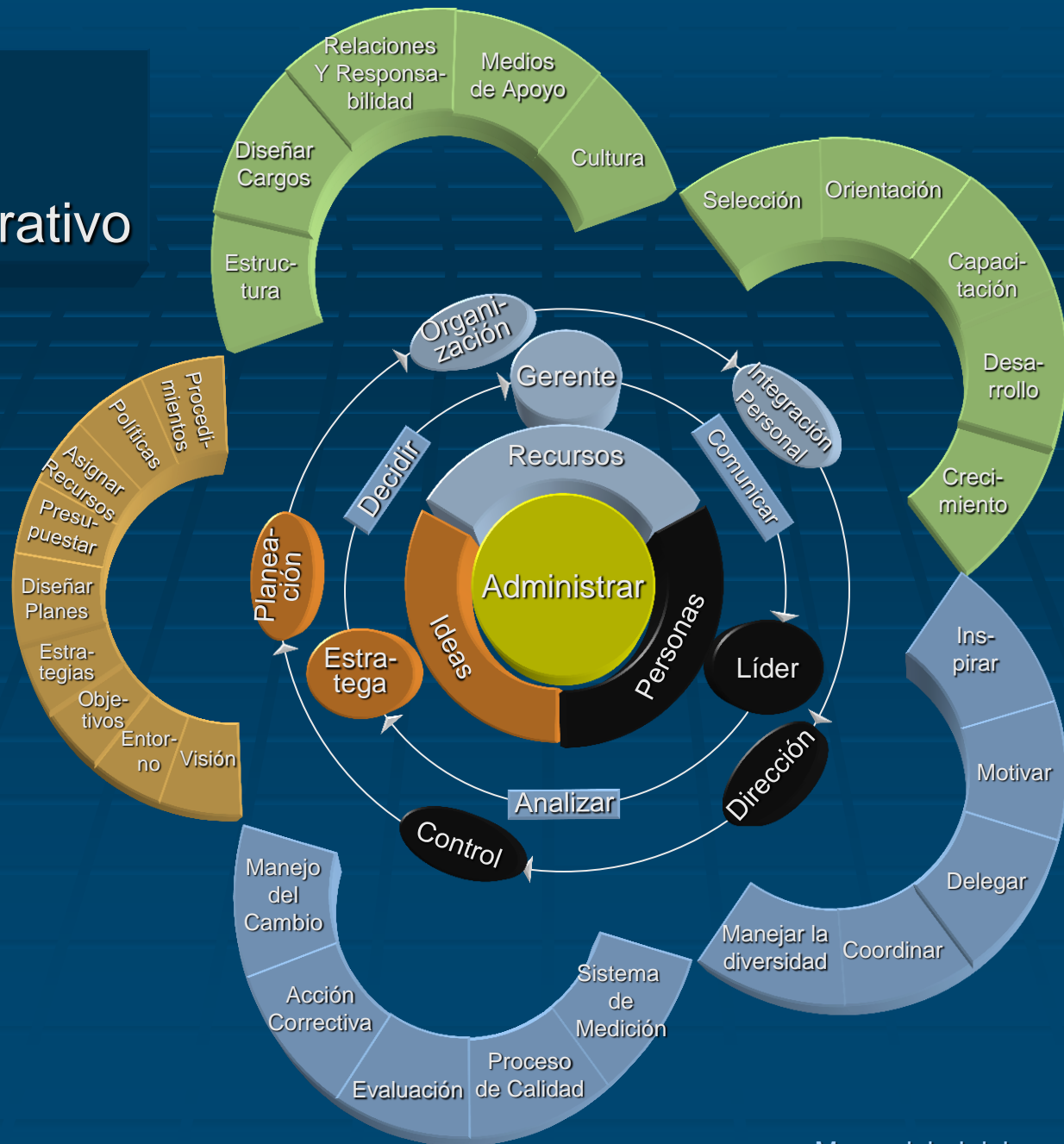


Control

- El administrador líder debe construir sistemas de **medición** de los factores críticos de su negocio.
- Debe desarrollar un ambiente de **calidad** en el que a partir de un conjunto de acuerdos y requerimientos de los clientes se cubren o exceden sus necesidades.
- Debe implantar procesos de **evaluación** y de ejecución de **acciones correctivas** para lograr el mejoramiento permanente.
- Todas estas circunstancias determinan la necesidad de que el gerente comprenda y maneje los procesos de **cambio** tanto en las personas como en las organizaciones.



