

Etapas fundamentales del ciclo administrativo

Autor: Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez y Lic. Berta Leidy González Valdés

Teoría administrativa

25-01-2008

INTRODUCCIÓN:

Los cambios que se han producido a nivel internacional en el entorno donde se mueven las organizaciones en las últimas décadas han ido modificando el centro de atención de la gerencia de las empresas. En los años cincuenta y sesenta del siglo XX la prioridad de los dirigentes empresariales estaba en la producción y las tecnologías productivas. Con el aumento de la competencia en los mercados, a fines de los sesenta se desplazó hacia los problemas de marketing, en los años ochenta y noventa, al agudizarse las crisis financieras, la atención prioritaria fue hacia las finanzas. Desde mediados de los años noventa la tendencia prevaleciente es la gestión de los Recursos Humanos, la formulación de estrategias, el manejo de conflictos y negociaciones.

Es virtualmente imposible que un directivo pueda dominar todos los aspectos técnicos y organizativos que se requieren para la consecución de los objetivos de la empresa. Por tanto, su habilidad principal debe ser: lograr que su equipo y los miembros de su empresa pongan conocimientos, experiencias y energías en función de obtener los objetivos propuestos y de los resultados que se esperan de su gestión.

La administración es esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Los administradores deben establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr los objetivos y metas con los recursos disponibles para obtener un resultado final. La administración es una combinación de ciencia y arte; la ciencia proporciona el conocimiento de experiencias, regularidades y principios, y el arte, es la aplicación creativa de estos conocimientos a situaciones específicas.

DESARROLLO:

1. NECESIDAD DE BASES PROFESIONALES PARA DIRIGIR.

Para poder entender profesionalmente la administración, lo primero es entender en qué consiste la administración, tan universal y fructíferamente aplicada hoy en toda clase de organizaciones (instituciones, empresas, etc.). De lo contrario, se corre el riesgo de presentar solo "recomendaciones" de validades discutible, o bien de hacer pensar que estamos en presencia de algo absolutamente nuevo: una panacea de eficiencia infalible, nunca antes conocida.

Ambos conceptos son no solo falsos sino dañinos.

Podemos definir a la Administración como "La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización."

Peter F. Durker cita las palabras que como epitafio mando a grabar en su tumba el gran directivo Andrés Carnegie: "Aquí yace un hombre cuya capacidad fue saber aprovechar las capacidades de otros hombre mejores que él..." Esta frase podía servirnos para precisar la idea de la Administración: el cuadro, dirigente, administrador, el gerente, no lo es precisamente porque sea más capaz que la personas que dirige, en las técnicas específicas de cada uno; en realidad la administración moderna va exigiendo cada día más especialización y con ello, va implicando que es imposible que el dirigente de una empresa sepa mas contabilidad que el jefe de departamento, que sepa mas derecho que el asesor jurídico, etc. Su capacidad es distinta: es capaz de coordinar una serie de elementos humanos y técnicos, encausando todos ellos de una forma eficaz y eficiente para que se logren los resultados que se pretenden.

De esta forma se explica cómo en varios países, como por ejemplo en Estados Unidos, se empieza a colocar como ministros de defensa, a personas que no tienen carrera militar, sino de administradores, teórica o prácticamente aprendida. Así, en varios países y en nuestro propio medio, han surgido ya varios dirigentes

que pasan de la dirección de una empresa industrial a la de un banco, o a un hotel, con igual eficacia y éxito en todas ellas: su capacidad no es bancaria, ni industrial, sino administrativa. Este criterio se extiende hoy como el de gerentes profesionales en la ciencia, la técnica y el arte de dirigir.

2. CAMPO EN QUE SE REALIZA LA ADMINISTRACIÓN.

El concepto de Empresa lo expresamos simplemente como: "la unidad de producción de bienes y/o servicios para un mercado".

