

A blue-tinted photograph of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and laptops. One person is pointing at a document with a pen. The scene is overlaid with a grid of small white dots.

■ GUÍA DE APRENDIZAJE PROCESO ADMINISTRATIVO

Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online
Universidad Tecnológica de Chile - INACAP
www.inacap.cl
Santiago de Chile

Equipo de Autoría

*Experto Disciplinar: **Diego Pinto Merino***
*Diseñador Instruccional: **Jessica Rebolledo***
*Editor de Contenidos **Camila Oróstica***
*Diseñador Gráfico: **Sebastián Cifuentes***

*Febrero, 2018. Propiedad de **INACAP***
Versión: 2.0 (02/2018)
*Palabras claves: *organizar, coordinar, planificación, control.**

■ **FOLIO: ADN-O2018-ADSP01-GA**

Presentación de la unidad

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia.

Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno donde, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente los objetivos propuestos por la organización. En los diferentes niveles de la organización, los administradores cumplen las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Es aplicable en los diferentes niveles y los administradores tienen como objetivo obtener un superávit. La administración se preocupa de mejorar la productividad de manera eficaz y eficiente.

Es por ello que, en esta unidad, llamada “Proceso administrativo”, se revisarán temas relacionados con la planificación, coordinación, el control y, en especial, la organización al interior de una institución.

Es fundamental que revises la bibliografía recomendada, ya que, a través de esta, podrás completar de forma satisfactoria las actividades planificadas.

¡Mucho éxito!

T1

T2



TEMA 1. Fundamentos del proceso administrativo

Este proceso se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

En el día a día, y sin saberlo, el proceso administrativo es una herramienta que utilizamos constantemente, en realidades tan diversas como cuando organizamos un asado, un campeonato deportivo, una reunión, o nos juntamos con un amigo a tomarnos un café. Lo importante es cómo podemos profesionalizar esta realidad y darle utilidad en nuestro desarrollo profesional.

1.1 ¿El proceso administrativo y las habilidades gerenciales son lo mismo?

No, a pesar de que la diferencia es mínima, son herramientas diferentes. EL proceso administrativo por su parte está conformado por la planificación, organización, dirección y control, a diferencia de las habilidades gerenciales que son la planificación, organización, integración del personal y control. Efectivamente, tal como pueden apreciar, las habilidades gerenciales integran un paso más dentro de este proceso.



Figura 1. Componente del proceso administrativo. Fuente: elaboración propia.

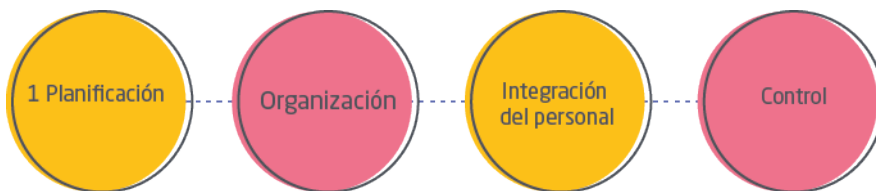


Figura 2. Habilidades gerenciales. Fuente: elaboración propia..

1.2 ¿Qué entendemos por superávit?

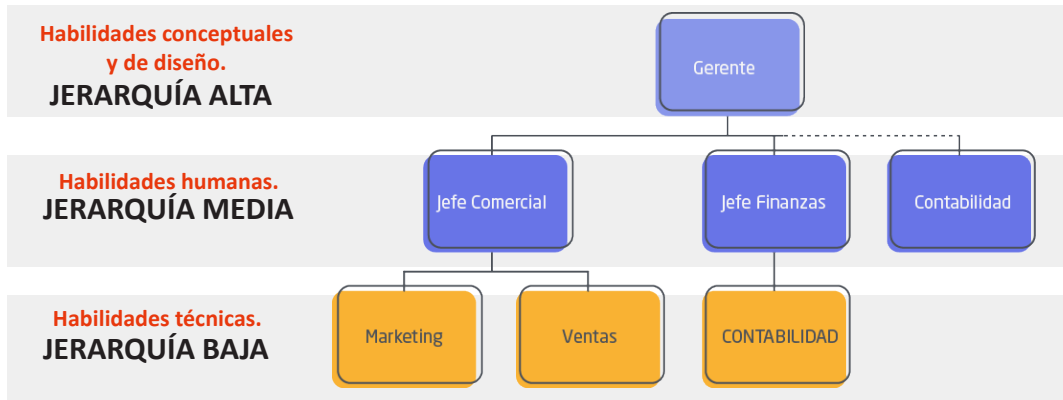
Tal como revisamos en la primera unidad, se entiende que el superávit en organizaciones lucrativas es la obtención de utilidades, y en organizaciones no lucrativas corresponde a la satisfacción de necesidades, el bien común, la prestación de servicios sociales o labores afines.

