



Ponderación Ponderación
 Proceso - administrativo
Ponderación Ponderación
 Proceso - administrativo
Ponderación Ponderación
 Proceso - administrativo

PONDERACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Caso: empresas de Orizaba, Veracruz

WEIGHTING THE STAGES OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS

Case: companies of Orizaba, Veracruz

*Dr. Omar Juarez Rivera*¹

*Dr. Oscar Yahevh Carrera Mora*¹

*Dra. Patricia Espinosa García*¹

UNIVERSITA CIENCIA

Revista electrónica de investigación de la Universidad de Xalapa. AÑO 8, NÚMERO 22. MAYO-AGOSTO 2019. ISSN 2007-3917

¹ Es licenciado en Administración por la Universidad del Valle de Orizaba, Master en Ingeniería Administrativa por el Instituto Tecnológico de Orizaba y Doctor el Gobierno y Administración Pública por la Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente. Actualmente está adscrito como profesor de tiempo completo en la Universidad Veracruzana fungiendo como coordinador del programa educativo de la licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios en la Facultad de Negocios y Tecnologías en el campus Ixtaczoquitlán, Ver. Se especializa en temas de Recursos humanos, Administración de PyMEs y finanzas.

¹ Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo y Maestro en Alta Dirección. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel Candidato. Línea de investigación: gestión y administración de la innovación en las organizaciones. Docente de la Universidad Veracruzana Facultad de Negocios y Tecnologías, sede Ixtaczoquitlán, Veracruz, México. E-mail: ocarrera@uv.mx

¹ Patricia Espinosa García es Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Negocios Internacionales por la Universidad Cristóbal Colón, Doctora por la Universidad de Altos Estudios Hispanoamericana. Actualmente es Académico de Tiempo Completo en la Facultad de Negocios y Tecnologías Región Orizaba-Córdoba de la Universidad Veracruzana en donde ha impartido diversos cursos en Mercadotecnia, Desarrollo de Emprendedores, Administración de Recursos Humanos, Administración Estratégica, entre otros.



SUMARIO: Resumen / Abstract; 1.- Introducción; 2.- Revisión de la literatura; 3.- Metodología de estudio; 3.1 Técnica de recolección de información; 3.2 Selección de la muestra; 3.3 Tamaño de la muestra; 4.- Resultados; 4.1 Ponderación de las etapas del proceso administrativo; 4.2 Importancia de los elementos; 4.3 Propuesta de la ponderación de las etapas del proceso administrativo; 5.- Conclusiones; Fuentes de información.

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo determinar la importancia que tienen las etapas del proceso administrativo dentro de una organización, identificando la etapa y el elemento con mayor relevancia del proceso dentro de la organización, de tal manera que, se puedan ponderar las etapas del proceso administrativo en relación a su nivel de importancia, facilitando con ello la toma de decisiones del administrador de una organización. Para determinar la ponderación de las etapas se desarrolló un cuestionario conformado por 23 reactivos, el cual fue aplicado en empresas de Orizaba, Veracruz, México a 77 empresarios tomados de la base de datos del registro de la SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), eligiendo a las empresas a encuestar de forma aleatoria. El resultado principal arroja que el 65% de los empresarios consideran que todas las etapas son indispensables para lograrlo y según su criterio, no es posible dejar de lado ninguna de ellas, sin embargo, a través de este estudio fue posible generar una ponderación que deberá comprobarse en un estudio siguiente.

Palabras clave: Proceso administrativo, ponderación de etapas, administración.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the importance of the stages of the administrative process within an organization, identifying the stage and the most relevant element of the process within the organization, in such a way that the stages



of the administrative process can be weighted in relation to their level of importance, thus facilitating the decision making of the administrator of an organization. In order to determine the weighting of the stages, a questionnaire was developed consisting of 23 reagents, which was applied in companies in Orizaba, Veracruz, Mexico to 77 entrepreneurs taken from the database of the SIEM (Mexican Business Information System) registry, choosing the companies to be surveyed randomly. The main result shows that 65% of the businessmen consider that all the stages are indispensable to achieve it and according to their criteria, it is not possible to leave aside any of them, however, through this study it was possible to generate a weighting that should be verified in a subsequent study.