El Proceso Administrativo



Mapa global del proceso administrativo



Bibliografía

- KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEIHRICH
Administración, una perspectiva global.
Editorial McGraw Hill, Onceava Edición, 1998
- CHIAVENATO, IDALBERTO
Introducción a la Teoría General de la Administración
Editorial McGraw Hill, Quinta Edición, 2001.
- KOONTZ, O'DONNELL Y WEIHRICH
Elementos de Administración
Editorial McGraw Hill, Segunda Edición

El Proceso Administrativo

Textos complementarios

- Planeación
- Organización
- Integración de Personas
- Dirección
- Control



Planeación

- A menudo referida como la “primera” función de la administración, la planeación establece los fundamentos de las otras etapas.
- Planear es un proceso continuo que involucra establecer cursos de acción para responder a las preguntas sobre **qué** debe hacerse, **quién** lo debe hacer, **dónde**, **cuándo** y **cómo** deben hacerse las tareas.
- Como gerentes, al planear adecuadamente estaremos creando el mapa guía de las actividades organizacionales o divisionales necesarias para alcanzar los objetivos.



Planeación

El concepto básico de planear responde a cuatro preguntas:

- 1 - ¿Qué queremos lograr?
- 2 - ¿En dónde estamos en relación con ese objetivo?
- 3 - ¿Qué factores ayudarán o entorpecerán nuestro proceso para obtener dicho objetivo?
- 4 - ¿Qué opciones tenemos para alcanzar ese objetivo y cuál es la mejor?



Planeación

Los objetivos se logran si:

- 1 – Determinamos los **recursos** necesarios.
- 2 – Identificamos el número y tipo de **personas** (operativas o gerenciales) requeridas.
- 3 – Desarrollamos los fundamentos del **ambiente organizacional** en el que se realizará el trabajo.
- 4 – Determinamos el **patrón de medición del progreso** de manera que se puedan realizar las correcciones necesarias.



Planeación

La planeación puede ser clasificada de acuerdo con el alcance en tres categorías:

- **1 – Planeación Estratégica**
Determinar los principales objetivos y el rumbo de la organización
- **2 – Planeación Táctica**
Definir la forma en que se llevará a cabo el plan estratégico
- **3 – Planeación Operacional**
Establecer las acciones concretas y responsabilidades que permitirán el logro de los objetivos.



Planeación

La **Planeación Estratégica** tiene tres propósitos fundamentales:

- 1 – Hacer que la organización tenga una **dirección** y un **compromiso** de largo plazo.
- 2 – Lograr que todos los niveles se **involucren** en el proceso de planeación.
- 3 – Plantear los lineamientos para que los planes tácticos de todas las secciones o divisiones estén en **armonía** unos con otros.



Planeación

- Los **Planes Tácticos** se enfocan en la implantación de las actividades especificadas en la estrategia. Establecen lo que cada división debe hacer y sus responsabilidades a corto plazo dentro del plan global.
- Los **Planes Operativos** son la herramienta de trabajo de los gerentes medios para definir y obtener con éxito sus responsabilidades.

Algunos planes son **puntuales** como las programaciones y los presupuestos y otros son **recurrentes** como las políticas y los procedimientos.