Implica, ante todo, que se trata de una unidad económica, ya que debe "producir algo". Esto significa que todas las maquinas, todos los sistemas, todas las personas que en ella laboran, cualquiera que sea la naturaleza de su trabajo, están dirigidos a necesariamente a lograr esa producción (razón de ser). No importa que esta unidad de producción sea pública o privada, de lucro o de beneficencia, de manufactura, de productos agrícolas o de servicios (turísticos, hospitalarios, bancarios, etc.); en cualquier caso, todo el conjunto de elementos (recursos) materiales, humanos y administrativos se dirigen a conseguir una "producción terminada".

El concepto de administración, de hecho, no solo se limita a la empresa, organización tan típica de nuestra sociedad, sino a toda institución, esto es: a todo grupo humano que de alguna forma está organizado para el logro de un fin.

La administración se refiere y aplica no solo a la empresa, sino a cualquier tipo de institución, siempre que sea considerada como una forma de administrar.

La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Todo el conjunto de sus principios, sus reglas e instrumentos auxiliares, van orientados precisamente a alcanzar resultados.

Es por esto, que, si bien existen teóricos en administración, los principios y reglas que ellos formulan, no han sido solo sobre la base de elucubraciones teóricas, sino con fundamento en la práctica, en la experiencia que ellos mismos u otros dirigentes han tenido en

diversas empresas e instituciones; es así como Taylor, Farol, Gantt, Gilbreth, Drueker, McGregor y otros, a esas experiencias, incluyendo los fracasos que han sufrido, le aplicaron el método científico, para buscar, aislar y enunciar los principios comunes, los métodos, las técnicas, etc., en que descansan los elementos que explican el progreso y el éxito de las organizaciones (empresas e instituciones). Pero la administración, en sí misma, es esencialmente práctica. Si una persona dotada de grandes conocimientos, no fuese capaz de obtener resultados, no podía llamarse buen dirigente, a lo más sería un mero "teórico de la administración", en el sentido popular del término.

En cambio, cuando una persona obtiene resultados en su trabajo de dirigir una organización (no solo, por supuesto, en el mero aspecto de las utilidades, sino también en otros como la satisfacción del personal, la disminución de costos y la armonización del trabajo de la organización con el de otras en la sociedad), aun suponiendo que no hubiera hecho estudios teóricos, puede y debe ser llamado buen dirigente. En realidad, esto significa que, sobre la base de una aptitud para los problemas administrativos, de saber aprovechar su experiencia y, con más frecuencia de lo que se cree, de haber leído o copiado principios, métodos y estilos de otros dirigentes o técnicos en dirección, ha sabido "obtener resultados".

Actualmente los conocimientos sobre administración, en la forma en que se encuentran disponibles pueden mejorar la práctica y los dirigentes que intentan administrar sin la ciencia de la dirección que posee, deben confiar en la suerte, la intuición o lo que hicieron en el pasado. En administración, como en cualquier otro campo, no existe otro lugar en el conocimiento acumulado. Es por ello que la tendencia mundial es aumentar la capacitación y el desarrollo de los dirigentes en la ciencia y las técnicas de dirección, buscando profesionales de la administración, capaces de obtener máxima eficacia y eficiencia.

Máxima eficiencia, en este caso, significa la mejor utilización y aprovechamiento posible de todos los elementos y recursos con que cuenta una organización. Eficiencia (de *efficere*: hacer, crear), es sinónimo de rendimiento o productividad, solo que tiene un carácter

marcadamente activo (las máquinas "rinden"; solo el hombre "hace o crea") y se mide siempre contra un estándar teórico, que constituye el 100% de la misma.

Es necesario destacar que aquí se trata de lograr la máxima eficiencia, no sobre la base de mejores máquinas, lo que sería de la función ingenieril, ni de precios, etc., sino precisamente por el empleo de métodos administrativos más eficientes.

La función básica y es esencialmente administrativa, la esencia de la dirección, es la coordinación. Un dirigente, cuando actúa como tal, cuando realiza labores administrativas (que muchas veces, en las pequeñas y medianas organizaciones combina con tareas técnicas); es cuando coordina.

