

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. MARCO TEORICO

Las diferentes disciplinas del conocimiento universal, cuentan con un cuerpo organizado de conocimientos, regido por una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente. Tales disciplinas estudian y aplican su teoría mediante la adopción de un método, que a la vez facilita su análisis y comprensión.

Por lo tanto, en el estudio de diversas disciplinas científicas, podemos localizar el reconocimiento de elementos o fases sucesivas, que juega un papel, a la vez que independiente, solidario en la consecución de un fin determinado. De ahí que oigamos hablar de proceso o ciclos, que persiguen metas específicas, por ejemplo: el proceso administrativo, económico, histórico, contable, de investigación, etc.

Se puede definir el concepto de Proceso Administrativo: Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizado.

Para tener una concepción mas clara, presentare definiciones de algunos autores, acerca del proceso administrativa:

G. Munich y M. Gracia lo define como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral.



J. Stoner lo define así: Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total.

Terry y Franklin lo definen como: Las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente.

### 2.1.1. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo tiene aplicación universal. Esto es de importancia: significa que las funciones fundamentales de planear, organizar, dirección y control son básicas y están desempeñadas por el gerente, sin importar el tipo de empresa, la actividad principal o el nivel en el cual trabaja el gerente. El proceso administrativo representa la tela común de los gerentes y facilita el estudio de la administración. Es universalmente hallada dondequiera que las personas trabajen juntas para lograr objetivos comunes.

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el **Proceso Administrativo**, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el **Proceso Administrativo** como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.



Autores como Urwick define el **proceso administrativo** como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Koontz y O'Donnell define el **Proceso Administrativo** con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

Miner define el **Proceso Administrativo** con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

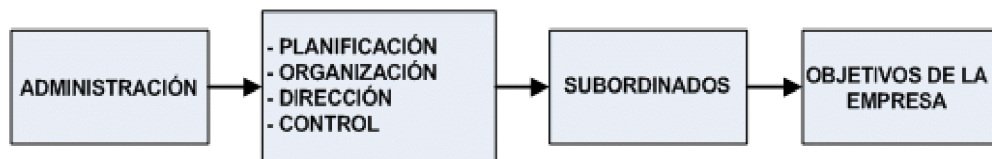
La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones le sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si

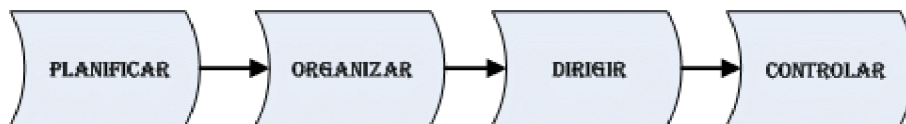


los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del **Proceso Administrativo**, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

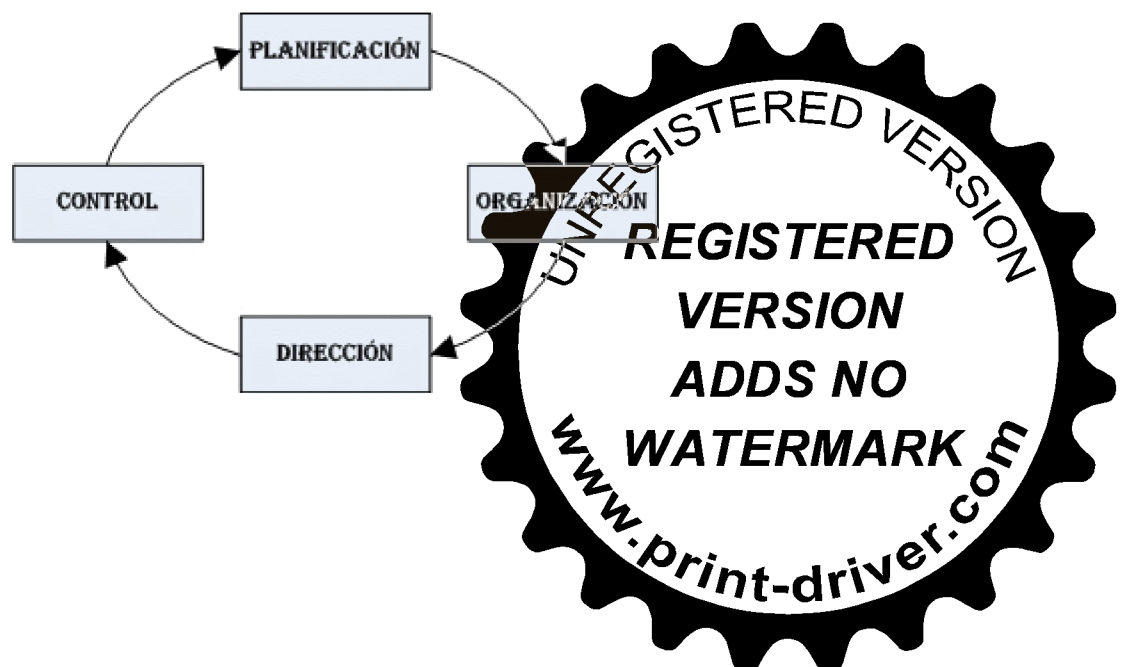
I. Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el **Proceso Administrativo** de la siguiente manera.



