

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR
DETERMINANTE EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS
DEL SIGLO XXI.**

**Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y
mediana empresa.**

Deisy Nohemí Sánchez Villamil

Universidad la Gran Colombia

deisynohem.sanchez@ulagrancolombia.edu.co

Yeraldin Carolina Parra Cardona

Universidad la Gran Colombia

yeraldin.parra@ulagrancolombia.edu.co

Yenny Naranjo Tuesta

Universidad Nacional de Colombia.

Universidad de La Salle, Bogotá

Universidad la Gran Colombia

yenaranjo@unisalle.edu.co.

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



EL PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR DETERMINANTE EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS DEL SIGLO XXI

Resumen

Dada la teoría neoclásica que define y describe no sólo las funciones del administrador, sino también las características de un proceso administrativo en las organizaciones, se presenta este trabajo enfocado al análisis de la aplicación de ésta herramienta en las empresas del siglo XXI, ubicadas en el sector de servicios para conocer e identificar a la administración como elemento esencial y fundamental para alcanzar una eficiencia y eficacia organizacional. Para ello, se realizaron entrevistas a personas con altos cargos en tres Mipymes colombianas del sector publicitario. Con el análisis realizado se establecieron las falencias que estas empresas presentaban en el “hacer” frente a los aspectos teóricos administrativos descritos. Así, este trabajo expone a la administración como un factor determinante en el éxito o fracaso de las Mipymes.

Palabras clave: Proceso administrativo, Mipymes colombianas, sector de servicios publicitarios.



EL PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR DETERMINANTE EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS DEL SIGLO XXI

INTRODUCCIÓN

Las Mipymes presentan problemas a nivel organizacional frente a la eficiencia y eficacia administrativa, lo cual dificulta el desarrollo y crecimiento. Así mismo, éstas no se logran adaptar fácilmente a los contextos cambiantes que el mercado establece, por ende, tienen a desaparecer al 5to año de funcionamiento.

Por esta razón, este trabajo se realizó para analizar la aplicación del proceso administrativo en tres Mipymes del sector de servicios publicitario; con el fin de establecer cómo se maneja y representa en la realidad la práctica descrita por la teoría neoclásica de la administración en Mipymes colombianas del siglo XXI. Para ello, se realizaron una serie de entrevistas al personal de estas empresas que poseen altos cargos en la organización, permitiendo así, conocer la aplicación de la planeación, la organización, la dirección y el control desde una perspectiva interna de la empresa.

Por lo tanto, para cumplir con el objetivo propuesto se presenta el marco teórico, el cual es una relación de las diversas definiciones de algunos teóricos frente a lo que integra el proceso administrativo, el cual define a su vez las variables a estudiar en las empresas, luego se describe brevemente las políticas para el desarrollo de las Mipymes en Colombia, y un breve recuento del sector de servicios publicitarios. Con ello, se realiza la descripción de las empresas analizadas para describir en cada una de ellas el desempeño y la ejecución de las funciones del proceso administrativo. Todo esto, permitió concluir que la administración es una herramienta fundamental en el éxito de las empresas de este sector y de no tenerse en cuenta como aspecto de mejora en el mediano plazo pueden desaparecer del mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con los constantes cambios del mundo repercutiendo en las organizaciones de hoy, es necesario entender la administración como factor esencial para poder cumplir con los objetivos. Dadas las funciones del administrador entendidas como: planear, organizar, dirigir y controlar; las cuales deberían ser aplicadas a las micro, medianas, pequeñas y grandes empresas, para dar solidez al funcionamiento de las organizaciones y continuidad al desarrollo económico y social de las mismas, se evidencia que éstas no son aplicadas de la manera teórica y conceptual en cómo se conciben estas fases del ciclo administrativo.

