



MODERNIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Carlos Martínez Fajardo*

En el presente artículo se pretende cuestionar la idea de que la teoría administrativa contempla un proceso administrativo rígido y obsoleto, imposible de aplicar en la práctica de la gerencia.

Por el contrario, se sostiene y se demuestra que la teoría ha continuado estudiando y desarrollando el problema de las funciones de la gerencia moderna del año 2000.

En qué consiste el proceso administrativo?

El proceso administrativo consiste en el conjunto sistematizado de las funciones básicas y permanentes de la gerencia, Henry Fayol (1916) fue el primero en formalizar este enfoque con el modelo clásico al cual se refirió como los “elementos de la administración”: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Por la misma época W. F. Taylor (1911) se refería a las nuevas funciones de la gerencia en su modelo de administración “científica” en términos de la tarea de lograr eficiencia (disminuir costos en la producción) y mejorar la productividad mediante la planeación, ejecución y control de las siguientes



actividades: sistematizar cada elemento del trabajo del obrero (prever los métodos de trabajo más racionales), seleccionar e instruir al trabajador, cooperar cordialmente con los obreros y distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la gerencia y los obreros. Taylor es el primero en conceptualizar una mayor división del trabajo en las organizaciones a través de su propuesta de que la administración debe especializarse y responsabilizarse de la planeación y el control y los operarios de las actividades de ejecución.

Max Weber (1919) construyó y sugirió el tipo ideal de administración burocrática que consta de un sistema formal de decisiones mediante una estructura de normas y cargos acorde con un sistema de carrera administrativa, con el fin de lograr mayor capacidad de planeación y control, eficiencia y racionalidad en la acción de las organizaciones. El modelo implica sustancialmente una formalización de las funciones básicas de la gerencia: planeación, organización y control.

Alfred Sloan como vicepresidente de la General Motors en 1921, de acuer-

* Profesor Asociado Departamento de Gestión Empresarial. Universidad Nacional de Colombia.



do con el modelo, señaló que las funciones básicas de la administración general de la empresa deberían ser:

coordinación, valoración del desempeño y planeación; mediante la fijación de objetivos y políticas claras, dentro de una estructura con directivos de línea responsables de las actividades de fabricación y unos directivos "staff" responsables de la investigación de ingeniería, del personal y las ventas.

Luther Gulick en 1937 se refirió a la sistematización de las funciones de la gerencia mediante el acrónimo POSDCORB:

P Planing: planear, precisar objetivos.

O Organization: organizar, definir la estructura de autoridad y funciones.

S Staffing: diseñar, ejecutar y evaluar el programa de personal.

D Directing: dirigir, orientar las actividades.

C

O Coordinating: coordinar, integrar actividades y recursos.

R Reporting: "reportar", informar.

B Budgeting: presupuestar, elaborar el presupuesto.

En esta versión se amplía el enfoque inicial con la función de información y la tarea de formular el presupuesto.

Hasta aquí el enfoque tradicional del proceso administrativo que constituye una primera sistematización formalista de las funciones de la gerencia desarrollada principalmente durante la primera mitad del presente siglo, bajo las condiciones de una política económica de liberalismo clásico, escasa intervención del Estado en la economía, relaciones laborales muy favorables al empresario e incipiente desarrollo tecnológico comparado con los avances posteriores a la Segunda Guerra Mundial, especialmente con los de las dos últimas décadas.

El enfoque tradicional del proceso administrativo constituye un primer paso en la modernización de las actividades de la gerencia, así sucedió de acuerdo con las exigencias de este siglo, el enfoque contribuyó con el avance de

una estructura incipiente a una estructura formal y a una mayor racionalidad necesaria para el manejo eficiente de los recursos en una primera etapa de desarrollo administrativo de las organizaciones en expansión, este hecho permanece vigente actualmente ya que aún hoy en día este enfoque del proceso administrativo, es susceptible de ser aplicado en el proceso administrativo de pequeñas y medianas empresas en expansión, en nuestro medio empresarial y en el mundo en general.

