

UNIDAD 2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO (10 Horas)

CONTENIDOS

NATURALEZA DEL PROCESO:

• **Concepto de administración:** Se puede concebir a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales.

Elementos del concepto de Administración

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

Objetivo: la administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados. **Eficacia:** se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social: es necesario que exista un grupo social para que se de la administración. **Coordinación de recursos:** en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los mejores resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Características de la administración

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.

Valor instrumental: como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines. **Interdiscipliniedad:** la administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz. **Importancia de la Administración** La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

¿Ciencia, técnica o arte?

La administración es en parte una ciencia porque se fundamenta en principios y métodos. Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica. Y es en parte arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente. Por lo tanto la administración es un conjunto de las tres.

• Necesidades y recursos

Necesidad: Todo aquello que requiere o desea una persona para la conservación de la vida y cuya provisión causa satisfacción. Las necesidades del ser humano son ilimitadas, pues surgen permanentemente a medida que progresa la vida social y material de la sociedad (Carlos Sepúlveda L. Definición adaptada del Diccionario de Términos Económicos).

Las necesidades nacen por dos causas:

Primero para cubrir las necesidades biológicas y primarias como la alimentación, el albergue o vestido y luego, cuando éstas ya están cubiertas, aparecen aquellas que nos procuran una existencia más placentera.

No puede establecerse una separación total entre ambos tipos de necesidades; por ejemplo, cuando vamos a comer a un buen restaurante, a la vez que satisfacemos la necesidad primaria de comer estamos disfrutando del buen ambiente y de la buena cocina.

La apetencia de necesidades viene a ser ilimitada: cuando tenemos un coche pequeño o aspiramos a otro mejor, nos gustará vivir en un apartamento más grande, etc. Nuestros deseos nunca dan señales de estar completamente satisfechos.

Pero no todas las necesidades pueden satisfacerse debido a que nuestra capacidad productiva no es ilimitada.

Los recursos son los elementos básicos utilizados en la producción de bienes y servicios, por los que también se les denomina factores de producción. Existen tres grandes categorías de factores de producción, que ya los mencionamos, y que son escasos.

ETAPAS DEL PROCESO

• **Planificación:** Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o técnica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- **Concepto:** La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

- **Tipos:** Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el que hacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalles.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Planificación operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

- **Alcances:** En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al máximo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

• Organización

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así— generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

• **Integración**

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación se±alan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho “que” debe hacerse y “cuando”; La organización nos ha se±alado quiénes, donde y cómo deben realizarlo.

Falta todavía—a obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros técnicos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración. Puesto que en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etcétera, se estudiara la integración de cosas, aquí— nos referiremos especialmente a la integración de personas, y sobre todo, al aspecto específicamente administrativo.

Su importancia.

a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la “teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; entre lo técnico y lo práctico.

c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal maquinaria, dinero etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, por lo tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones etc., como para sustituir a los hombres que han salido por diversas razones, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

- **Conceptos básicos**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.

2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionarse los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es transcendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa.

- Recursos y elementos constitutivos

La integración comprende 4 etapas.

- **Reclutamiento.** *Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.*
- **Selección.** *Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.*
- **Introducción o inducción.** *Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.*
- **Capacitación y desarrollo.** *Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia*
- **Dirección y Planificación**

- Conceptos básicos

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- 1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.*
- 2. Motivación.*
- 3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.*
- 4. Comunicación.*
- 5. Supervisión.*
- 6. Alcanzar las metas de la organización.*

Importancia.- la dirección es trascendental por:

- 1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.*
- 2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.*
- 3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.*
- 4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.*
- 5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.*

Principios.

1. *De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.*
2. *Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.*
3. *De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.*
4. *De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.*
5. *De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.*
6. *Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.*

- Rol del líder

El líder tiene que cumplir con distintos papeles o roles. Entre ellos:

Hacer participar a los miembros. La participación es el proceso a través del cual el director proporciona a los miembros, en sus debidas condiciones, oportunidades diversas y variadas para intervenir en las decisiones que les afecten. Es sinónimo de tener confianza con esas personas.

Favorecer la cohesión. Es aquel proceso a través del cual surge entre el coordinador y los integrantes del grupo, ese sentido del NOSOTROS. Esto puede responder a un sentimiento afectivo, de bienestar entre los distintos miembros.

• **Control:** *El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.*

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

- Conceptos básicos

Se podrá comenzar definiendo qué es una base. Basta traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo está conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos

cuenta que sin aquella base ¿será—a acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podremos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- *Planear y organizar.*

- *Hacer.*

- *Evaluar.*

- *Mejorar.*

- *Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.*

- *El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De este hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.*

- *El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.*

- *La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.*

Asignatura: Administración General