Robert L. Katz, identificó tres tipos de habilidades de los administradores, a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones. Debemos tener presente que, las soluciones no son hacer lo mismo de siempre, las soluciones efectivas nacen de la creatividad y capacidad de analizar el entorno para dar una nueva respuesta al problema planteado.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores;

por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados, mientras que las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos.

Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia, las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias.



La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente (superávit), al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad recursos, como el tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal. La tecnología de la información y la tecnología en general son elementos de vital importancia en la actualidad, posibilitando el comercio y las comunicaciones eficientemente en todo el mundo.

Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, la podemos definir como la relación entre el producto obtenido y los insumos utilizados en la elaboración de dicho producto, con la debida consideración del tiempo, que es el recurso más importante, y la calidad del producto obtenido.

Para mejorar los niveles de productividad se debe:

- a. Aumentar los productos con los mismos insumos.**
- b. Reducir los insumos manteniendo los mismos productos.**
- c. Aumentar los productos y reducir los insumos.**

Administrar es arte y ciencia a la vez: arte, en el sentido de saber cómo administrar adecuadamente bajo una situación determinada; y ciencia, por el conocimiento organizado que sustenta el aspecto teórico de la administración.

T1

T2



TEMA 2. Componentes del proceso administrativo

2.1 Planificación

La planificación, incluye la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Existen distintos tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar a trabajadores para una línea de ensamblaje.

Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión y se comprometan los recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real (Koontz, Wehrich y Canicce, 2012, 108).

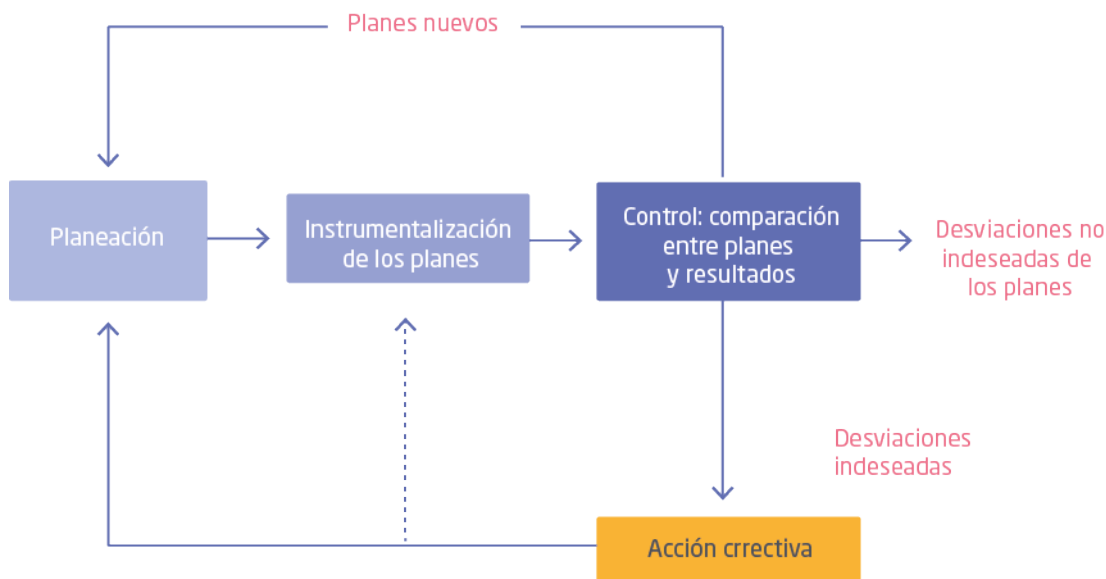


Figura 3. Planes. Fuente: Koontz, Wehrich y Canicce (2012, 108)..