Planeación

Etapas de un plan operacional:

- **1 – Establecer objetivos.** Definir metas para corto y largo plazo.
- **2 – Analizar y evaluar el entorno.** Determinar la situación actual y los recursos disponibles.
- **3 – Determinar alternativas.** Construir una lista de opciones posibles que llevarán a las metas.
- **4 – Evaluar las alternativas.** Considerar y valorar las ventajas y desventajas de cada opción.
- **5 – Seleccionar la mejor solución.** Tomar el camino que presenta la mejor valoración.
- **6 – Desarrollar el plan.** Determinar quién estará involucrado, qué recursos se asignarán, cómo se evaluará y se reportará el progreso.
- **7 – Controlar y evaluar los resultados.** Asegurar que el plan se desarrolla según las expectativas y realizar los ajustes necesarios.



Organización

Organizar es establecer las relaciones entre:

- la **actividad**,
- la **responsabilidad** y
- la **autoridad** para tomar decisiones.

Es el medio por el cual se mezclan las **personas** y los **recursos** materiales dentro de un **diseño estructural** que establece las tareas, las relaciones y la autoridad.



Organización

Cuatro actividades:

- 1 – Determinar las **funciones** que hay que realizar para obtener los objetivos.
- 2 – Clasificar y agrupar los tipos de trabajo en **unidades** o **equipos**.
- 3 – Asignar el trabajo y la **responsabilidad** a los equipos y delegar la **autoridad** apropiadamente
- 4 – Designar las **relaciones** de autoridad y el **alcance** en la toma de decisiones.

La organización resultante es un sistema de partes que actúan en armonía para ejecutar las tareas que llevarán a los objetivos, tanto eficiente como eficazmente.



Organización

¿Qué se logra al organizarse?

- 1 – Se hace posible el **propósito** establecido en la estrategia.
- 2 – Se crea un **ambiente** de trabajo claro en donde todos saben lo que tienen que hacer, su responsabilidad, su alcance y su autoridad para la toma de decisiones.
- 3 – Se logra la **coordinación** entre las partes. Se reduce al mínimo la confusión y los obstáculos que afectan el desempeño.



Organización

¿Qué se logra al organizarse?

- 4 – Se definen las **relaciones** de las diferentes unidades de trabajo.
- 5 – Se crean los lineamientos de la **interacción** entre las personas.
- 6 – Se obtiene una **estructura** para la toma de decisiones.



Organización

El Organigrama

- A través del organigrama se **formalizan** las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como las dependencias y necesidades de comunicación de las decisiones.
- En definitiva, se logra crear un **sistema** de trabajo que funcione.



Integración de Personas

- Consiste principalmente en: **identificar**, **atraer** y **retener** a las mejores personas para los cargos disponibles en la organización.
- Se inicia con la planeación de recursos humanos y afecta a los trabajadores durante toda su estadía en la empresa.
- La función de integración de las personas puede ser vista como un proceso de **ocho pasos** que garantizan que las personas adecuadas estén en los trabajos adecuados:



Integración de Personas

1- Planeación de los Requerimientos de Personas.

Tres elementos:

- Proyectar las necesidades de personal
- Comparar los requerimientos con los candidatos disponibles dentro de la organización
- Desarrollar planes específicos sobre cómo y cuántas personas se reclutarán (del exterior) y cuántas se capacitarán (internamente).



Integración de Personas

2- Reclutamiento.

Identificar y atraer candidatos con los requerimientos de las posiciones vacantes actualmente o a futuro.

Se hace a través de

- medios impresos o electrónicos
- Internet
- agencias
- contacto con universidades y escuelas profesionales
- medios internos de la organización.



Integración de Personas

3- Selección.

Luego del reclutamiento, aquellos candidatos que han aplicado al puesto ofrecido deben ser evaluados para escoger a quien mejor encaja dentro de los requerimientos.

Los pasos del proceso de selección pueden incluir:

- pruebas,
- entrevistas,
- verificación de referencias y
- exámenes físicos.



Integración de Personas

4- Inducción y Orientación.