Por ello, resulta incierto saber si las empresas de hoy (siglo XXI) aplican este proceso en el desarrollo de las actividades, como también conocer e identificar que tan eficaces y eficientes son frente al contexto, y si es funcional como mecanismo de adaptación a las tendencias del mercado. Por esta razón, este documento abordará la problemática desde la siguiente pregunta: ¿es realmente aplicado el proceso administrativo a las empresas del siglo XXI, especialmente a las empresas del sector de servicios, como un elemento esencial y fundamental para alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacional?



MARCO TEORICO

Con base en el enfoque neoclásico de la administración, el cual consiste en *“identificar las funciones de los administradores y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica”*¹ (Chiavenato, 2006, pág. 127) se define lo que es el proceso administrativo.

Las funciones del administrador están dadas por la planeación, la organización, la dirección y el control; aunque estas pueden variar de acuerdo al enfoque de cada autor o teórico. La relación entre estas funciones consideradas como un todo, es llamada el proceso administrativo, cuyo fin es alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos; donde cada función repercute en la otra, permitiendo que el fin de una función determine el desarrollo de la otra, estableciendo una constante retroalimentación y que sea entendida como un *“sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico”* (Bernal & Sierra, 2008, pág. 49).

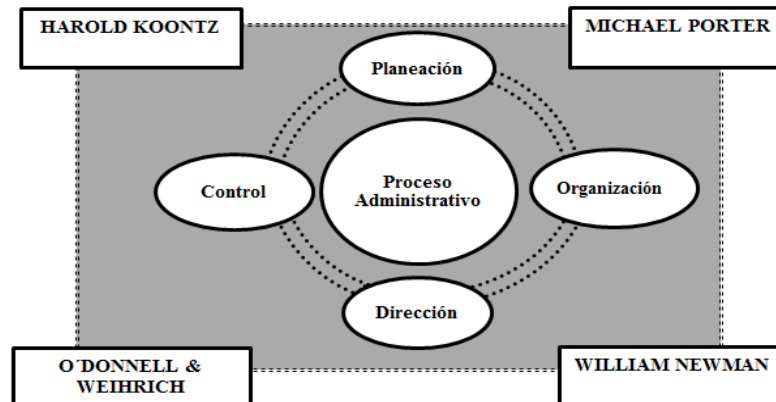
De esta manera, el proceso administrativo es una herramienta indispensable para todo tipo de empresas de los diversos sectores del mercado; siendo aplicada con diversos enfoques, un claro ejemplo de ello, es el enfoque de la teoría general de sistemas y contingencias, donde relacionan esta última con cada función administrativa, por ejemplo el control, ya que como manifiestan algunos investigadores: *“Cuando la tarea es de rutina, los criterios de desempeño son más y exigen eficiencia”* (Velasquez, 2000).

Para definir y presentar las funciones administrativas pertenecientes al proceso administrativo, se tomará a Harold Koontz, Cyril O’donnell, Heinz Weihrich, Michael Porter, y William Newman como referentes teóricos para el desarrollo de este trabajo. Tal como se presenta en la gráfica 1, se evidencia la interacción dinámica que poseen las funciones del proceso administrativo enfocado a los autores ya mencionados.

¹ Tomado de Chiavenato, 2006, citado de Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row Publishers, 1974.



Grafica 1. El Proceso Administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2006, pág. 143) - Elaboración propia de las autoras

- **La planeación: El inicio de un ciclo**

Es la primera función del proceso administrativo, en el cual se definen los objetivos que la organización quiere alcanzar, estableciendo planes y estrategias para lograr cumplir con dichos objetivos. Sin embargo, la planeación involucra la toma de decisiones donde establece y da pauta para poder elegir el camino a tomar y las acciones a seguir.

Según Koontz, la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, y requiere tomar decisiones para elegir los cursos de acción futuros que la empresa debe seguir, estableciendo que la planeación y el control están fuertemente ligados, ya que como él afirma *“todo intento de control sin planes carece de sentido”* (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 123).

Para Porter, la esencia de la planeación está basada en las estrategias genéricas para alcanzar ventajas competitivas, donde se crean las acciones que se aplicarán a las diferentes áreas funcionales de la empresa, ya que como él manifiesta *“una estrategia de unidad de negocios es el medio de conseguir la ventaja competitiva que regirá su desempeño”*. (Porter, Ventaja Competitiva, 2009, pág. 25).