2.1.1 Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse como:

a. Misiones o propósitos: la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación.

b. Objetivos o metas: es lo que queremos lograr con nuestra misión. Son los fines hacia los que se dirige la actividad y representan el punto final de la planeación.



c.Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

d.Políticas: son las declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. Hay muchos tipos de políticas, como por ejemplo solo contratar ingenieros, ser líder en precios bajos, etc.

e.Procedimientos: planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

f.Reglas: son acciones específicas necesarias, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

g.Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de jets con valor de 400 millones de dólares, o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores de un departamento.

h.Presupuestos: informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible.

Los invitamos a que investiguen empresas de su entorno y puedan conocer los diferentes tipos de planes que acaban de revisar.

2.1.2 Herramientas de programación

Existen variadas herramientas de programación, a continuación, revisaremos algunas de ellas.

Carta Gantt: gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los sucesos de un programa de producción.

T1

T2



Carta Gantt	
Proyecto:	Diseño sitio web condominio
Cliente:	Inmobiliaria HOME
Diseñador a cargo:	Juan Pérez
Fecha inicio:	miércoles 25 abril 2014
Fecha término:	viernes 18 mayo 2014

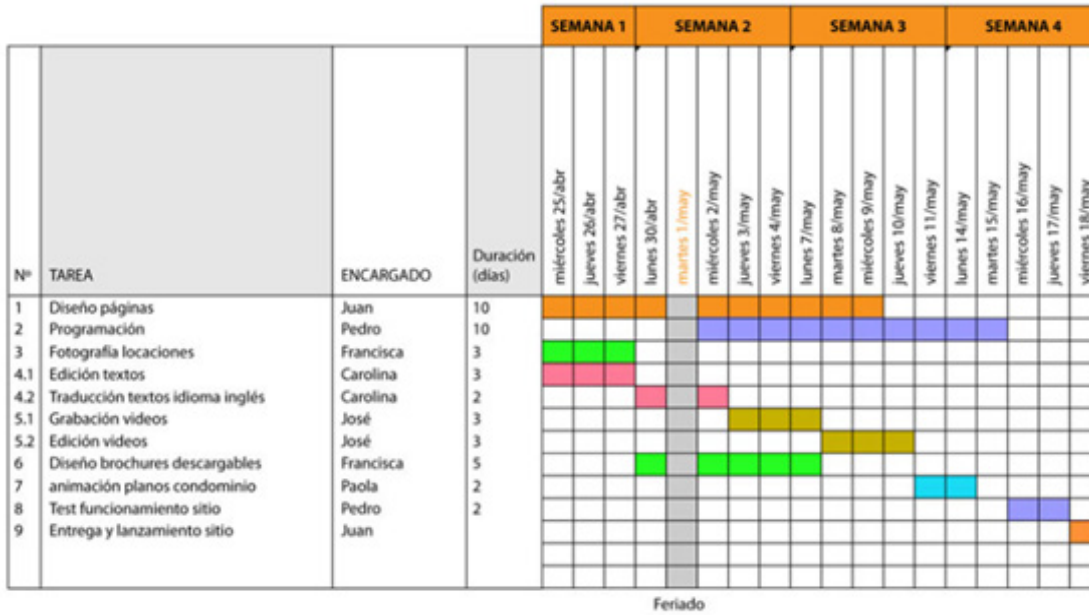


Figura 4. Carta Gantt. Fuente: elaboración propia.

Diagrama de flujo: Sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que se identifican los diversos sucesos de un programa o proyecto, con un tiempo establecido para cada uno (Koontz, Weihrich y Canicce, 2012, 524).

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / final	Representa el inicio y el final de un proceso.
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La fecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso.

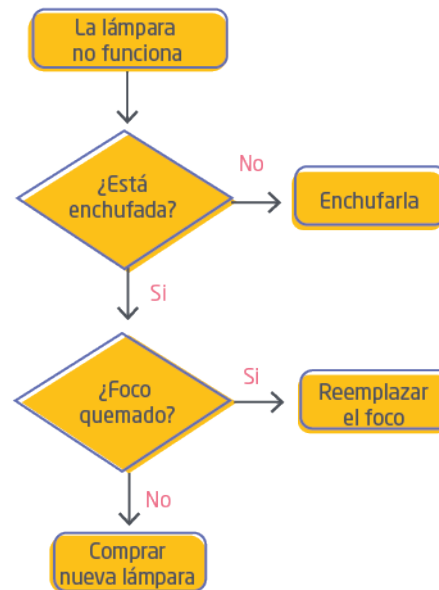


Figura 5. Diagrama de flujo. Fuente: elaboración propia.