Una vez seleccionado, el nuevo empleado debe ser integrado a la organización.

Esto se hace mediante:

- la presentación al grupo de trabajo
- la familiarización con las políticas y reglas de la organización
- la asignación de mentores



Integración de Personas

5- Capacitación y Desarrollo.

Son procesos claves para mejorar las habilidades y actitudes de la persona que contribuyan a la efectividad de la organización.

- La **capacitación** se relaciona con la mejora en sus capacidades para actuar y tomar decisiones, mientras que
- el **desarrollo** lo prepara para asumir mayores responsabilidades y avanzar dentro de la organización.



Integración de Personas

6- Evaluación del Desempeño.

Crear un sistema efectivo para medir el desempeño de las personas de acuerdo con las expectativas acordadas previamente.

7- Decisiones Laborales.

La organización debe constituir políticas claras en cuanto a salarios, transferencias, promociones o suspensiones a partir del desempeño.

8- Separaciones.

La separación voluntaria, el retiro y la suspensión o terminación de contratos deben estar previstos y reglamentados dentro de la organización.



Dirección

El trabajo del gerente consiste en lograr los objetivos de la organización a través de la guía y la motivación de las personas convocadas.

Luego de que:

- se han formulado los **planes**,
- se ha creado la **estructura** y
- se han **integrado** las personas en la organización, se hace necesaria la dirección de este conjunto hacia la obtención de las metas organizacionales.



Dirección

- La dirección muchas veces se relaciona con **motivar, liderar, guiar e inspirar** a las personas y por esta razón constituye la más importante actividad del empresario.
- El liderazgo puede definirse como **“lograr que las cosas se hagan a través de las personas”** y la calificación de un buen líder está relacionada con la forma en que dirige a las personas.
- La base del éxito de la dirección gira alrededor de:
 - **el estilo de liderazgo**
 - **el método de tomar decisiones.**



Dirección

Los estilos de liderazgo son:

- **Autoritario**
Orientado hacia la tarea y la acción, basado en la disciplina, la obediencia y la eficacia
- **Democrático**
Orientado al grupo, fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.
- **Concesivo-liberal o *Laissez Faire***
Dispersa las funciones y la autoridad en los miembros del equipo.



Dirección

- Muchos elementos pueden influir en la toma de decisiones del gerente:
 - La **urgencia** de la situación,
 - Las **motivaciones** de los trabajadores,
 - Los **canales** de comunicación, etc.
- Para tomar decisiones, el líder debe:
 - Conocer los **hechos** de la situación
 - Considerar el **impacto** de la decisión en los objetivos
 - Tener en cuenta el elemento **humano**.



Dirección

- Adicionalmente, al estar a cargo de dirigir las actividades de otros, es esencial:
 1. Asignar efectivamente las tareas
 2. Asegurar que las directivas son claras y concisas
 3. Hacer seguimiento de las asignaciones.



Dirección

Once guías para dirigir:

1. No cree luchas de poder.

Concentre su atención y la de los demás miembros del equipo en la meta que se debe obtener. Persuada con órdenes enfocadas a la situación y no al capricho del jefe.

2. Evite la informalidad.

Si desea que los demás tomen las instrucciones con seriedad, impártalas de esa manera.



Dirección

3. Cuide el lenguaje.

Las palabras no son un medio de transporte confiable de sus pensamientos. Tenga cuidado con el tono de voz. A veces las personas no rechazan las órdenes o instrucciones en sí, sino la forma en que se las dicen.

4. No asuma que entendieron.

Dé la oportunidad de hacer preguntas y presentar objeciones. Haga que se repitan las instrucciones para confirmar que han sido entendidas.



Dirección

5. **Asegure la retroalimentación inmediata.**

Sea abierto a escuchar las quejas sobre el trabajo asignado en el primer momento. Lime las asperezas, conozca la resistencia y aclare los malentendidos antes de iniciar la tarea.

