

Reservados todos los derechos Instituto Superior de Artes y Ciencias de la Comunicación S.A.. No se permite copiar, reproducir, reeditar, descargar, publicar, emitir, difundir, de forma total o parcial la presente obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de Instituto Superior de Artes y Ciencias de la Comunicación S.A. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.



APRENDIZAJE ESPERADO

El estudiante será capaz de:

- Diferenciar el proceso administrativo y sus etapas, considerando principios, alcances y tipos de planes asociados a la planificación.

ÍNDICE

APRENDIZAJE ESPERADO.....	2
INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE.....	6
PREGUNTAS GATILLANTES	6
1. PROCESO ADMINISTRATIVO: PRINCIPIOS Y ALCANCES DE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN Y TIPOS DE PLANES.....	7
1.1. Proceso Administrativo	7
1.1.1. Etapas del Proceso Administrativo.....	7
1.2. Etapa de Planificación	9
1.2.1. Principios y Alcances	9
1.1.1 Tipos de Planes.....	11
COMENTARIO FINAL.....	14
REFERENCIAS	15



INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo es el punto de encuentro entre la teoría y la práctica de la disciplina administrativa y, por tanto, constituye la expresión tangible de la aplicabilidad y vigencia de la misma. No en vano, el proceso administrativo se ha mantenido prácticamente invariable en sus aspectos teóricos, desde la escuela clásica con la concepción de Fayol sobre los elementos de la administración, hasta nuestros días, pasando por los teóricos de la línea neoclásica. De hecho, para ambas corrientes, dicho proceso representa el punto focal de su formulación teórica (Chiavenato, 1999). En la actualidad, los autores dedicados al estudio de la teoría administrativa se apegan de manera general al criterio de conformación del proceso administrativo con base en cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control, las cuales, con mayor o menor grado de formalidad se encuentran presentes en la vida de las organizaciones,

validando el papel de la administración como disciplina que guía los esfuerzos para convertir los objetivos organizacionales en acciones coordinadas que permitan el logro de los mismos, aun cuando dichos propósitos no estén declarados de manera explícita.

Dado que el proceso en referencia constituye la esencia del rol administrativo, su estudio resulta indispensable en todo esfuerzo formativo enmarcado en dicho ámbito, razón por la cual se presenta en este contenido una visión general de dicho proceso y de las cuatro funciones antes mencionadas, lo que sirve de preámbulo para iniciar el estudio de la planeación, con la consideración de sus principios, alcances y elementos, además de la clasificación de los planes susceptibles de ser formulados en el desarrollo de dicha función.



RESUMEN

El proceso administrativo constituye la esencia del ejercicio de la administración en las organizaciones y la expresión tangible de la aplicabilidad y vigencia de esta disciplina, como cuerpo teórico y conjunto de prácticas orientadas a convertir los objetivos organizacionales en acciones coordinadas que permitan el logro de los mismos. Por tal razón, el estudio de dicho proceso resulta indispensable en todo esfuerzo formativo enmarcado en el ámbito administrativo. Con base en lo expuesto, en este contenido se incluye una visión general del proceso en cuestión y de las cuatro funciones que lo conforman, a saber: planeación, organización, dirección y control, lo que sirve de preámbulo para iniciar el estudio de la primera de ellas, con la consideración de sus principios, alcances y elementos, además de la clasificación de los planes susceptibles de ser formulados en el cumplimiento de la misma.

PALABRAS CLAVE

Proceso administrativo



Funciones administrativas



Ciclo administrativo



Planeación



Planificación



Planes



PREGUNTAS GATILLANTES

- ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?
- ¿Cuáles son los principios y alcances de la etapa de planificación?
- ¿Cuáles son los tipos de planes que se pueden formular en la etapa de planificación?