La eficiencia que produce su trabajo de dirección es precisamente la que resulta de la coordinación de todos los demás factores; de los hombres, en sus diversas funciones y niveles; de los equipos para que, del modo más adecuado, influyan en la creación del producto o del servicio; de los sistemas, para que formen todos una gran armonía que logre los mejores resultados y, de estos tres factores entre sí.

Precisamente la eficiencia administrativa se logra, cuando se evitan cuellos de botella, cuando el equipamiento es adecuado al proceso, cuando la motivación del personal sabe aprovechar al máximo las máquinas y los recursos disponibles, cuando los planes son atrevidos pero realistas.

Los conocimientos sobre la administración son hoy de carácter científico y técnico, ya que debemos entender por técnica un conjunto armónico de reglas y de instrumentos que sirven para lograr un fin útil. Pueden ser tan sencillos como las reglas e instrumentos de un mecánico, o tan complejos como las reglas e instrumentos para dirigir un cohete espacial o astronave. Las reglas, formas e instrumentos de la administración cumplen también con lo anterior.

Existe la discusión teórica de si la dirección es ciencia o no, para llegar a una conclusión sobre el problema, sería necesario primero ponernos de acuerdo en el concepto de ciencia que se

profese: si el aristotélico, el baconiano, el moderno u otro distinto. Pero, lo que vale la pena destacar es que, si la administración no es ciencia, indiscutiblemente es científica, es decir, si ella no contara con principios propios, por lo menos si utiliza principios de las matemáticas, de la psicología y de la sociología, que son ciencias indiscutibles, para obtener resultados con eficiencia.

3. ETAPAS PARA TODO SISTEMA ADMINISTRATIVO.

Puesto que la administración se desarrolla precisamente dentro de un proceso concreto, es indispensable dar una idea somera de sus etapas. Aunque el numero y el nombre de estas varia, según los autores, lo importante radica en que en ellas se comprendan todos los actos esencialmente administrativos y que el manera de ordenarlos permita de modo más fácil y práctico, tanto su comprensión, como su aplicación.

Se trata en realidad de un mero problema de metodología, por lo que no importa si se divide a la administración en tres, cuatro o seis etapas distintas, sino ver si esto ayuda mas a una persona concreta a entender, separar y aplicar mejor los principios, reglas y técnicas que utiliza la administración, la que en realidad, forma en todo caso una unidad continua, que nosotros dividimos y separamos para los fines mencionados.

Debemos señalar, además, que ni es obligatorio dar los pasos en el orden que presentamos, ni forzosamente un acto administrativo tendrá la características de un solo elemento, sino que frecuentemente reúne las de varios; esto ocurre sobre todo, tratándose de aquellos elementos conexos, en los puntos limítrofes de ambos; fácilmente se comprenderá que en muchas ocasiones es difícil dividir un problema concreto en sus distintos aspectos, o determinar si pertenece a uno de ellos, al que le sigue, o a ambos a la vez.

Según las teorías de Urwick, existen dos aspectos fundamentales en la administración, que el llamó: "mecánica administrativa" y "dinámica administrativa". La "mecánica" se refiere a investigar, analizar y determinar cómo debe ser, y cómo debe operar una organización, se refiere a la coordinación teórica de las

relaciones que deben existir; a la formulación de planes y programas. La "dinámica" se refiere al como se manejarán, o se manejan de hecho, esas relaciones, en forma tal que produzcan y pongan en acción, eficaz y eficientemente, los planes, programas y estructuras estudiados y previstos en la primera parte.

Existirá necesariamente una doble interacción: la de la teoría influyendo la práctica; y la de la práctica obligando a regresar a la teoría para modificarla, ajustarla y complementarla, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Esta división, tiene aplicación y utilidad en la Administración; la primera parte del proceso típico de la Administración radica en todo el procedimiento para señalar metas y objetivos, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos. De hecho esta primera parte implica coordinaciones y retroalimentación -feed back-, hasta quedar precisado lo que va a hacerse o buscarse en la parte siguiente. En cambio, en la segunda parte se estudia cómo se van a poner en práctica, cómo van a operar, dentro del tiempo dedicado al logro o realización de los objetivos, las revisiones, correcciones, supresiones o aumentos que deban hacerse.

4. LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA.

Los tres elementos que integran la "mecánica administrativa" son:

1. La PREVISIÓN.

2. La PLANIFICACIÓN.

3. La ORGANIZACIÓN.

El primer elemento es la PREVISIÓN (pre: antes, y visión): se refiere a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo que podemos hacer, según Steward Thompson, "la previsión identifica una gama de posibilidades y nos prepara para ellas".

Dentro de la previsión consideramos nosotros tres aspectos principales: los objetivos, las investigaciones y las alternativas.

Los objetivos: la importancia de este aspecto es máxima en la Administración, porque el resto de los elementos habrá de orientarse por los objetivos.

Las investigaciones: no hay organización moderna que no las realice para saber con qué elementos cuenta, y cuales le obstaculizan para alcanzar los objetivos. Así, se investigan los mercados, los créditos, los nuevos productos, los avances científico-técnicos, al personal que asumirá, etc.

Las alternativas: todo dirigente, en todos sus actos, está vinculado necesariamente con la toma de decisiones. Y toda decisión implica necesariamente elegir entre dos o más alternativas.

Debemos señalar que los sistemas modernos de Administración buscan estimular y ayudar la creatividad del dirigente y sus subordinados, para que no se sienta limitado a escoger entre un "se hace, o no se hace", ya que, en la mayoría de los casos, hay otras muchas y variadas posibilidades, no solo intermedias sino distintas, por lo que es muy importante entrenar y estimular la creatividad en el personal, especialmente en los dirigentes.

Según los estudios realizados y los criterios de directivos exitosos y de autores prestigiosos, el éxito del dirigente moderno radica en gran parte en su capacidad para presentar diversas alternativas, señalando a cada una sus ventajas y limitaciones. Esto es mucho más importante cuando se cuenta con todas las modernas técnicas que, sobre la base de métodos cuantitativos, estudian por medio de modelos matemáticos, de simulaciones, etc., las muy diversas alternativas posibles, para escoger la más adecuada. Además, se han desarrollado las técnicas de trabajo en grupo y otras que estimulan el desarrollo creativo para buscar posibles soluciones a problemas no estructurados.

El segundo elemento es la PLANIFICACIÓN (plan deriva de plano). La etimología indica, así, que lo que hacemos es fijar "planos" para orientar nuestra acción. Los planes de tipo administrativo son

muy diversos. Todos pueden tener relación con la Administración, mencionaremos para entender mejor los más referidos a la Administración que son: los programas, los presupuestos, los procedimientos y las políticas.

Los programas: su esencia es determinar (fijar) el factor tiempo o sea, fijar tiempos precisos a cada actividad concreta, y asegurarnos después de que estos tiempos se cumplan con exactitud. De ahí, que los programas sean una de las actividades esenciales en la administración.

Uno de los errores más comunes, y a la vez de los más graves, que suelen cometerse en la dirección es el de dejar "abierto" el tiempo en que cada actividad debe realizarse. "Lo más rápido que se pueda", "lo más pronto posible", "a la mayor brevedad que sea factible"; son expresiones muy frecuentemente utilizadas y, que, pese a que indican aparentemente urgencia, dejan a una interpretación subjetiva qué debe entenderse por "pronto, rápido, breve", más efectivo sería decir: "para hoy mismo", "para dentro de ocho días", "para el próximo día diez".

Los programas establecen, además, para cada tiempo, la lista de funciones y actividades que deben realizarse. Es por esto que los programas bien formulados son esencialmente para la Administración.

Los presupuestos: son planes estimados en cantidades, ya sea que estas se fijan en número, como es frecuente hacerlo en los departamentos de producción por ejemplo: mil unidades diarias, cien kilos al mes, etc., o que se estimen en su aspecto monetario y financiero por ejemplo: ciento cincuenta mil pesos en inversiones al año, reducir el diez por ciento de los costos.