6. **No dé demasiadas órdenes.**

La sobrecarga de información es contraproducente. Dé instrucciones breves y dirigidas al punto. Espere que un trabajo se termine antes de asignar otro.



Dirección

7. No se exceda en los detalles.

Los trabajadores experimentados no requieren que se les explique cada cosa todo el tiempo. Permita la creatividad para encontrar soluciones y promueva la autonomía.

8. Evite las instrucciones contradictorias.

Establezca las responsabilidades y alcances de las decisiones para evitar que las personas reciban órdenes conflictivas de diferentes fuentes.



Dirección

9. No escoja siempre a los voluntarios.

Asegúrese de repartir las responsabilidades y cargas equitativamente y de no abusar de la buena disposición de unos pocos hacia el trabajo.

10. No utilice el trabajo como premio o castigo.

No use las tareas menos placenteras para penalizar a las personas por acciones pasadas. No asigne lo mejor a los mejores. No convierta las tareas en monedas de negociación.



Dirección

11. Sobre todo, no se crea superior.

Los nuevos jefes, al ser promovidos, a menudo tienden a exhibir su autoridad. Los líderes más experimentados generalmente no caen en estas muestras de inseguridad.



Dirección

¿Qué es liderazgo?

Liderazgo: hacer que las cosas se logren a través de los demás

- En forma simple, es el proceso de **influir** en las personas y dirigir las hacia el cumplimiento de un objetivo.
- En su desarrollo profesional usted debe identificar y adquirir las características propias de un **líder efectivo** y aprender a reconocer los diferentes estilos para saber cómo y cuándo aplicarlos.



Dirección

Características del Líder Eficaz

1 – Sentido de misión

Creer en su propia habilidad para dirigir y tener gusto por el trabajo de dirigir.

2 – Integridad

Compromiso de regirse por los más altos estándares personales y profesionales.

3 – Fortaleza de Carácter

Habilidad para enfrentar hechos duros y situaciones desagradables con coraje.



Dirección

Características del Líder Eficaz

4 – Lealtad

Hacia los superiores, los colegas, los subordinados, la familia y la organización.

5 – Competencia en el Trabajo

Fundamento para obtener la calidad de experto y la posibilidad de convertirse en referente o modelo a seguir.

6 - Compromiso

Devoción hacia el trabajo, la carrera y la familia.

7 – Energía

Entusiasmo, deseo, iniciativa.



Dirección

Características del Líder Eficaz

8 – Buen Juicio

Sentido común, tacto, previsión, capacidad de asignar prioridades y determinar la importancia de las decisiones.

9 – Resolución

Confianza en la toma de decisiones oportunas, enfoque hacia la acción.

10 – Desinterés en sí mismo

Sacrificio de sus propias necesidades o deseos por una causa mayor.



Dirección

Las Tareas del Líder

- Convertirse en el **ejemplo** a seguir
- Determinar los **objetivos**
- Actuar como el **experto** a consultar
- **Educar, aconsejar y guiar**
- Asegurar que el **trabajo** se hace bien
- Asegurar el **cumplimiento** de políticas y regulaciones
- Ser **vocero** de su grupo
- **Motivar** hacia los objetivos



Dirección

Para Conservar el Liderazgo

- 1 – Aprenda a dar **prioridad** a las tareas y mantenerse informado del progreso.
- 2 – Culmine las tareas para demostrar **eficiencia**. Maneje cada pieza de papel una sola vez.
- 3 – Vigile y haga **seguimiento** del estado de su trabajo y el de su equipo.
- 4 – Sea **consistente** en el comportamiento. Sea predecible y **confiable**.



Dirección

Para Conservar el Liderazgo

- 5 – Sea **honesto** en sus limitaciones. Si no sabe, reconózcalo. Sólo hable de lo que sabe.
- 6 – **Planee** el trabajo y trabaje sobre el plan. **Anticipe** las necesidades futuras.
- 7 – Eduque y **capacite** a las personas. Aprenda a **evaluar** a las personas y su trabajo.
- 8 – **Motive** a las personas a cumplir los objetivos que se han planteado.