Key words: Administrative process, weighting of stages, management.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las empresas es fundamental para la estabilidad y crecimiento económico de cualquier país, principalmente el de las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), ya que constituyen el motor de las economías por el gran número de éstas. En México, representan el 97.6% del total de las empresas en México (Bancomext, 2019). Sin embargo, la gran mayoría de nueva creación son pequeñas, las cuales tienen una baja tasa de supervivencia, los motivos de su desaparición del mercado son diversos, pero podemos señalar con base en la perspectiva de Esparza, Monroy y Granados (2012), como principales factores a la falta de recursos financieros, una ineficiente gestión, recursos humanos no profesionalizados, ignorancia de oportunidades de mercado, desconocimiento de nuevas tecnologías y una producción de baja calidad.



Estas deficiencias identificadas se derivan de fallas en la gestión administrativa, lo cual evidencia una falla en la aplicación adecuada del proceso administrativo, derivado del desconocimiento de los empresarios y directivos de las entidades o por una valoración incipiente de las etapas del proceso administrativo. De hecho para Morales (2018) y Solís y Robalino (2019), el proceso administrativo juega un papel preponderante en el éxito y supervivencia de las MIPYMES y las fallas en su ejecución detonan efectos negativos en el desarrollo de las empresas.

Por lo tanto, esta investigación tiene por objetivo determinar la importancia que tienen las etapas del proceso administrativo (EPA) dentro de una organización, identificando la etapa y el elemento con mayor relevancia del proceso dentro de la organización, de tal manera que, se pudieran ponderar esas etapas en relación a su nivel de importancia con la finalidad de estandarizar un mecanismo de medición que permite evaluar la gestión administrativa.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La gestión administrativa en las empresas es fundamental para su desarrollo (Morales, 2018), por ende el conocimiento profundo de las etapas del proceso administrativo es el principio de una correcta administración. Por lo tanto, en este estudio, es necesario establecer que se entiende por el proceso administrativo, bajo el enfoque de Luna (2014:36), éste se puede definir como “el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

El proceso administrativo, utilizado desde su definición por Henry Fayol en 1912, ha sido objeto de estudio a través del tiempo, en donde, diversos autores le han modificado, sumado y hasta restado a las cinco etapas originales (Planeación, organización, dirección, control y coordinación).





Sin embargo, la mayoría de autores coincide con la perspectiva de Louffat (2015), quien en su propuesta teórica presenta el proceso administrativo a través de cuatro etapas que consisten en: planeación, organización, dirección y control. Las utilizadas en esta investigación por ser las más populares.

Las investigaciones que se han realizado sobre este tópico versan sobre diversos ejes de estudio, el primer referente es el de Ríos (1997) quien analizó las diferentes teorías sobre la percepción del proceso administrativo, teniendo como resultado la creación de dos grupos de autores que visualizan de forma diferente a los elementos de la administración: el grupo de pensadores del proceso administrativo teórico descriptivo, quienes establecen que dicho proceso se divide en las funciones administrativas de los gerentes o de los administradores y no en las etapas que actualmente conocemos. En este grupo se encuentran autores extranjeros (no mexicanos) tales como H. Koontz, C. O'Donnell, Lyndall Urwick, S. Franklin y H. Wehrich. La característica principal de este grupo es que dicho proceso no se tiene que dividir en etapas o en alguna fase. En cambio, hay autores mexicanos que interpretan el proceso como una serie de etapas y ellos son los administrativos técnico-prescriptivo. Sus más claros representantes son Reyesn Ponce, Fernández Arenas y Laris Casillas (Ríos, 1997).

En estudios más recientes, se ha analizado el proceso administrativo y su importancia con respecto al enfoque de sistemas, en donde, se establecen las cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección o influencia y control) presentadas por Louffat (2015). Éste analiza las diferentes teorías general de Administración, los cuales son: el enfoque clásico, relaciones humanas, holístico y sobre todo el de sistemas. Realiza su punto de vista integral de las organizaciones a través de la idea de un sistema abierto que forzosamente necesita gestionar debidamente todas sus necesidades y sobre todo debe realizar una adaptación de su entorno, el cual sufre un cambio constante (Velásquez, 2000).