En Colombia el ingeniero Alejandro López divulgó desde 1912 el pensamiento tradicional del proceso administrativo mediante la traducción de Taylor para sus clases de Economía Industrial

**El proceso
administrativo
consiste en el
conjunto
sistematizado de las
funciones básicas y
permanentes de la
gerencia**

en la Escuela de Minas, contribuyendo a mejorar la capacidad administrativa de los ingenieros egresados de esa institución, quienes se destacaron como gerentes en empresas privadas y públicas las cuales mejoraron significativamente su nivel de productividad. Al respecto afirma Alberto Mayor (1):

"Una ojeada rápida de las estadísticas profesionales del país en las décadas de 1940 y 1950 muestra el hecho notable de que una proporción muy significativa de jefes de empresas industriales importantes, de capitalistas y gerentes más destacados, de personal directivo encargado de la gestión de las principales empresas industriales públicas y privadas, y aún de hombres dedicados a la dirección del Estado, provenía de la Escuela Nacional de Minas de Medellín. En particular, empresas que en aquellas décadas contribuían decisivamente al desarrollo industrial de la nación como Bavaria, Coltabaco, Postobón, Ecope-

trol, Simesa, Avianca, Cementos Argos, Cementos del Valle, Cervecería Unión, Suramericana de Seguros, o como Coltejer, Fabricato y Acerías Paz del Río, Peldar - en fin, lo que constituía en esa época la gran industria nacional, estatal o privada-, eran dirigidas en esos momentos o contaban en sus cuadros administrativos y técnicos superiores con personal egresado de la mencionada Escuela."

El enfoque tradicional del proceso administrativo continúa teniendo aplicación y vigencia en pequeñas y medianas empresas y aún en organizaciones de gran tamaño que se caracterizan por su atraso administrativo y la irracionalidad de su estructura, aún siendo conscientes de que después de la Segunda Guerra Mundial y particularmente durante las dos últimas décadas se han presentado grandes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas en un mundo que al finalizar el siglo XX señala un proceso creciente de internacionalización de los mercados y una gran expansión del tamaño de las organizaciones modernas, y nuevas exigencias del rol directivo.

Bernardo Kliksberg (1991) (2) se refiere a las limitaciones del enfoque tradicional del proceso administrativo de la siguiente manera:

"El modelo gerencial tradicional... conducirá a generar el organigrama, las descripciones de funciones, manuales de normas, de circuitos, formularios y la organización quedará planificada..."

"La imagen que surge como ideal es la de un gerente concentrado en su oficina, provisto de unidades automatizadas que van arrojando información sobre su escritorio, defensor implacable de su tiempo, dedicado a planificar y pensar, protegido por una línea infranqueable de secretarías que solo darán entrada a interlocutores de excepcional jerarquía. Sus contactos humanos son con su staff inmediato... El modelo parece fuertemente ineficiente ante las nuevas demandas."

En 1954 Peter Drucker en su obra "The practice of management" analizó los efectos y demandas que la automatización y la nueva tecnología exigía a los gerentes de éxito para poder convertir



los recursos humanos y materiales en una empresa productiva y poder dirigir con efectividad el trabajo de los dirigentes de la organización hacia la realización comercial. En relación a la **planeación** y el **control** señala ocho aspectos respecto a los cuales los gerentes deben fijar objetivos de desempeño y resultados, aplicando el sistema de dirección por objetivos:

1. Situación del mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Lucro
6. Desempeño y desarrollo gerencial
7. Desempeño y actitud obrera
8. Responsabilidad pública

Acerca de la **organización** recomienda guiarse por los criterios de "combatir la tendencia a permitir que productos y negocios no beneficiosos cabalguen en ancas de líneas de productos beneficiosos", aconseja que la estructura debe contener el **menor número de niveles** de autoridad, y que las actividades de la estructura deben fijarse según el principio de la **descentralización** federal, creando unidades o negocios autónomos con su propio mercado y su propio producto, así como su propia responsabilidad por ganancias y pérdidas, o según el principio de la descentralización funcional o de unidades integrales con responsabilidad total sobre una etapa del procedimiento comercial.