Dirección

Para Conservar el Liderazgo

- 9 – Acepte con entusiasmo nuevas **responsabilidades**. Sea alguien en quien se puede contar para realizar las tareas y lograr los objetivos.
- 10 – Sea un **modelo** a seguir. Establezca el ejemplo dentro y fuera del trabajo.



Control

- Planear, organizar, integrar y dirigir son funciones que deben ser **vigiladas** para mantener su eficacia y eficiencia.
- En este punto, la función de control **evalúa** el desempeño de la organización en el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Para la función de control se deben establecer **estándares** de desempeño que sirvan de medida del progreso hacia las metas.



Control

Características de los Controles

- Aceptación por parte de los miembros.
- Enfoque hacia puntos críticos.
- Controlar lo importante.
- Viabilidad económica.
- Precisión.
- Oportunidad.
- Aplicación a tiempo.
- Facilidad de comprensión.



Control

Pasos del Proceso de Control

- La función de control está relacionada íntimamente con la función de planeación.
- El control determina qué tan exitosa ha sido la planeación.
- El proceso puede ser reducido a tres pasos básicos aplicables a cualquier persona, tarea o proceso que se desee controlar:



Control

Pasos del Proceso de Control

- **1 – Establecer los estándares de desempeño.**
Un estándar es un instrumento de medición cuantitativo o cualitativo que ayuda a monitorear el desempeño de las personas, de los recursos económicos o los procesos.
- Los estándares se utilizan para determinar el progreso o atraso en la consecución de las metas.



Control

Pasos del Proceso de Control

Existen dos tipos de estándares:

- **Estándares de gestión.**
Incluyen los reportes, regulaciones y evaluaciones de desempeño y se enfocan en las áreas claves que influyen en el logro de las metas.
- Especifican el **quién**, el **cuándo** y el **por qué** de las actividades del negocio.
- Ejemplo: los reportes de actividades comerciales



Control

Pasos del Proceso de Control

- **Estándares técnicos.**
Se aplican a los métodos de producción y a los procesos, materiales, maquinaria, equipos de seguridad, partes y proveedores.
- Especifican el **qué** y el **cómo** de los procesos.
- Los estándares pueden venir de fuentes internas y externas.
- Ejemplo: estándares de seguridad, especificaciones de fabricación establecidas por los procedimientos de calidad.



Control

Pasos del Proceso de Control

- **2 – Medir el Desempeño.**
En este paso, se determina si los procesos o los resultados están dentro de los estándares establecidos o se necesita realizar acciones correctivas.



Control

Pasos del Proceso de Control

■ 3 – Corregir las Desviaciones.

Depende de:

- la precisión de las mediciones que han determinado que existe una desviación y
 - el diagnóstico de las causas de dicha desviación.
- Hay que tener en cuenta que
- los estándares pueden ser muy estrictos o muy amplios,
 - las mediciones pueden ser imprecisas
 - las personas pueden hacer un juicio pobre al determinar las acciones correctivas.



Preguntas

Una de las ventajas de la descentralización es que:

A – Los gerentes pueden dedicarse a desarrollar planes y estrategias

?



Correcto. Mientras los mandos medios toman decisiones operativas, los gerentes pueden planificar.

B – Los gerentes pueden tomar las decisiones rutinarias de la operación.

?



Incorrecto. Justamente la descentralización busca que los gerentes puedan delegar las decisiones rutinarias.

C – Los subordinados pueden revisar todo con su jefe para ahorrar tiempo

?



Incorrecto. La idea de la descentralización es que los subordinados tengan más poder para tomar decisiones

D – El ambiente de la organización contribuye a la competencia entre los equipos.

?



Incorrecto. Uno de los objetivos es lograr la coordinación y la colaboración entre equipos