1. PROCESO ADMINISTRATIVO: PRINCIPIOS Y ALCANCES DE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN Y TIPOS DE PLANES

1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se refiere al cumplimiento de las funciones de planeación, organización, dirección y control, ejecutadas de manera conjunta, permanente e interrelacionada. El desarrollo de estas funciones constituye un ciclo, cuyos resultados permiten retroalimentar el ciclo siguiente, haciendo posible introducir correcciones y ajustes en el proceso. Por lo tanto, el mismo no es meramente lineal, e incluso, se comporta como algo más que un ciclo, ya que existe una compleja articulación entre las funciones que lo integran (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2012).

A continuación, se describen las funciones básicas del proceso administrativo:



Imagen 1. Proceso Administrativo

Fuente: Chiavenato (1999)

1.1.1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1.1.1. PLANIFICACIÓN

El proceso de planeación consiste en establecer por anticipado los objetivos que la organización desea alcanzar para un momento futuro, en un determinado horizonte temporal, así como las líneas de acción que se deben acometer para alcanzarlos.



La organización debe partir planteando los objetivos de nivel global, es decir, los logros que desea alcanzar en términos corporativos; sin embargo, éstos deberán desglosarse luego en los diferentes niveles y áreas de la estructura organizativa, como objetivos departamentales, divisionales o sectoriales, a los efectos de que todas las unidades pueden contribuir al éxito de los propósitos generales de la organización.

Por otra parte, a medida que se requiere traducir los objetivos generales desde el nivel corporativo a los niveles más operativos de la organización, dichos objetivos darán lugar a otros elementos con una expresión más práctica que puedan traducirse a la acción, tales como: políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, normas y presupuestos. Estos aspectos serán considerados más adelante.

1.1.1.2. ORGANIZACIÓN

Esta función consiste en la distribución de las actividades y en la definición de las relaciones de autoridad en la organización, con el propósito de crear esquemas de trabajo que permitan lograr los objetivos establecidos de manera eficiente. Este proceso da lugar a una estructura organizativa formal, conformada por áreas funcionales y niveles de autoridad, que permite dividir el trabajo y coordinar las actividades, estableciendo responsabilidades por la ejecución de las mismas. La organización, como proceso, también tiene expresión en manuales de funciones y procedimientos, reglamentos y otras fuentes normativas.

1.1.1.3 DIRECCIÓN

La función de dirección hace referencia a la movilización de los esfuerzos y recursos de la organización hacia los objetivos previstos, motorizando la acción en forma coordinada hacia el logro de los mismos. La esencia de la dirección está estrechamente ligada a la conducción de esfuerzos humanos hacia la persecución de los logros u objetivos establecidos en la planificación, articulando a todas las áreas funcionales y niveles de la organización en pos de los mismos.

La función de dirección exige una interacción personal entre los administradores y sus colaboradores, para coordinar las acciones y comprometer su participación en el logro de los objetivos. Por tanto, la dirección está estrechamente ligada a los procesos de motivación, comunicación y liderazgo.

1.1.1.4. CONTROL

El control es la función encargada de evaluar los resultados obtenidos a través de las acciones ejecutadas por la organización, comparados con las metas establecidas respecto a los objetivos planteados en la planificación. El objetivo del proceso de control consiste en detectar las desviaciones en el cumplimiento de los valores de referencia previstos, a fin de identificar las causas



de las variaciones desfavorables y aplicar acciones correctivas que permitan retomar el curso hacia los objetivos planteados o conduzcan a reformular las metas e incluso los propios objetivos.

El proceso de control está estrechamente relacionado con la función de planificación, ya que los estándares que sirven de referencia a la evaluación del desempeño se establecen como parte de los planes. Por su parte, el proceso de control retroalimenta a la planificación, así como al resto del proceso administrativo, con el propósito de mantener a la organización en un estado estable o de perfeccionamiento. En este sentido, constituye un mecanismo de autorregulación.