Otro autor que contribuyó significativamente al desarrollo teórico del proceso administrativo fue Douglas Mc Gregor, profesor del M.I.T., quien publicó en noviembre de 1957 su ensayo **El aspecto humano de la empresa** en donde critica el modelo tradicional del proceso administrativo porque según él corresponde a una gerencia basada en los supuestos de las necesidades básicas de los trabajadores (teoría X) y por consiguiente propone un enfoque moderno del proceso administrativo (teoría Y) que debe estar fundamentado en las actividades y actitud de la gerencia orientadas por el supuesto de las necesidades

superiores para poder desarrollar al máximo el potencial humano de los trabajadores y de la organización; la función de **planeación** se debe realizar mediante la dirección por objetivos, con iniciativa, responsabilidad, participación, autoevaluación y compromiso de los trabajadores y de los niveles jerárquicos inferiores; la **organización**, la **dirección** y el **control** de los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipo, personal) deben desarrollarse mediante una **estructura de equipo** y un proceso de toma de decisiones **participativo** que favorezca el

Las empresas grandes de mayor capacidad competitiva en el mercado mundial han jalonado el desarrollo de la tecnología física y blanda

crecimiento del potencial de los trabajadores y la posibilidad de aplicar un sistema efectivo de reconocimiento.

Un excelente trabajo de investigación que contribuye a destacar como en la práctica administrativa de las empresas multinacionales norteamericanas con éxito se ha aplicado el modelo del proceso administrativo con gran dinamismo y flexibilidad, es el de Alfred Chandler (1962), profesor de historia de la universidad de Johns Hopkins, el autor demuestra como en estas empresas se han recorrido grandes etapas desde una organización incipiente, para pasar luego a una de expansión, de formalización y finalmente de sistematización en donde las funciones gerenciales de planeación, organización, ejecución y control de actividades y recursos se implementan de manera interdependiente dentro de un proceso dinámico

donde los cambios permanentes del ambiente señalan los cambios en la **planeación estratégica** y estos llevan al **rediseño de la estructura** de la organización.

Henry Mintzberg (1973), de la universidad de Mc Gill, en su obra "La naturaleza del trabajo directivo", también cuestiona el enfoque tradicional del proceso administrativo y establece diez funciones o **roles -papeles-** de todo gerente, los cuales clasifica en tres grupos, tres que tienen que ver con las relaciones interpersonales, tres con la información y cuatro con la toma de decisiones:

a) Funciones de relaciones interpersonales

1. Como **cabeza** o representante de la organización el gerente debe realizar funciones de carácter ceremonioso, como por ejemplo recibir a los visitantes.
2. Funciones de responsabilidad como líder que debe crear equipo con sus subordinados y motivarlos frente al trabajo. Coincide con Taylor y Fayol en la necesidad de asumir la responsabilidad en la dirección del trabajo.
3. Función de **enlace** o red de contacto personal con individuos que no pertenecen a la cadena de mando vertical.

b) Funciones de carácter informativo. Coincidiendo con Gulick.

4. Función de **monitor** para conseguir información a través de canales informales.
5. Función de **diseminador** de información.
6. Función de **vocero** frente a otras unidades o empresas.

c) Funciones de decisión

7. Función de **empresario**: promueve cambios y proyectos nuevos.
8. Función como gestor de anomalías, al producirse una anomalía el gerente debe corregirla, es la tarea de control o evaluación del modelo clásico, ampliada con la tarea del gerente de tener que adaptar a la organización según los cambios del ambiente dinámico y complejo.



9. Función de asignador de recursos,

que también señala Fayol.

10. Función de negociador.

No obstante el esfuerzo del autor por innovar y señalar que el proceso administrativo no contempla las funciones gerenciales de la realidad, se puede inferir que las funciones de relaciones interpersonales y de carácter informativo se asimilen a la función de organizar, y las funciones de decisión a las de planeación y control.

Otra propuesta del enfoque moderno del proceso administrativo es el de la profesora Rosabeth Kanter, editora del Harvard Business Review, quien se refiere a que las tareas del gerente de los 90 son lo que ella llama las cuatro F:

Focus

Fast

Flexibility

Friendly

Focus es la tarea del gerente de focalizar las prioridades estratégicas de la organización y la necesidad de concentrarse en ellas. Es un criterio significativo para la función de planeación en su versión moderna.