Según Newman la planificación consiste en establecer los pasos a seguir o las rutas de acción, es decir, es planificar el futuro teniendo una decisión previa de lo que se quiere hacer, ya que como él manifiesta, *“planificar es decidir por anticipado que es lo que hay que hacer”* (Newman, 1974, pág. 33).

Por lo tanto, podemos decir, que la planeación es el camino a seguir, es establecer el paso a paso en el día a día de las organizaciones. En sí, es trazar una ruta para poder establecer mecanismos que permitan alcanzar una meta; dentro de las organizaciones se visualiza con la configuración de la misión y visión, las cuales inician en una etapa emprendedora y concluyen en un ciclo formal, ya que como establece Castaño: *“La planeación estratégica adopta patrones de comportamiento de acuerdo con el ciclo de desarrollo de la empresa: va de un ciclo de emprendedor –informal- a uno de planeación –formal-, lo que afecta directamente la identidad de la empresa”* (Castaño, 2010).

Sin embargo, la planeación de las empresas de hoy en día debe ir enfocada hacia la tecnología, la cual es una herramienta funcional frente a la competidores, ya que como afirman los autores de los diversos artículos de investigación consultados: *“la planeación hace parte de la función administrativa y a su vez sugiere integrar las áreas tecnológicas e informáticas, aspecto clave para enfrentar el medio complejo y cambiante que se da alrededor de las pymes.”* (Solano, Riascos, & Aguilera, 2013)

- **Organización: La esquematización del lugar al contexto**

La organización dentro del proceso administrativo, tiene como propósito principal establecer una estructura general y específica frente a las funciones de los individuos de una empresa, estableciendo cargos, puestos y deberes. Esta función se determina por aspectos como la división organizacional, la departamentalización, el uso de un organigrama, la determinación de una línea de mando, la accesoria externa, la implementación de manuales de reglas y reglamentos, entre otros, como se observa en el Cuadro 1.

Para Koontz & O'donnell organizar es *“un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo”*. (Koontz & O'donnell, 1976, pág. 308).

Según Porter, la organización es un área del análisis de las fuerzas y debilidades, con el fin de esquematizar aspectos generales enfocados a la competitividad de las organizaciones. (Porter, 1980).

Según Newman, la organización es la determinación de las tareas de los individuos que se ve reflejada en la departamentalización de la empresa, la cual es esencial tanto para las empresas grandes como para las pequeñas, ya que como él establece *“es un proceso de agrupamiento de actividades en secciones con fines directivos”*. (Newman, 1974, pág. 193).

- **Dirección: Un ejemplo a seguir, un equilibrio.**

La dirección en el proceso administrativo, está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, etc.; deben ayudar a las personas a cumplir con sus intereses personales y con los de la empresa; logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los recursos. Por ende, las herramientas de la dirección están enfocadas al uso y optimización del factor humano, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Para Koontz & Weihrich (2004) la dirección consiste en influir en las personas, para que estas de acuerdo a su cargo y tareas a desarrollar en la empresa puedan contribuir al cumplimiento de las metas tanto de la organización como de los pequeños grupos que se consolidan dentro de estas, permitiendo que el factor humano sea elemental en esta función, porque considera al personal no solo como el trabajador, sino como el consumidor, el cual es un individuo de vital importancia en el mercado.



Según Newman, la dirección es un paso esencial en la administración porque como el postula *“es la forma en que un ejecutivo emite instrucciones a sus subordinados e indica que es lo que debe hacerse”*. (Newman, 1974, pág. 483), haciendo énfasis en que el personal con los cargos más bajos son los que realmente tienen la carga de ejecución de la empresa.