2.2 Organización

La organización es la asignación de responsabilidades. Como función se refiere a la creación de una estructura que garantice el desarrollo de todas las tareas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales, así como los roles o papeles que deben ejecutar cada una de las personas colaboradoras de la organización. Es lo que se conoce como la estructura y el diseño de la organización.

Esta estructura organizacional debe contribuir al propósito de la organización, por lo cual dicha estructura sirve solamente para una determinada organización.

Koontz, en su libro, define “administración” como una perspectiva global y empresarial, señala que es una estructura intencional de funciones, haciendo mención de que “las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando” (Koontz, Weihrich y Canicce, 2012, 108).

Por lo general, dentro de una estructura encontraremos una organización formal y una informal. En una estructura formal veremos líneas de mando y control (conducto regular en organizaciones del Estado), niveles de autoridad, jerarquía y poder, subordinados y subalternos, diferentes departamentalizaciones; todos estos conceptos nacen intencionalmente y se deben alinear a los objetivos planteados durante la planificación. Por otro lado, las estructuras informales nacen espontáneamente y, por lo general, buscan cultivar la amistad o tienen objetivos personales y comunes, por ejemplo, un grupo deportivo, un grupo de pesca, personas que se juntan para compartir un café, etc.

2.3 Integración del personal

A pesar de que, este paso pertenece a la función de los gerentes, de igual forma aprovecharemos de revisarlo. Hoy en día, dentro de las funciones de un buen líder, está identificar las habilidades de sus colaboradores y saber para qué actividad son más aptos y darles las facilidades para que realicen su labor de la mejor manera posible.

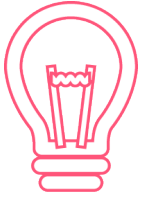
Implica llenar y mantener ocupados todos los puestos de trabajo dentro de la organización, identificando los requisitos de fuerza laboral y llevando un inventario de personal disponible, a través de diferentes técnicas de administración de personal, tales como reclutamiento, selección de personal, evaluación del desempeño humano, desarrollo de carrera funcionaria, compensaciones, capacitación y desarrollo, beneficios sociales, entre otras actividades orientadas a mejorar el aporte de los trabajadores a la organización. Esto último corresponde al principal desafío de la administración de personas.

Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

T1

T2





PARA PROFUNDIZAR:

- Koontz, H., Wehrich, H., y Canicce, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 11.

2.4 Dirección

Este paso se refiere a la ejecución. Luego de planificar (definir los objetivos y evaluar los recursos con los que se dispone) y organizar (asignar responsabilidades), se debe gestionar. Esta gestión deberá ir encaminada a tratar de conseguir que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos previamente definidos.

La dirección es el proceso mediante el cual las personas son influenciadas a contribuir a las metas organizacionales y de grupo. Para que este proceso sea exitoso, el administrador debe contar con las siguientes herramientas: la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

2.4.1 Motivación:

término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados para cumplir algún objetivo, realizan acciones que satisfacen al grupo, cumplen sus impulsos y deseos para lograr el fin empresarial.

2.4.2 Liderazgo:

arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Según Koontz, Wehrich y Canicce (2012). Existen siete características de los líderes inspiradores y motivadores:

- *Muestran entusiasmo constante.*
- *Tienen una visión clara y comunican bien un curso de acción convincente.*
- *Comunican bien los beneficios del curso elegido.*
- *Cuentan historias memorables.*
- *Invitan a los seguidores a participar.*
- *Inspiran una visión optimista.*
- *Animan a las personas a usar su potencial.*

Aunque estas son características importantes de los líderes, también deben ser flexibles al ajustar su comportamiento para adaptarse a los grupos diversos de seguidores, así como a las situaciones cambiantes.