También se ha trabajado el proceso administrativo desde su perspectiva conceptual, en donde, se describen los elementos que lo integran. Este análisis realizado por Cardona & González (2011), describe: 1) La planeación como el



elemento básico de la administración; 2) La organización, como la creadora de una estructura base; 3) La dirección, como una guía en la empresa y; 4) El control, como elemento de regulación y retroalimentación

Cabe destacar que en estas investigaciones no se ha abordado la importancia que tiene cada una de las etapas del proceso administrativo dentro de las organizaciones, existiendo investigaciones las cuales se relaciona a cada una de las etapas del proceso administrativo con el impacto en el desarrollo de una organización pero no se le da un valor a cada una de ellas por separado. Tal es el caso de la investigación realizada por Salazar & Romero (2006) quienes estudian el impacto de la planificación (etapa de planeación) en las empresas y su correlación con el éxito empresarial. En este estudio, se resalta la importancia de establecer las metas, plantearse objetivos, analizar el entorno y estar preparados para los diferentes escenarios.

Otro estudio resalta la importancia de la etapa de dirección, como lo plantea González (2011), en donde, en su investigación cualitativa titulada “El papel de la teoría administrativa en el proceso de dirección: caso de empresas locales”, profundiza sobre el rol que juega en las empresas locales, el autor señala que la función de dirección (liderazgo, comunicación y motivación) son piezas claves para que una empresa pueda permanecer dentro de su mercado actual, sin embargo, tampoco se describe un valor cuantitativo para cada etapa del proceso administrativo.

Así mismo, Flores (2015) señala el valor de la etapa de planeación y el significado de contar con empleados que cuenten con el conocimiento sobre los planes de la organización, también su enfoque describe a la etapa de la organización y a sus elementos como lo es: la aceptación del personal en cuanto a la división de trabajo, la estructura organizacional, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación. Con respecto a la etapa de dirección, presenta cuestionamientos sobre la comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones; indagando por último, la importancia de la etapa de control en las organizaciones





Por último, una investigación sobre los aspectos de las funciones administrativas de Briones, Guanín, Morales & Bajaña (2019) señala que:

Una correcta gestión de los procesos administrativos como lo son: la planeación, organización, dirección y control son primordiales para una organización, demostrando su punto a través del estudio de las empresas Extractoras Oleoríos S.A., y Quevepalma, en donde, se analizó a todo el personal de cada una de ellas, logrando obtener una muestra de 104 palmicultores distribuidos en las dos extractoras.

Por consiguiente, es posible establecer a través de este análisis de la literatura, la importancia del proceso administrativo y sus etapas para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, sin embargo, como se ha podido observar, los estudios no se han centrado en definir una ponderación homogénea sobre las funciones del proceso y sus componentes que pueda ser aplicado en cualquier tipo de organización, en especial por un nuevo administrador de una MIPYME, que le podría servir como guía para alcanzar el desarrollo de la empresa tras la implementación de los fundamentos administrativos.

3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, el instrumento permitió ponderar las etapas del proceso administrativo, señalando cada factor de importancia. Para su construcción fue necesario incluir los elementos de cada etapa de dicho proceso dentro del instrumento para determinar el grado de importancia que le asignarían los empresarios a cada uno de ellos.

3.1. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



El instrumento a utilizar fue un cuestionario que engloba las etapas (planeación, organización, dirección y control), describiendo cada uno de los elementos que conforman a cada etapa del proceso administrativo.

El instrumento de aplicación se integró por 23 preguntas, en su mayoría construidas a través de una escala Likert, se le asignó una puntuación de 5 al aspecto que se consideró más importante, 4 al importante, 3 al moderadamente importante, 2 al de poca importancia y 1 al aspecto sin importancia, en donde, se evaluaron las etapas del proceso administrativo y los elementos que las conforman, buscando conseguir resultados que aportaran beneficios para la ponderación.

El cual fue validado por un grupo de académicos expertos en el área económico – administrativo, parte de la comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración del Campus Ixtac de la Universidad Veracruzana, aportando puntos de vista con la finalidad de mejorar el instrumento.

Una vez atendidas las observaciones, se validó el instrumento por segunda ocasión para garantizar la fácil comprensión del mismo y una composición adecuada de sus elementos.

3.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La población considerada para la aplicación de la herramienta fueron administradores, gerentes o personal de medianas y grandes empresas que tuvieran una carrera afín a la administración.

Para definir el tamaño de la muestra se tomaron como referencia los datos estadísticos presentados por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en donde, se reflejan el número total de empresas existentes en la Ciudad de Orizaba, Veracruz, México.