Los presupuestos representan uno de los aspectos más útiles en la Administración, estos pueden determinar de manera general o por toda precisión y técnica.

Los procedimientos: se caracterizan esencialmente por la fijación de pasos y secuencias, es decir, por el "como" concreto de cada actividad.

Las políticas: son cursos generales de acción. Son como las llama R. Terry, "Los objetivos en acción". Esto significa que la política contiene, no solo la orden de alcanzar el objetivo, sino, inclusive marca los cambios o criterios para lograrlo, en forma tal que pueda existir una adecuada delegación de autoridad.

Dado que la delegación adecuada es uno de los requisitos de la Administración, fácilmente se comprenderá el papel que tiene la fijación de políticas, ya que la delegación de autoridad no puede realizarse eficazmente sin políticas bien establecidas.

El tercer elemento es la ORGANIZACIÓN, existen tres grandes campos de la organización vinculadas a la Administración, estos son:

1. la determinación y división de las funciones.
2. la fijación de niveles jerárquicos.
3. el análisis de los puestos.

La determinación y división de las funciones, tendrán muchas veces que cambiarse o suprimirse, al establecer un sistema de Administración.

La fijación de niveles jerárquicos equivale a la determinación de la autoridad y autoridad correspondiente a cada nivel, lo que es indispensable para la Administración.

Finalmente el análisis de los puestos determina las tareas y labores concretas que se encomiendan a cada dirigente, especialista y a cada trabajador.

A diferencia de lo que algunos autores especializados señalan, confundiendo a nuestro juicio el análisis de puestos, que surgió de la valuación de los puestos, con su concepto integral, el análisis es un aspecto clave en la Administración. Esto lo entendemos por supuesto, del análisis que se realiza, no para valuar puestos, sino para el funcionamiento de la Administración.

5. LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA.

Dentro de la dinámica administrativa existen tres funciones:

1. La INTEGRACIÓN

2. El MANDO

3. El CONTROL

La INTEGRACIÓN comprende los siguientes aspectos básicos: el reclutamiento y selección del personal adecuado, la introducción y el desarrollo del personal.

El reclutamiento y selección del personal se encarga de buscar si los trabajadores, sobre todo los dirigentes, son adecuados para las tareas que se le encomiendan en las condiciones que exigen los sistemas de Administración modernos.

La introducción consiste en todas las técnicas que se utilizan para buscar que un nuevo trabajador, o dirigente, sean adecuados a su nuevo puesto de trabajo, y de alguna forma, acoplarlo constantemente a él.

Por último, el desarrollo, que comprende en este caso el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación de trabajadores y dirigentes, tiene mucha trascendencia y debe recibir especiales modalidades y atención dentro de la Administración.

La siguiente función dentro de la dinámica es el MANDO, en el que se encuentran: la autoridad, la delegación y la comunicación como aspectos esenciales.

En la filosofía de la Administración, nos encontramos ante todo con la autoridad, y su fuerza motivadora. Aún cuando, muchos piensan que la autoridad es algo meramente teórico, a nuestro juicio,

junto con la determinación de cantidades, estas constituyen pilares de la Administración moderna.

En nuestro enfoque la Administración actual constituye un nuevo modo de concebir y ejercer la autoridad más acorde con los tiempos modernos y con la naturaleza misma del ser humano. No pensamos exagerar si decidimos que, mientras no exista ese cambio, una organización se encuentra en riesgo de sufrir serios problemas en su funcionamiento, en las condiciones actuales. Por otra parte, en este aspecto se aplican hoy los resultados científicos más modernos de la Psicología, la Sociología y la Administración.

La delegación consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente, ya hemos señalado que es uno de los frutos naturales, por una parte, y por la otra, de los requisitos esenciales, para la eficaz Gestión Empresarial.

Por último, la comunicación, tanto vertical como horizontal, es para la determinación de objetivos, planes, así como para el logro de resultados, tan importante, que en muchas organizaciones (empresas e instituciones) la Administración no produce resultados efectivos mientras no mejore la comunicación; al mejorarse esta rendirá inmediatamente sus frutos.