- **Control: Retroalimentación de los procesos y las funciones**

La función administrativa de control, es transversal al proceso administrativo. Esta se encarga de vigilar y supervisar que los anteriores elementos del proceso administrativo hayan sido realizados con éxito; ajustando, evitando y corrigiendo a tiempo las desviaciones que se presenten frente a los planes establecidos. Es fundamental, ya que no sólo conecta todos los aspectos y funciones del administrador con el hacer de la empresa, sino que le da solidez al proceso para cumplir con lo propuesto, alcanzando fundamentalmente los objetivos.

Para Koontz, el control es definido como *“la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”* (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 640).

Según Newman el control es vigilar si las funciones anteriores han sido cumplidas con éxito, es decir, es la seguridad total de la finalización del proceso administrativo, ya que como *manifiesta “es asegurarse de que la ejecución concuerde con el plan”*. (Newman, 1974, pág. 539).

Es importante destacar que una vez finalizado el proceso administrativo, por la etapa del control, se dan los procesos de retroalimentación lo que permite que este ciclo pueda volver a empezar, ya que al ser dinámico y flexible facilita que las empresas se ajusten a las necesidades y al contexto del mercado.

Sin embargo, es vital aclarar que no existe un lapso establecido de tiempo entre el cumplimiento de cada función, ya que esto depende de cómo la empresa o el ente organizacional lleve a cabo sus objetivos y planes, es decir, el tiempo puede ser relativamente corto, como puede perdurar años; y se evidencia cuando algunos investigadores manifiestan: *“Evidentemente, primero es el programa(o la meta) y despues el control (o la verificación), aun cuando, insisto, pueda pasar un lapso minimo entre ambas”* (Galicia, 2000).

- **Síntesis del Marco Teórico**

Como se presenta el cuadro 1, desde la perspectiva teórica de cada uno de los autores (Koontz, O'donnell, Weihrich², Porter y Newman³) se definen los conceptos claves y las variables que toda empresa (desde su punto de vista) debe integrar en cada una de las

² Koontz, O'donnell & Weihrich establecen que son cinco las funciones del administrador, las cuales están dadas por la planeación, la organización, la integración del personal, la dirección y en control.

³ William Newman establece que las funciones del administrador están dadas por lo que él llama el “Ciclo Directivo”, compuesta por cinco funciones, las cuales son Planificar, Organizar, Coordinar los recursos, Dirigir y Controlar, las cuales sirven de guía, estructura y conducción para alcanzar los objetivos de un determinado grupo de individuos.



funciones del proceso administrativo. Esta síntesis, es la base del estudio realizado, ya que muestra la manera en cómo se contrastan los aspectos que definen los autores descritos con lo que se refleja, vive y se ve diariamente en las organizaciones. Es una manera de puntualizar las ideas de los neoclásicos que son el sustento teórico del trabajo realizado.

- **Mipymes en Colombia**

En Colombia la ley 905 del 2004⁴ determina el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, la cual define como pyme “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” siempre y cuando correspondan a dos parámetros fundamentales, siendo el primero la planta del personal, establecida por la cantidad de trabajadores con los cuales cuenta la empresa y la segunda, los activos totales de la empresa establecida por medio del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente determinado por el gobierno colombiano. (Ver Cuadro 2).

Cuadro 1: Proceso Administrativo

VARIABLES/ AUTORES	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Koontz, O'donnell & Wehrich	Planes/Propósitos Objetivos/Políticas Toma de decisiones Creatividad/Innovación Metas/Estrategias Reglas/Programas Cronogramas Procedimientos Presupuestos	Funciones/Obligaciones Líneas de Autoridad Niveles Jerárquicos Unidad de Mando División Organizacional Departamentalización Cargos/Staff Centralización Descentralización Organización Formal Organización Informal	Supervisión Factor humano Liderazgo Motivación Comités Comunicación Necesidades	Normas Puntos Críticos Desempeño Planes Cumplimiento Responsabilidad Retroalimentación Presupuestos Productividad Orientación Comparación
Michael Porter	Estrategias/Planes / Acciones/Proyecciones Recursos/Participación / Ventajas/Competencia Estrategia competitividad / Competitividad empresarial			
William Newman	Decisiones/Objetivos /Políticas/Logísticas /Estrategias/Programas Toma de decisión Métodos/Procedimientos Previsiones	Departamentalización Delegación/Estructura Límites de Autoridad Staff/Descentralización Comités/ Responsabilidad Límites de Control	Motivación/ Conducta Incentivos/ Coordinación Comunicación Supervisión /Instrucción	Resultados Standars de Control Medición Comprobación Ejecución Acción Correctiva