3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se aplicó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Variable		Dato
n	Tamaño de la muestra	77
Z	Nivel de confianza	95%
p	Probabilidad de éxito	0.8
q	Probabilidad de fracaso	0.2
N	Tamaño de población	113
e	Error máximo admisible	0.05

Tabla 1. Datos para calcular el tamaño de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 3,235 empresas en Orizaba, las cuales se dividen en 3,122 pequeñas, 99 medianas, 11 grandes y 3 industriales. Se tomaron como referencia aquellas medianas y grandes, obteniendo así una población total de 113 empresas, teniendo respuesta de 77 empresas, las cuales permitieron la aplicación del instrumento de investigación diseñado.

4. RESULTADOS



Las encuestas fueron contestadas por diversos empresarios y gerentes de las empresas que conforman características multidisciplinares como se puede observar en la tabla 2.

Nivel de estudios:	Licenciatura 79%	Posgrado: 21%
Tipo de empresa:	Pública 31%	Privada 69%
Tamaño de empresa:	Mediana: 29%	Grande: 71%
Antigüedad:	Menos de 5 años: 44%	De 5 a 10: 22% más de 10: 34%

Tabla 2. Características de los empresarios y gerentes encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

4.1. PONDERACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los resultados permiten observar una ponderación de las etapas, obtenida a través de las respuestas dadas por los encuestados, para obtener la ponderación se realizó la sumatoria de cada una de las encuestas y se dividió entre el total de ellas (77 encuestas aplicadas), emanando de ello, la ponderación observada en el gráfico 2.





Gráfico 1. Ponderación de las etapas del proceso administrativo. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3, se analiza la etapa del proceso administrativo en la que recae el éxito de las empresas. Se puede observar que, el 65% de los empresarios consideran que todas las etapas son indispensables para lograrlo y, según su criterio, no se puede dejar de lado ninguna de ellas.

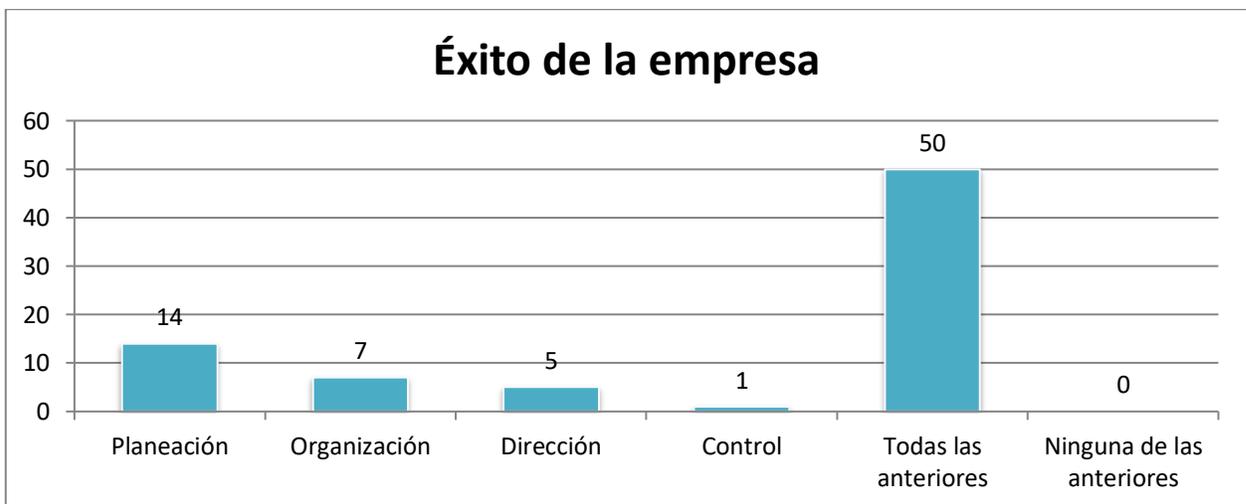


Gráfico 2. Etapa del proceso administrativo para el éxito de la empresa. Fuente: Elaboración propia.



4.2. IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS

Las gráficas que a continuación se muestran, representan todos y cada uno de los elementos que integran a las etapas del proceso y según la percepción de los administradores, el nivel de importancia varía según su criterio.