T1

T2



2.4.2.1 Herramientas para ser un líder inspirador

Según Koontz, Weihrich y Canicce (2012), existen cinco aspectos a tomar en cuenta para convertirte en un líder inspirador, los cuales son:

- 1. Motivación personalizada:** para llevarla a cabo, primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cuál es la causa de su malestar. La intención es fundir como un coach para el equipo, es decir, ser un guía que comparta consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales; esto desembocará en su respeto y admiración hacia a ti.
- 2. Compartir experiencias personales:** hay personas que necesitan creer que es posible salir adelante y superar los obstáculos para sentir que también lo pueden lograr, de aquí parte la importancia de conversar del ámbito personal.
- 3. Reconocer el buen trabajo:** es importante felicitar al personal que sobresale o que aplica su máximo esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar inadvertido.
- 4. Corrección inteligente de un mal trabajo:** cuando un colaborador realice una tarea que no cumpla los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle qué fue lo que no hizo de forma adecuada, y preguntarle qué es lo que puede hacer para no repetir ese error.
- 5. Alinear las metas personales de los colaboradores con las de la empresa:** al prestar atención a este punto, se conservará la fuerza de motivación y aumentará la posibilidad de lograr mejores resultados.

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Modo de operar del líder	Exige cumplimiento inmediato.	Moviliza a las personas hacia una visión.	Crea armonía y construye lazos emocionales.	Forja consenso mediante participación.	Fijar altos estándares para el desempeño.	Desarrolla a las personas para el futuro.
El estilo en una Haz frase	lo que te digo	Ven conmigo	Las personas son lo primero	¿Qué piensas tú?	"Haz como yo, ahora"	Intenta esto
Competencias 11 subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol.	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Empatía, construcción de relaciones, comunicación.	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa.	Conciencia, orientación al logro, iniciativa.
Cuando funciona mejor	Para una transformación o con colaboradores problema.	Para brindar una visión nueva u orientación clara.	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes.	Para construir consenso u obtener aportes de colaboradores valiosos.	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo.
Impacto general sobre el clima	Negativo.	El más fuertemente positivo.	Positivo.	Positivo.	Negativo.	Negativo.

Figura 5. Estilo de liderazgo de Daniel Goleman (2013). Fuente: elaboración propia.

2.4.3 Comunicación:

según Koontz, Wehrich y Canicce (2012, 456) es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales. Es necesaria sobre todo para:

- *Establecer y difundir las metas de una empresa.*
- *Desarrollar planes para su logro.*
- *Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.*
- *Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.*
- *Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.*
- *Controlar el desempeño.*

La siguiente figura ilustra de manera gráfica no solo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información que los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad; es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente.



Figura 6. La comunicación en el proceso administrativo. Fuente: Koontz, Wehrich y Canicce (2012, 456).

2.4.4 Trabajo en equipo:

el trabajo en equipo no es solo la suma de actividades individuales, pues involucra una energía colectiva que hace que las tareas vayan más allá.

T1

T2



Existen 10 puntos clave para que los integrantes de un equipo desarrollen todo su potencial y haya sinergia entre ellos:

1. *Un equipo debe formarse con un propósito y tarea específicos.*
2. *Se les debe fijar un plazo específico a los equipos para que consigan su propósito.*
3. *Los integrantes de un equipo se especializan en una disciplina, pero deben estar preparados para el intercambio de funciones.*
4. *Los integrantes de un equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades, capacidades y perfiles psicológicos, entre otros aspectos.*
5. *Se deben evaluar tanto los procesos como los resultados que obtiene un equipo.*
6. *Cada equipo tiene su propio estilo; se forma a partir de los acuerdos que surgen al interior, por los recursos con que cuenta, por la experiencia y conocimientos de las personas que lo constituyen, etcétera.*
7. *Los equipos deben cumplir con un estándar de calidad específico.*
8. *La confiabilidad de un equipo se desarrolla con el tiempo, pero en los equipos efímeros esta se encuentra implícita en el profesionalismo de sus integrantes.*
9. *Los pactos que surgen dentro de un equipo propician la unión de sus miembros.*
10. *La satisfacción de algunos principios éticos motiva a los integrantes de un equipo; la capacitación permanente y la competencia no están excluidos de dichos principios.*

2.5 Control

El control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos, se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios previamente establecidos.