1.2. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

1.2.1. PRINCIPIOS Y ALCANCES

Principios de la Planificación

De acuerdo a Flores, Flores y Vásquez Alamilla (2013), los principios de la planificación son los siguientes:

a) Racionalidad

La planificación busca seleccionar alternativas de acción evaluadas en función de sus costos y beneficios, utilizando herramientas técnicas y razonamiento sistemático, con el fin de elegir la opción que permita el aprovechamiento máximo de los recursos.

b) Previsión

La planificación tiene por objeto direccionar las acciones hacia el futuro, para alcanzar una situación visionada en un horizonte temporal dado. En función de ello, los planes se plantean en un determinado período y se establecen plazos para la ejecución de acciones que deben conducir al logro de la situación proyectada.

c) Universalidad

La planificación debe abarcar todas las áreas de la organización y considerar los aspectos económicos, sociales y administrativos de la misma, además de analizar las variables del entorno, el impacto de éste y las implicaciones de las opciones que se adopten en los planes.

d) Unidad

Del principio de universalidad se desprende, a su vez, la necesidad de que los planes se integren entre sí y formen un todo orgánico. En este sentido, los planes de mediano y corto plazo deben



derivarse de los planes a largo plazo y los planes de las diferentes áreas funcionales o unidades de negocio, debe estar articulados con los planes corporativos.

e) Continuidad

La planificación es un proceso que se realiza de forma recurrente y periódica e incluso puede ser ajustada durante el período de vigencia del plan. Por tanto, es un proceso constante y dinámico que se desarrolla de forma regular, ya que será necesario establecer objetivos y rutas de acción para alcanzarlos a lo largo de todo el ciclo de vida de la organización.

f) Inherencia

La planificación es necesaria en todas las organizaciones, ya que forma parte del proceso administrativo y por lo tanto también es inherente a la organización. Dado que ésta última constituye un sistema social orientado al logro de objetivos, requiere de la planificación como proceso que le permite establecer los propósitos hacia los cuales dirigir sus acciones en un determinado período.

Alcances de la Planificación

De acuerdo al ámbito que abarca, es decir, a su alcance, la planificación se divide en estratégica, táctica y operacional. A continuación, se describe cada una de estas categorías:

a) Planificación Estratégica

Abarca todo el ámbito de la organización, incluyendo todas sus áreas funcionales y unidades de negocio, por lo cual enfoca los objetivos corporativos, es decir, lo que aspira a lograr la organización en su conjunto. Esta planificación es establecida por la alta dirección y todos los planes de la organización están subordinados a la misma.

La planificación estratégica está formulada para un horizonte temporal de largo plazo, aproximadamente, de cinco años.

b) Planificación Táctica

Está orientada a las áreas o unidades funcionales de la organización y establece los objetivos de dichas áreas en particular. Está proyectada hacia el mediano plazo, en horizontes de uno o dos años.

Se formula en el nivel departamental o intermedio, sin embargo, debe alinearse a los objetivos estratégicos.



c) Planificación Operativa

Es la que corresponde al nivel de tareas o actividades. Se formula para períodos cortos, como meses o semanas, y está orientada a metas específicas de desempeño, por ejemplo, en una determinada línea de producción.



Imagen 2. Alcance de la Planificación

Fuente: Elaboración propia

1.1.1 TIPOS DE PLANES

1.1.1.1. PROPÓSITO O MISIÓN

La misión es la declaración formal de la finalidad que justifica la existencia de la organización y sus propósitos fundacionales. Responde a las interrogantes de para qué fue creada la organización, cuáles son sus productos y servicios, y a qué mercado objetivo va dirigido.

1.1.1.2. OBJETIVOS Y METAS

El propósito central de todo plan es establecer los objetivos que la organización espera alcanzar y las rutas de acción para lograrlos. Un objetivo es un estado futuro que la organización espera materializar en un determinado período establecido, a través de las acciones que proyecta realizar.

Las metas, por su parte, describen logros concretos que se espera alcanzar con relación a un objetivo en un determinado plazo; por ejemplo, incrementos de ventas para un mes determinado o cantidad de nuevos clientes en un año.