Una vez aplicadas las encuestas, se sumaron los valores obtenidos para cada elemento, quedando de la siguiente manera:

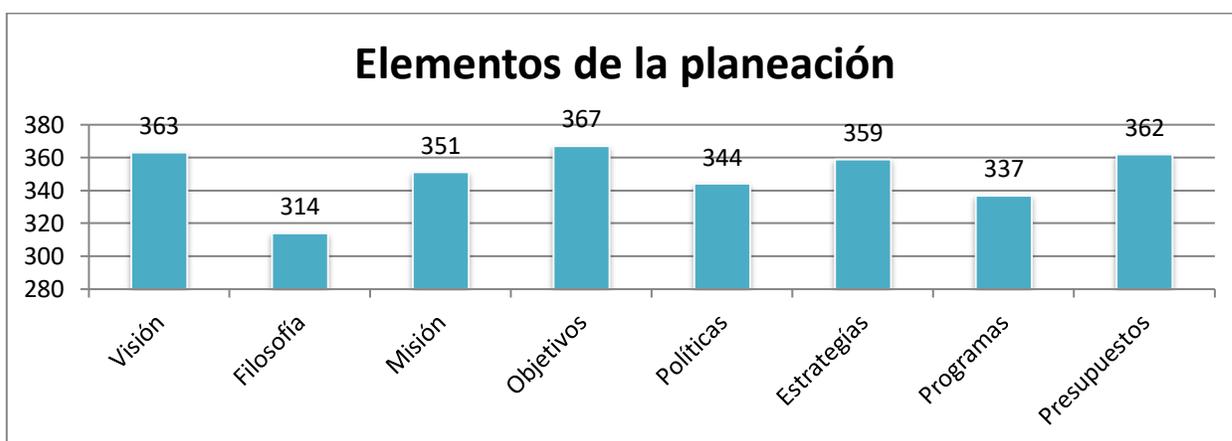


Gráfico 3 Elementos de la planeación. Elaboración propia.

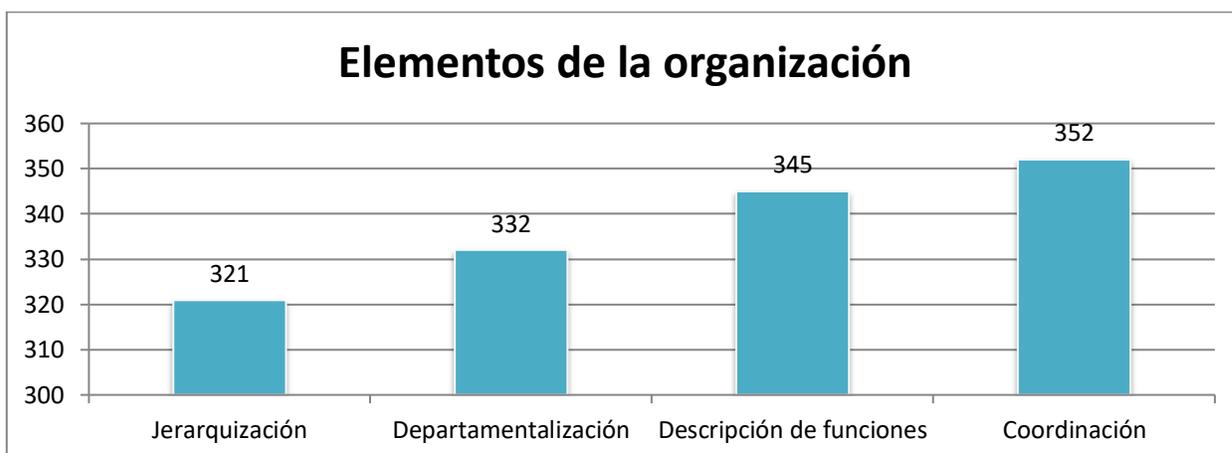


Gráfico 4 Elementos de la organización. Fuente: Elaboración propia.