Desde un punto de vista general, los controles se pueden clasificar en:

- *Cuantitativos.*
- *De calidad.*
- *De tiempo.*
- *Monetarios.*

T1

T2



El control, como parte del proceso administrativo, se aplica a todos los pasos previos, tal como se aprecia en la siguiente figura.

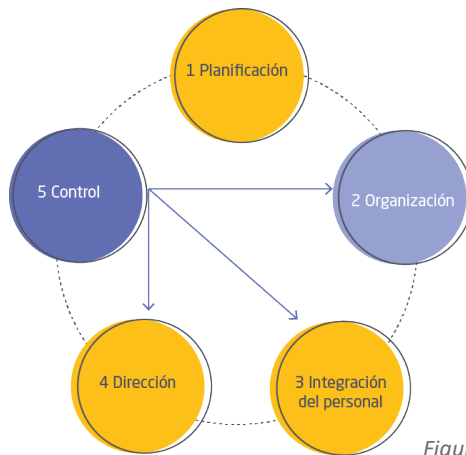


Figura 7. El control como parte del proceso administrativo. Fuente: elaboración propia.

2.5.1 Proceso de control básico:

el proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye 4 pasos:

1. Establecer estándares o determinar las bases del control.
2. Medir el desempeño contra estos estándares.
3. Comparar lo realizado con lo programado.
4. Analizar y corregir las variaciones de los estándares y planes.

2.5.2 Requisitos de los controles efectivos:

- Adaptar los controles a los planes y puestos.
- Adaptar los controles a cada administrador.
- Diseñar controles para señalar excepciones en puntos clave.
- Objetividad de los controles.
- Asegurar la flexibilidad de los controles.
- Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización.
- Economía de los controles (los controles deben valer sus costos).
- Establecer controles que conduzcan a acciones correctivas.

2.5.3 Tipos de control:

Controles generales: se aplican a toda la empresa o a una parte de ella. La mayoría son monetarios o financieros, porque representan un lenguaje común a todas las actividades de la empresa.

Auditorías: se emplean para controlar las declaraciones financieras, valorar las operaciones contables y financieras y evaluar las prácticas y resultados administrativos (control interno).

Control por áreas claves: se refiere a la medición de resultados y su comparación con las metas preestablecidas en ciertas áreas o campos de acción básicos de la empresa que son considerados puntos críticos.

T1

T2



Ideas fuerza



Al interior del proceso administrativo, son varios los elementos que debemos tener en consideración para efectuar un proceso efectivo al interior de una organización.

Como apreciamos en este documento, las funciones de los administradores son diversas, y es necesario determinar sus áreas de influencia en cada una de ellas. Así, destacamos las funciones de planificar, organizar, integrar al personal, dirigir, controlar y la coordinación. Esta última es considerada la base de la administración, ya que está presente en todas las funciones administrativas y además es una de las principales actividades gerenciales.

En el ámbito de la planificación, aprendimos que existen diferentes tipos de planes, los cuales apuntan a establecer los objetivos y la organización de una empresa. Destacamos entre ellos, que es necesario definir: misión, objetivos o metas, estrategia, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Otro elemento que es necesario destacar, es la dirección al interior de una institución. Esta, a grandes rasgos, se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Puede ser entendida como una función gerencial, sin embargo, es fundamental lograr comprender la relevancia y las complejidades de ella, para que así comprendamos de forma global cómo funciona la toma de decisiones y la planificación al interior de una empresa.

Considerando todos los contenidos apreciados en esta unidad, e incorporando la bibliografía, podremos completar las actividades planteadas. Tienes que tener presente, que las actividades y evaluaciones que deberás responder, incorporará muchos de los elementos apreciados en este documento y en el glosario de la unidad.

Te invitamos a estudiar y a participar en las otras actividades dispuestas en esta tercera unidad.

¡Mucho éxito!





T1

T2



Bibliografía



-  Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. Jr. (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
-  Illanes Frontaura, P. (1999). El sistema empresa: un enfoque integral de la administración. Chile: Impresos Manepa.
-  Koontz, H., Weihrich, H., y Canicce, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
-  Hitt, M. A., Black, J., Lyman, Porter, L. (2006). Administración. México: Pearson Education.

T1

T2