Fuente: Marco teórico.- Elaboración propia de las autoras.

4 Ley 905 del 2004(Capítulo 1, artículo 2), por medio de la cual se modifica la Ley 590 del 10 de julio del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, disponible en el Código de Comercio de Colombia.

Cuadro 2. Clasificación de las Mipymes en Colombia.

TIPOS DE EMPRESAS	PLANTA DE PERSONAL	ACTIVOS TOTALES
MICROEMPRESA	No superior a 10 trabajadores.	Inferior a 501 SMMLV.
PEQUEÑA EMPRESA	Entre 11 y 50 trabajadores.	Entre 501 y 5.000 SMMLV.
MEDIANA EMPRESA	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 5.001 y 15.000 SMMLV

Fuente: Ley 590 del 2000. Elaboración propia de las autoras.

- **Empresas de Servicios Publicitarios**

Serán entendidas como empresas de servicios todas aquellas que ofrezcan un producto intangible al mercado, permitiendo satisfacer las necesidades de los consumidores; las principales actividades de este sector están dadas por la prestación de servicios tales como la asesoría, la capacitación, la recreación, y finalmente la publicidad, quien es el sector a estudiar.

Actualmente, y con el rápido crecimiento desacelerado de la sociedad, la publicidad se vuelve un tema fundamental para todos los diversos sectores, ya que esta influye de manera importante en todos los consumidores del mercado, siendo esta entendida como *“todas aquellas actividades por medio de las cuales mensajes visuales, audiovisuales u orales son enviados a cierto público, con el propósito de informarle e influirle a comprar productos o servicios, o a actuar o inclinarse favorablemente hacia ideas, personas o instituciones”* (Acosta, 1980, pág. 5)

De esta manera, tener una óptima publicidad de los productos y servicios puede llegar a generar un alto nivel de consumo, permitiendo que la producción de estos productos o servicios sea masiva, para así generar una alta demanda en el mercado; lo que permite entender a la publicidad como un elemento vital en las organizaciones, en especial cuando es creativa e innovadora, ya que como Porter afirma *“La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio”*. (Porter, 1991, pág. 717)

Pero hablar del sector publicitario, es abarcar todos los campos posibles de comunicación, como por ejemplo, la internet, la televisión, la radio, la prensa, entre otros. Sin embargo, este trabajo abordará exclusivamente la creación de la imagen corporativa de las empresas como elemento fundamental de estas para reconocimiento en la comunidad por medio de los avisos publicitarios.



METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de tipo exploratorio y cualitativo; basada en el estudio de caso de tres Mipymes colombianas del sector de servicios publicitarios⁵; donde el instrumento implementado fueron una serie de entrevistas al personal de estas empresas con cargos como gerente general, socios o accionistas y, gerente financiero y contable.

Descripción del instrumento

El instrumento utilizado para el presente trabajo fueron entrevistas estandarizadas, formuladas de igual manera y siguiendo el mismo orden de preguntas a las empresas analizadas; estas fueron realizadas en dos momentos, con una diferencia de dos meses aproximadamente entre ellas. Las entrevistas se realizaron bajo veinte preguntas semiestructuradas, dándole posibilidad a los entrevistados de ubicar una respuesta acorde a su situación; estas divididas en las cuatro funciones del proceso administrativo.