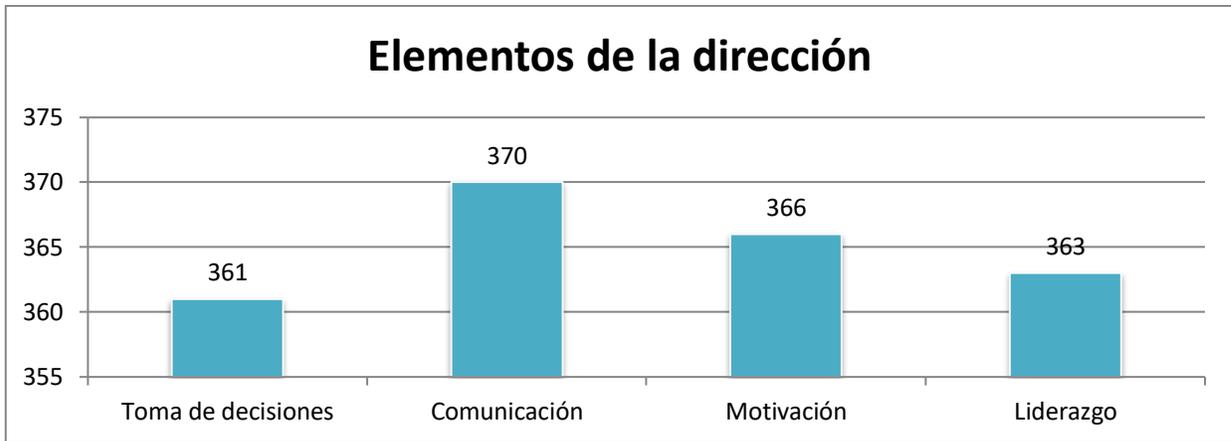


Gráfico 5. Elementos de la dirección. Fuente: Elaboración propia.

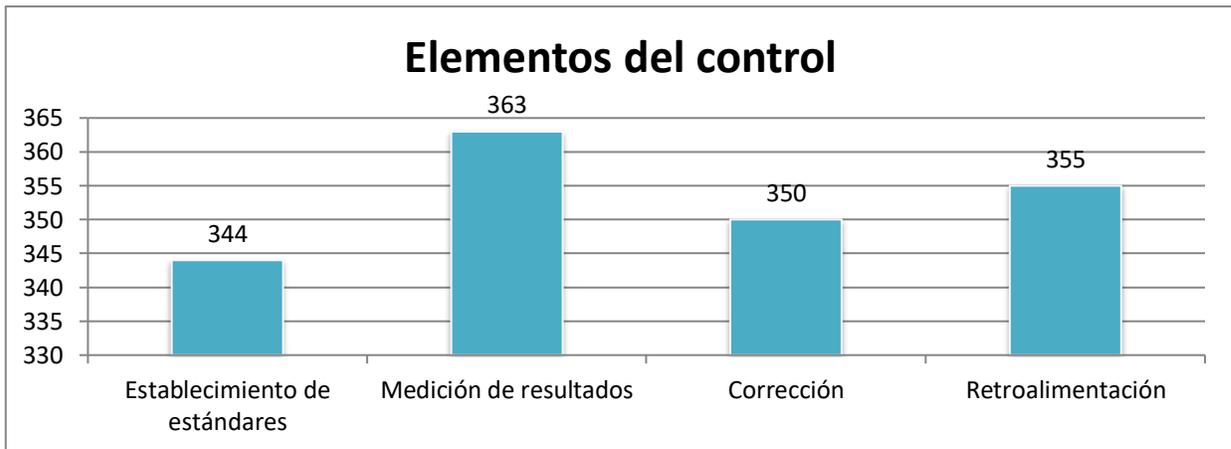


Gráfico 6. Elementos del control. Fuente: Elaboración propia.

4.3. PROPUESTA DE LA PONDERACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Analizando cada una de las gráficas anteriores, se llegó a la creación de una propuesta para la implementación del proceso administrativo dentro de las empresas, quedando de la siguiente manera:

- Planeación: 30%



- Organización: 25%
- Dirección: 25%
- Control: 20%

Cada elemento se ponderó de manera subjetiva, iniciando con aquel que obtuvo el mayor resultado y finalizando con el que obtuvo el menor, de acuerdo con los resultados obtenidos en la ponderación de las etapas del proceso administrativo, respetando la ponderación de cada una de las etapas.

Para la etapa de planeación el porcentaje de cada uno de los elementos queda de la siguiente forma, dando un total de 30%.

- Visión 6%
- Filosofía 5%
- Misión 5%
- Objetivos: 5%
- Políticas: 3%
- Estrategias: 3%
- Programas: 2%
- Presupuesto: 1%

Dentro de la etapa de organización el porcentaje de sus elementos se muestra a continuación, dando como resultado un 25%.