1.1.1.3. ESTRATEGIAS

La estrategia puede ser definida como un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre, lo que involucra el uso de ventajas por parte de la organización para obtener una posición favorable que le permita el logro de un objetivo. Por ejemplo, la organización puede valerse de capacidades tecnológicas que le permiten producir a costos menores para tener una posición competitiva ventajosa basada en ofrecer un producto a menor precio que sus competidores, con lo cual lograría el objetivo de aumentar su cuota de mercado.

1.1.1.4. POLÍTICAS

Representan guías de comportamiento que establecen lineamientos generales para orientar la actuación de los miembros de la organización. Proporcionan un marco de referencia de las conductas deseables frente a situaciones específicas, atendiendo a los valores y objetivos de la organización. En tal sentido, esta puede establecer políticas de capacitación y desarrollo del personal o políticas de sustentabilidad.

1.1.1.5. PROCEDIMIENTOS

Son instrumentos que establecen rutinas de trabajo en las cuales se indica la secuencia de acciones a realizar para ejecutar un determinado trámite u operación. En ellos se indica un conjunto de tareas específicas que se deben realizar siguiendo un orden sucesivo y, en algunos casos, dentro de unos plazos determinados. Por ejemplo, los procedimientos para el pago de una factura de compra, o para retirar una mercancía del almacén.

1.1.1.6 REGLAS

Son normas o estándares específicos de conducta que persiguen lograr uniformidad en el comportamiento de los miembros de la organización. Establecen explícitamente los patrones de actuación que deben seguir las personas en el contexto organizacional, de forma general o ante una situación específica. Algunos ejemplos de normas son: horarios de trabajo, uso de uniformes, restricción de acceso a ciertas áreas físicas, entre otras.

1.1.1.7. PROGRAMAS

Constituyen instrumentos de planificación en los cuales se establecen los tiempos para la ejecución de actividades orientadas al cumplimiento de determinadas metas en el marco de un objetivo. En los mismos se relaciona la dimensión temporal con las acciones a realizar y los logros concretos a alcanzar. Por ejemplo, un programa de capacitación del personal, relacionado con el objetivo de desarrollo del talento humano, o un programa de adiestramiento para la certificación de la organización en una norma de calidad ISO.



1.1.1.8. PRESUPUESTOS

Los presupuestos son instrumentos de planificación, en los que se asocia la variable financiera a los objetivos y metas establecidos para un determinado período. En el presupuesto se proyectan los ingresos y los egresos o inversiones para un horizonte temporal dado. Por ejemplo, el presupuesto de ingresos y gastos se formula para un período anual o semestral, mientras el presupuesto de inversiones de capital puede elaborarse para el largo plazo.



COMENTARIO FINAL

El proceso administrativo es inherente a las organizaciones, ya que las mismas, como entidades orientadas al logro de objetivos, requieren integrar y direccionar sus esfuerzos a través de las funciones que conforman dicho proceso. El proceso administrativo no es estático ni lineal, sino que se desarrolla de manera permanente y con interacción dinámica entre sus funciones, lo que le permite retroalimentarse y ajustarse para corregir desviaciones o de acuerdo a las exigencias del entorno.

Dentro del ciclo administrativo, la función de planeación, que es el punto de partida del proceso, ejerce un rol fundamental, ya que permite establecer los objetivos organizacionales y a través de diferentes instrumentos traduce dichos objetivos a todos los niveles de la organización, a los fines de puedan ser expresados de una manera más tangible que permita llevarlos a la acción y convertirlos en resultados concretos.



REFERENCIAS

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.

Flores Jiménez, R., Flores Jiménez, I. y Vázquez Alamilla, M. A. (2013). *La importancia del proceso de planificación y el presupuesto en las instituciones gubernamentales*. *Xikua*, 1(2).
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n2/e2.html>

Marcó, F., Loguzzo, H. A. y Fedi, J. L. (2012). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

PARA REFERENCIAR ESTE DOCUMENTO, CONSIDERE:

IACC (2021). **Fundamentos de la Administración**. Proceso administrativo: Principios y Alcances de la Etapa de Planificación y Tipos de planes. Semana 3.