La tercera función de la dinámica es el CONTROL, el cual planteamos realizar en tres pasos:

1. su fijación y establecimiento.
2. su operación.
3. interpretación de los resultados.

En el primer paso de fijación y establecimiento se analizará qué controles deberán ser establecidos, y cuales serán efectivos, partiendo de que el control es un elemento esencial de la Administración.

En cuanto a la operación, el control tiene que realizarse por todos los dirigentes, en todos los niveles, y eventualmente, para aspectos muy específicos, por técnicos especialistas por ejemplo: control de costos, valuación de los puestos, etc. Pero lo más importante radica en la interpretación de los resultados, que se trata de comparar lo que se esperaba (objetivos, plan, norma), con lo que se obtuvo (resultados), de ello puede resultar cuatro variantes:

- a) Se obtuvo exactamente lo que se deseaba, en la forma y el tiempo planificado.
- b) Una parte de lo previsto (deseado, planificado, etc.), no fue obtenida.
- c) Se obtuvo más de lo que se esperaba (deseaba) en uno o varios aspectos.
- d) Se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, los que pueden ser negativos, positivos o indiferentes.

Como señalan todos los autores, esta última parte del proceso administrativo es tan importante como la primera etapa; debido a que se miden los resultados. Por eso es que existen discusiones, criterios sobre si debe llamarse Administración por objetivos o Administración por resultados y algunos autores como Morrisey la llaman Administración por objetivos y resultados. Entendemos que en el fondo, y en la realidad, lo que se trata es de hacer que los objetivos, que suelen ser teóricos y abstractos, se traduzcan desde el principio en resultados concretos.

En esta asignatura analizaremos los conceptos, clases y principios de los objetivos. En el análisis que haremos se demostrará como, en lugar de que la APO supere y haga obsoletos los conceptos tradicionales de Administración, requiere de todos ellos y solo se comprenden bien, cuando se le estudia a través de éstos. Por otra parte la APO al igual que la Administración General, puede aplicarse, tanto en los campos de la Alta Gerencia, como en los concretos de la producción, los servicios y principalmente, en el más amplio y fecundo general del personal.

CONCLUSIONES:

La realización de este trabajo nos ha permitido concluir que:

- 1) La Administración moderna va exigiendo cada día más especialización y con ello implica que el dirigente sea capaz de coordinar una serie de elementos humanos y técnicos, que de forma eficaz y eficiente logren los resultados que se pretenden.

- 2) Existe diversidad de criterios por parte de los autores sobre las etapas del ciclo administrativo, sin embargo no es tan importante el número de etapas sino ver en que medida ayuda al dirigente a entender, separar y aplicar mejor los principios, reglas y técnicas de la administración.

- 3) La última etapa del ciclo administrativo es tan importante como la primera pues es en ésta donde logran los resultados del proceso y se volverá a la etapa inicial para modificarla, ajustarla o complementarla, de acuerdo con los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA:

- 1) Aguirre Sádaba, Alfredo A; Castillo Clavelo, Ana María y Tous Zamora, Dolores (1999) La Previsión, en su: Administración de organizaciones, fundamentos y aplicaciones. Capítulo 3 Planificación y previsión empresarial. México: Ediciones Pirámides. Pág. 90 – 95.
- 2) Carnota Lauzán, Orlando (1987) El ciclo de la administración en su: Teoría y práctica de la dirección socialista. Capítulo 6. La Habana. Editado por la Universidad de La Habana. Págs.: III-3 a III-6
- 1) Koonts, Harold y Weihrich, Heinz () Funciones de los Administradores, en su: Elementos de Administración. Capítulo 2. Formas de Análisis en Administración. Págs. 31-35
- 2) Reyes Ponce, Agustín (1996) Concepto de la Administración, en su: Administración por Objetivos. Capítulo I. México: Editorial LIMUSA, Pág. 11 – 26.