- Jerarquización: 8%
- Departamentalización: 7%
- Descripción de funciones: 6%
- Coordinación: 4%

En la etapa de dirección el porcentaje correspondiente para cada uno de sus elementos se muestra de la siguiente manera, sumando en total el 25%.

- Toma de decisiones: 7%
- Comunicación: 6%





- Motivación: 6%
- Liderazgo: 6%

Finalmente, en la etapa de control, se observan los siguientes porcentajes que corresponden a cada uno de los elementos que componen esta etapa, dando como total un 20%.

- Establecimiento de estándares: 7%
- Medición de resultados: 5%
- Corrección: 5%
- Retroalimentación: 3%

Una vez obtenida la ponderación de los resultados y definida la propuesta se espera ésta pueda ser retomada para investigaciones futuras y/o considerada para implementarla en las organizaciones con el porcentaje de importancia que ya se presentó con anterioridad.

5. CONCLUSIONES

Es importante resaltar que se encontró incongruencia al comparar los resultados, ya que en una primera instancia, los estudios demostraban que las etapas del proceso administrativo tienen un valor como se muestra a continuación:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Sin embargo, al momento de ponderarlas, los encuestados otorgaron un valor distinto a cada una de ellas, como se observó en la gráfica 2, en donde se muestra



que la etapa en la que recae la mayor importancia es la planeación, seguida por la dirección, posteriormente la organización y por último la etapa de control.

Para poder llevar a cabo este trabajo de investigación se tuvo que recurrir a varias fuentes de información que permitieran conseguir la teoría necesaria para poder aplicar dicho instrumento y sustentar que la correcta aplicación del proceso administrativo aumenta el periodo de vida de las empresas y de acuerdo con las investigaciones realizadas y con toda la información recabada, se pudo obtener una ponderación de las etapas del proceso administrativo.

Con respecto a los resultados alcanzados a través del instrumento de investigación diseñado, se observó que los administradores concuerdan que la etapa del proceso administrativo más importante es la planeación, más sin embargo nadie descarto que en conjunto, las etapas sean fundamentales para el logro de los objetivos y la buena operatividad de las empresas.

Fue importante considerar que las empresas medianas y grandes son las más aptas para llevar a cabo este tipo de procesos, pues es indispensable para ellas aplicar todas y cada uno de las etapas y elementos que lo conforman, ya que es uno de los factores que las ha llevado a lograr su permanencia en el mercado, teniendo un ambiente favorable de trabajo y a seguir creciendo día con día, manteniendo y aumentando la lealtad de sus clientes.

Por último, podemos destacar que aplicar el proceso administrativo como parte de la formación y desarrollo de las organizaciones, trae consigo una serie de beneficios, económicos, materiales y sociales, tanto para los gerentes, como para los colaboradores y clientes que forman parte de ella. Permitted esta ponderación generar una nueva línea de investigación, en la cual en un siguiente estudio se presente un instrumento, validando la aplicación del proceso administrativo en las organizaciones exitosas.





Fuentes de información

Bancomext (2018). Estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Recuperado de:

<https://www.bancomext.com/comunicados/14237>

Briones, W., Guanín, E., Morales, F., & Bajaña, F. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractora de palma africana. Ciencias Holguín.

Cardona, D., & González, O. (2011). El proceso administrativo: una aproximación conceptual . Revista Cultural UNILIBRE, 61-69.

Esparza, J., Monroy, S., y Granados, J. (2012). La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. Revista de Economía, 33 (77), 115-141. Recuperado de: <http://www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pdf>

Flores, S. (2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega. Tesis.

González, L. (2011). El papel de la teoría administrativa en el proceso de dirección: caso de empresas locales. Revista Apuntes del CENES, 239-254.

Louffat, E. (2015). Administración. Fundamentos del proceso administrativo. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Morales, L. (2018). Estudio de caso: proceso administrativo en empresa PYME del sector educativo privado de Ciudad Obregón. Praxis Investigativa ReDIE10, (18), 103-113.

Ríos, J. (1997). Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo vis-a-vis el modelo técnico-descriptivo. Revista de Contaduría y Administración , 49-61.



SIEM. (2018). gob.mx. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de SEIM DIGITAL:
https://siem.gob.mx/consulta/dashboard?EstablishmentsFilter=clave_entidad_federativa:%2230%22%20AND%20%22orizaba*%22

Solís, L., y Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4 (3), 85-93. DOI: 10.33890/innova.v4.n3.2019.949

Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 27-40.