Fast es la tarea de comunicarse y dar respuestas rápidas o inmediatas. Los tiempos modernos no permiten una comunicación lenta en las organizaciones efectivas. Esta tarea corresponde a un desarrollo de la función de organizar.

Flexibility es la función de adaptación a los cambios en el ambiente. Corresponde a la versión moderna de planeación estratégica.

Friendly es la tarea de los gerentes de construir redes sociales que les faciliten la negociación. Otro aspecto que viene a desarrollar la función de organizar.

Finalmente hagamos referencia al enfoque moderno del proceso administrativo denominado de **cultura corporativa**, que se refiere a la práctica de las funciones de la gerencia de éxito en empresas del Japón, orientadas hacia el comercio internacional, el desarrollo tecnológico, los criterios de mejoramiento

continuo, competitividad, calidad total y hacia la búsqueda permanente de una mayor productividad de los recursos con el fin de distribuir los resultados entre la organización, la gerencia, los trabajadores, el Estado y los consumidores en general. Esta nueva orientación demanda un conjunto de ajustes al enfoque inicial del proceso administrativo, la planeación debe contemplar ahora las decisiones de grupo, el largo plazo, el criterio estratégico, la posibilidad de la participación de los niveles inferiores en las decisiones, el principio de integración de objetivos. La organización debe ser flexible, formal e informal, con un sistema de comunicación amplio y transparente, la dirección debe ser democrática, se debe dar lugar a sistemas de autocontrol, control de grupo y control estratégico.

Se concluye entonces que el proceso administrativo en su versión inicial formal tiene vigencia y es aplicable a empresas pequeñas y medianas en crecimiento y que las empresas grandes de mayor capacidad competitiva en el mercado mundial han jalonado el desarrollo de la tecnología física y blanda, particularmente de la tecnología del **proceso administrativo** originando un enfoque moderno aplicable a las organizaciones eficaces del año 2000 que actúan en un medio socioeconómico cambiante, complejo, competitivo, internacionalizado, y que comprende las siguientes tareas de los gerentes:

- a) la planeación estratégica y operativa.
- b) el diseño y rediseño de la estructura formal (delimitación de responsabilidades, funciones, normas y procedimientos, sistema de comunicación formal) e informal (creación y consolidación de una cultura de la organización, liderazgo y dirección participativa, motivación y conformación de equipos de trabajo, sistema de comunicación informal, desarrollo del potencial del trabajador) y
- c) la evaluación y ajuste permanente para lograr resultados eficaces, esto es: resultados eficientes en términos

de los costos de producción y efectivos en relación al impacto social de largo plazo.

Citas

1. Alberto Mayor: *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Tercer Mundo, Bogotá, 1984, pág. 33.

2. Bernardo Kliksberg: *Pensamiento Iberoamericano* No. 19, Madrid, 1991, pág. 146.

Referencias bibliográficas

DRUCKER, Peter. *La gerencia de Empresas*. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1970.

FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.

GULICK, Luther. *Notas sobre la teoría de la organización*, incluido en *Ensayos sobre la Ciencia de la Administración*. ESAPAC, Costa Rica, 1962.

KANTER, Rosabeth M. *Tendencias Gerenciales en los Estados Unidos*. Investigación y Gerencia, Caracas, 1991.

KLIKSBERG, Bernardo. *Pensamiento Iberoamericano*, No. 19, Madrid, 1991

----- *Rediseñando el Estado en América Latina*. Serie Avances de Investigación, No. 2, Caracas, diciembre 1991

MARTINEZ F., Carlos. *Administración de Organizaciones, Teoría y Práctica*. Ed. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1989.

MAYOR, Alberto. *Ética, Trabajo y Productividad en Antioquia*. Tercer Mundo, Bogotá, 1984.

MC GREGOR, Douglas. *El Aspecto Humano en las Empresas*. Diana, México, 1971.

MINTZBERG, Henry. *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Ariel, Barcelona, 1983.

SLOAN, Alfred. *Mis Años en la General Motor*. Carvajal, Cali, 1984.

TAYLOR, W. F. *Principios de Administración Científica*. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.

WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. F. C. E., México, 1974.