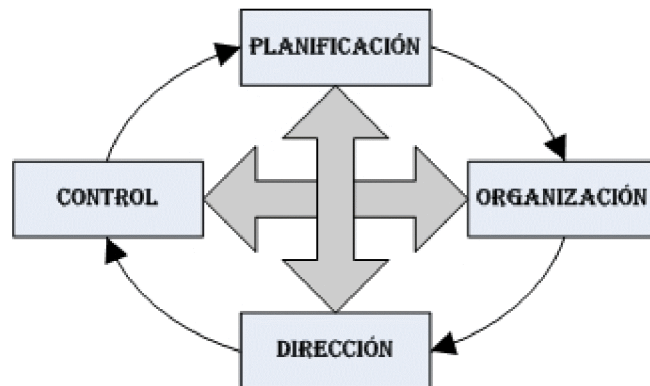
Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



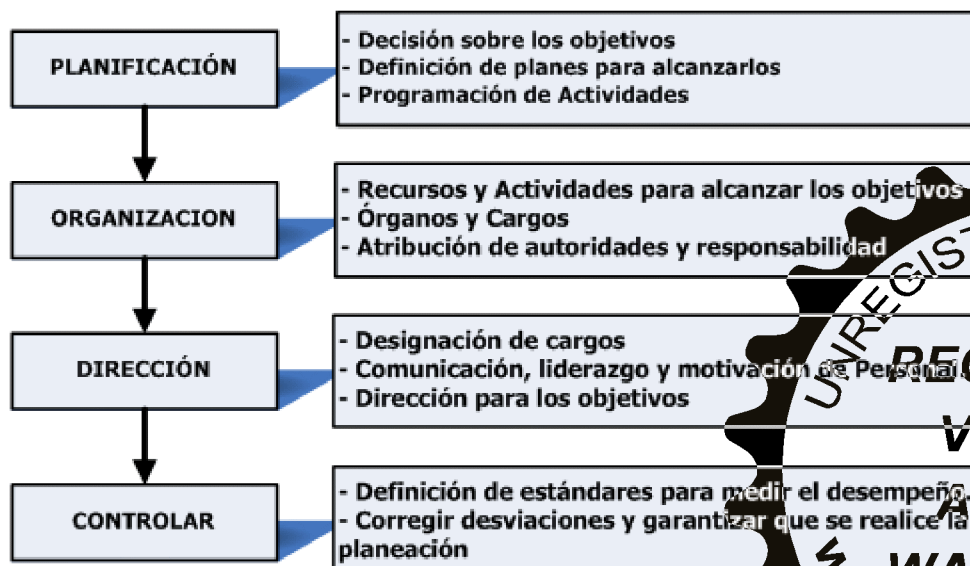
El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:



Las funciones del administrador, es decir el **proceso administrativo** no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El **Proceso Administrativo** es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**.



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el **Proceso Administrativo** cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

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

#### **2.1.1.1. Elementos del proceso administrativo**

Las cuatro funciones fundamentales Planeación, Organización, Dirección Ejecución y Control constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es: La planeación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; la organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; la ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y el control de las actividades para que se conformen con los planes.



## PLANEACIÓN

En esencia se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. En pocas palabras, es necesaria la planeación. Esta es una función fundamental de la administración.

Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos. El primer paso de la planeación implica la selección de metas. Luego puede establecerse objetivos para las sub-unidades, divisiones, departamentos, etc. Una vez determinados los objetivos, se prepara programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Desde luego, al elegir los objetivos y al desarrollar los programas, la administración toma en cuenta su viabilidad y si serán aceptables para gerentes y los empleados.

## ORGANIZACIÓN

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinados, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, era distribuirlo o sanear las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo. Esta distribución del trabajo es guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, debería desafiar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a feliz término. Pese a que todas esas personas interactúan eficazmente, no se les puede organizar a partir de una línea de montaje. Así pues, es evidente que los gerentes han de tener la habilidad suficiente para determinar



el tipo de organización que se necesita para lograr determinando conjunto de objetivos. Y han de tener la capacidad de desarrollar ese tipo de organización.

## **DIRECCIÓN**

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las más definidas. A esta función se le conoce con varios nombres: dirección, motivación, estimulación y otros. Pero cualquiera que esa el nombre con que se le designe a esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúan de modo que contribuyan al logro de los objetivos. La dirección es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente.

En esta etapa se dan las ordenes a fin de lograr los objetivos buscados dentro de la estructura orgiaca especifica.

La dirección es "la actividad del mando, entendida como guía de hombres que da lugar primeramente a un flujo de las comunicaciones.

La dirección o don de mandos es la relación en que la persona o líder ó influyen a otras para trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionadas, para Elevar a cabo lo que el líder desea. Un guía muestra el camino estando al frente, no empujando desde atrás.

## **CONTROL**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros este progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas por este plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa tenga un éxito. Esta función



fundamental de la administración constituye el control. Es una función fundamental de la administración.

Para algunos autores esta fase del proceso administrativo consiste en "el control de la ejecución para establecer las diferencias entre ésta y lo previsto o proyectado en la planeación y la organización, a fin de resolver sobre tales discrepancias o desviaciones".

Con el control se busca promover la eficiencia en la operación y la consecución de las empresas para el logro del éxito.

### **2.1.2. Planeación Estratégica.**

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica, especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

El análisis del entorno está centrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello



tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

El análisis de la Cartera. Sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el Plan Estratégico. Se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad de Acción.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.



También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### **2.1.3. Auditoria Administrativa.**

Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la



eficiencia de operación y el ahorro en los costos. La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el licenciado en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador público adiestrado en disciplinas administrativas o respaldadas por otros especialistas. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Los variadísimos fines de la auditoría muestran, por sí solos, la utilidad de esta técnica.

El auditor es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizando por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, entre otros. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridades y responsabilidad de los funcionarios.

Debido a todos los problemas administrativos se han presentado con el avance del tiempo nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa la cual es un examen detallado de la administración de un organismo social, realizado por un profesional (auditor), es decir, es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un



servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

Tomando en consideración todas las investigaciones realizadas, podemos concluir que la auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

