

UNIDAD IV

FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es aquella donde la empresa está totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones, operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad.

4.1.-Dirección

Dirigir operaciones mediante la conducción y supervisión de los esfuerzos subordinados a través de la motivación y comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Componentes para la dirección

1. *circunstancia.* Es decir que exista un momento preciso en el cual se requiera una dirección.
2. *Líder.* Que cumpla el rol de dirigir personas y proyectos
3. *Dirigidos.* Que toman las direcciones de sus líderes

Al dirigir, es necesario aceptar a las personas tal como son, a través de sus conocimientos, capacidades y voluntades; con el fin de transformarlos mediante la capacitación, esto requiere el incremento de sus conocimientos, el mejoramiento de sus capacidades, la corrección de sus hábitos y la modificación de sus comportamientos.

La dirección también contiene un componente muy importante: el servicio a los colaboradores, por lo que la dirección es sinónimo de servir a los colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Por eso, el director es el que está al servicio de los miembros de su equipo, no lo contrario. La misión del director es lograr que se alcancen los objetivos, previendo todo tipo de conflicto que impida alcanzar el fin.

4.2.- Principios

- **Coordinación de intereses:** Para que la dirección sea eficiente, debe encaminarse, en todo momento, hacia los objetivos de la empresa. Estos objetivos solo se pueden alcanzar si los colaboradores están interesados en ellos, y solo se facilitarán si los objetivos e intereses individuales de cada uno de ellos son satisfechos en el momento de alcanzar las metas de la organización y si estas no interrumpen su autorrealización.

- **Impersonalidad de mando:** La autoridad surge como una necesidad de la organización para el logro de sus objetivos, no para satisfacer los deseos de sus directivos o colaboradores.

- **Supervisión directa:** El líder de un grupo organizacional debe proporcionar apoyo y comunicación a sus colaboradores en el momento de ejecutar los planes, de manera que estos puedan desarrollarse con mayor facilidad.

- **Vía Jerárquica:** Se deben respetar los canales de comunicación establecidos en la organización que permita que una orden emitida pueda transmitirse fácilmente a través de los niveles jerárquicos pertinentes.

- **Resolución de conflicto:** Los problemas que aparezcan en la gestión administrativa deben ser resueltos en el momento que surjan, para evitar que problemas colaterales más graves aparezcan en la organización.

- **Aprovechamiento del conflicto:** Consiste en analizar el conflicto y aprovecharlo a través del establecimiento de opciones distintas a las que puedan existir.

4.3.- Etapas de dirección

Toma de decisiones

Es la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia, sea cual sea la decisión es necesario:

1. Definir el problema

Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

2. Analizar el problema.

Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

3. Evaluar las alternativas.

Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

4. Elegir entre alternativas.

Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.

5. Aplicar la decisión.

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

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 proporcionársele 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 trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

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.

Motivación

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías del contenido

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

I. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

A. *Espíritu de equipo*. El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

B. *Identificación con los objetivos de la empresa*. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizara con la obtención de los objetivos específicos.

C. *Practicar la administración por participación*. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

D. *Establecimiento de relaciones humanas adecuadas*. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

E. *Eliminación de prácticas no motivadoras.* Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

Comunicación

Es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

I. **Formal.** Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa:

quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

C. Verbal. Se transmite oralmente.

D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico. Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.

2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.

6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Liderazgo - supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.


En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:


- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

-  **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-  **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- 🏠 **LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

JEFE

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.

- Le dice a uno: ¡Vaya!.
- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

LÍDER

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!.
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

* El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

* La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

* Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

* Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

* Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

4.4.- Control

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición”.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Además siendo la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Implica las siguientes características:

- Captar resultados
- Comparar con lo planeado
- Detectar y analizar desviaciones
- Informar
- Se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos y la consecución de las metas.
- Se analizan las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar las causas de las desviaciones.
- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.
- Tomar medidas correctivas.

Las técnicas de control, son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.



4.5.- Principios

Equilibrio:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos:

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad:

El control, para que sea eficaz, ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.

De las desviaciones:

Todas las variaciones o desviaciones que se presenta en relación con los planes deben de ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Costeabilidad:

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá esta servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúen resultan menores que el costo y el y tiempo que implica su implantación.

De excepción:

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticas, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada.

La función controladora por ningún motivo de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.


4.6.- Proceso de control


A fin de identificar los errores o desvíos para así corregirlos y evitar su repetición, el Control tiene un proceso o fases a seguir:

 Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación.

Existen cuatro tipo de estándares:

- *Estándares de cantidad*: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
- *Estándares de calidad*: establece la calidad del producto, sus especificaciones.
- *Estándares de tiempo*: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
- *Estándares de costos*: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

 Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

 Comparación de desempeño con el estándar establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

 Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience.

Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

- Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

Auditoria Administrativa

La podemos definir como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Se lleva a cabo según el sentido que tiene esta para la dirección superior. Otras definiciones de auditoria administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

Auditoria Interna

Actividad que tiene por objetivo fundamental examinar, evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

La función de auditoría interna ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una auditoria tradicional orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una auditoria enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.

Diferencia entre Auditoria interna y Administrativa

La auditoría interna tiene un fin más amplio y busca identificar los procesos y sus posibles mejoras, mientras la administrativa está basada en evaluar la calidad del sistema y no de sus partes.