

## ENFOQUE NEOCLÁSICO: PROCESO ADMINISTRATIVO

### FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo: por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Cada una de las funciones administrativas, denominadas por Fayol como elementos de la administración, repercute en la siguiente y determina su desarrollo.

### PLANEACIÓN

Las empresas no improvisan, así todo lo tienen planeado. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

La planeación determina donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

#### Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, y luego, determina los planes necesarios para conseguirlos. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe realizarse: saber a dónde se pretende llegar para poder llegar hasta allá.

Los objetivos son pretensiones futuras, que una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad. Como concepto, los objetivos son resultados establecidos de antemano, que deben conseguirse en cierto periodo; reflejan la manera de pensar de la organización.

#### Tipos de objetivos

Respecto del tiempo establecido para lograrlos, pueden ser inmediatos, mediatos o remotos.

### Jerarquía de objetivos

Los objetivos de la empresa prevalecen sobre todos los demás, y los de cada división están por encima de los de cada especialista. Los objetivos generales priman sobre los objetivos específicos.

### Toma de decisiones

La toma de decisiones no es un proceso de planeación. Éste debe considerarse un aspecto particular de la toma de decisiones, que implica algunas características especiales como:

**Toma de decisiones anticipada.** La planeación se refiere a la decisión de qué hacer como hacerlo, antes de ejecutar la acción requerida. La planeación incluye un proceso formal que precede a la acción, en tanto en la toma de decisiones puede ser informal.

**Interconexión de las decisiones.** La planeación busca conjugar las diversas decisiones tomadas en los diversos niveles y áreas de la organización, así como incluir una decisión o un conjunto de decisiones en otras decisiones antecedentes o subsecuentes.

**Creación de un estado futuro deseable.** La planeación busca alcanzar una situación futura deseada por la organización, que puede referirse a objetivos organizacionales globales o a objetivos departamentales o sectoriales

### Alcance de la planeación

**Planeación estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización. Sus características principales son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro
- Abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas e actividad; se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

**Planeación táctica:** Planeación realizada en el nivel departamental. Sus características principales son:

- Proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual
- Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales

### Características de la Planeación

Las características más importantes de la planeación son las siguientes:

1. La Planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planeación está siempre orientada hacia el futuro: La planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ésta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello.
3. La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: Al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: La planeación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales
5. La planeación es sistémica: La planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución)
6. La planeación es repetitiva: Incluye pasos o fases que se suceden. En un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planeación es una técnica de asignación de recursos: Tiene por fin la definición del dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos de la empresa o de la unidad, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planeación es una técnica cíclica: La planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planeación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás: Está estrechamente ligada a las demás funciones - organización, dirección y control -, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planeación es una técnica de cambio e innovación: Constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### ORGANIZACIÓN

1. Organización como entidad Social: orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera liberada. La organización es una entidad social porque está constituida por personas; y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados, por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social, (clubes).

□ Organización formal: Basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones de determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial

□ Organización informal: Surge de modo espontáneo debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento

2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo: En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

### Principios de la Especialización

Según las teorías clásica y neoclásica, la concentración de esfuerzos en cambios limitados permite aumentar la calidad y la cantidad de la producción

1. Especialización horizontal. Consecuencia de la división del trabajo

2. Especialización vertical. Característica básica de toda actividad organizada, también es consecuencia de la división del trabajo. La división del trabajo conduce a la especialización vertical, es decir, la diferenciación entre los órganos ejecutores. La especialización vertical desdobra el órgano en varios niveles jerárquicos, lo cual especializa la supervisión ejercida.

### Principios de la definición funcional

El contenido de cada posición y las relaciones entre los ocupante deben definirse por escrito con claridad. Los deberes, las atribuciones, la autoridad y las relaciones de cada descripción de cargos.

### Principios de la correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad

La mayoría es el poder para imponer tareas, y la responsabilidad es la obligación de realizarlas. Las responsabilidades puede delegarse

### Principios de las funciones de staff y de línea

Las funciones de línea son aquellas que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o del departamento, en tanto que las funciones de staff no se encuentran ligadas de modo directo dichos objetivos.

### Principios Escalar

Se refiere a la cadena de relaciones directas de autoridad de un superior respecto del subordinado, en toda la organización teniendo en cuenta que la autoridad máxima debe establecer en algún nivel y que debe existir una línea definida que la vincule con cualquier

posición en la organización.

### DIRECCIÓN

La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercer función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, solo resta hacer las cosas marchen.

Este es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción cómo poner en marcha, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actualización sobre los recursos humanos de la empresa.

### Alcances de la Dirección

Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos: Institucional, intermedio y operacional.

### Autoridad y poder

Autoridad y poder constituyen medios de influencia. La influencia se refiere a cualquier comportamiento de una persona que modifique el comportamiento, las actitudes o los valores de otra. La influencia puede llevarse a cabo por diversos medios: persuasión, coacción, sanción, recompensas, etc. La autoridad es el concepto más controvertido. Su significado más restringido y representa el poder institucionalizado.

### Principios generales de administración aplicados a la dirección

#### 1. Principio de unidad de mando

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Fayol y los demás autores

anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuantas a un solo superior.

### 2. Principio de delegación

Para que el agrupamiento de funciones de organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

### 3. Principio de amplitud de control

El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando (span of control), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad.

## CONTROL

1. Control como función restrictiva y coercitiva: Utilizado para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación.
2. Control como sistema automático de regulación: Utilizado para mantiene cierto grado constante de flujo de modo automático, o el funcionamiento de un sistema
3. Control como función administrativo: Forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que planteó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. El control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares y criterios
2. observación del desempeño
3. comparación del desempeño como el estándar establecido
4. acción para corregir el desvío entre el desempeño esperado.

### Establecimiento de Estándares y criterios

Los estándares representan el desempeño deseado, los criterios representan las normas que guían las decisiones.

### Observación del desempeño

El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones de estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe.

### Principios generales del administrador aplicados al control

1. Principio de garantía del objetivo. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.
2. Principio de definición de los estándares: La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando estos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.
3. Principio de excepción: Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más.

### BIBLIOGRAFÍA

- Fremont E. Kast. Administración en las Organizaciones. Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. 1993.
- James A. F. Stoner. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1994.
- Harold Koontz. Administración una Perspectiva global. Decima Edición. Mc Graw-Hill. 1994.
- Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw - Hill. Quinta Edición. 1999.