El primer momento de las entrevistas estuvo enfocado a conocer sobre el desarrollo de la planeación y la organización, es decir, a indagar sobre la realización y desarrollo de los planes, objetivos, metas y estrategias, así como descripción general de las organizaciones durante el tiempo de funcionamiento, dentro de los cuales se les pregunto por los recursos que poseían inicialmente, la organización de la empresa en cuanto a cargos y puestos, la asesoría de organizaciones externas, entre otros.

El segundo momento, fue aproximadamente dos meses después de la primera entrevista; en esta ocasión estuvo encaminada a conocer sobre el desarrollo de la dirección y el control; con preguntas guiadas a reconocer el manejo de los empleados y la supervisión que las empresas manejan, es decir, en cómo estas empresas se relacionan con los empleados por medio de la motivación, la comunicación y el liderazgo. De igual manera, se analizó la integración de los aspectos del control, visto desde la planeación y que fundamentan todo el proceso de retroalimentación de las actividades de las empresas.

- **Caracterización Empresas-Objeto de estudio**

Como se mencionó anteriormente, las empresas analizadas se encargan de realizar publicidad por medio de avisos exteriores, permitiendo crear imágenes corporativas para las diversas compañías interesadas en adquirir este servicio, las cuales se ven reflejadas en el sello, la marca y el logo de estas organizaciones; en este sector la tecnología y su actualización constante de diseños son herramientas fundamentales que facilitan la productividad en un menor tiempo. (Ver cuadro 3).

⁵ Estas tres mipymes aprobaron que el nombre de sus empresas, sus características y su trayectoria en el mercado fueran mencionadas en este trabajo.



Cuadro 3. Caracterización de las empresas.

EMPRESA	TIPO DE EMPRESA	AÑOS EN EL MERCADO	NÚMERO DE SOCIOS	NÚMERO DE EMPLEADOS	AREAS / DEPARTAMENTOS
PANALCRYL SEÑALIZACIÓN S.A.S	Micro	24	1	10	9
RELIEVES JEZZ LTDA.	Pequeña	50	3	17	6
PUBLISOS Y COMPANY S.A.S	Mediana	33	4	55	10

Fuente: Descripción de las entrevistas.-Elaboración propia

DESARROLLO DEL TRABAJO – ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS: Aplicación del proceso administrativo a tres Mipymes del sector de servicios publicitario

En el análisis cualitativo de las entrevistas, se pudo conocer el manejo del proceso administrativo de las empresas anteriormente descritas, para confrontarlas con las variables dadas por los autores neoclásicos (manifestadas en el marco teórico – Cuadro 1) e identificar las falencias frente al desarrollo de las funciones administrativas.

- **PANALCRYL SEÑALIZACION SAS.**

Desde el inicio de la compañía, se encontró que inicialmente establecieron una planeación táctica, ya que no pensaron que la empresa pudiera tener tanto éxito como lo tiene hoy en día; por ello, establecieron planes menores a cinco años, con base en lo que querían hacer y adonde querían llegar por medio del uso de cronogramas, con tiempos y funciones establecidas. Esto lo afirma el gerente general: *“Cuento con unas metas y objetivos estructurados a partir de las necesidades que presenta la empresa”*. (Cardona, H. comunicación personal, 23 de febrero de 2014).

Sin embargo con el transcurrir del tiempo se vieron obligados a generar una planeación mayor, es decir, establecieron la visión y la misión de la empresa, las cuales se caracterizaron por ser retadoras, desafiantes y ambiciosas; además de esto, también se preocuparon por tener un presupuesto acorde a lo establecido generando un plan innovador y creativo para cumplir con sus objetivos. (Ver cuadro 4⁶)

Desafortunadamente esta empresa no presento el uso de estrategias, como tampoco la implementación de valores, ni una filosofía determinada para las diversas actividades; no definieron pautas y normas, lo que conllevó a no definir un manual de reglas y reglamentos para las distintas áreas de la empresa; tales falencias se presentan en el cuadro 5.

En cuanto a su organización, establecieron una departamentalización por función, manejando áreas como contabilidad, ventas, diseño, pintura, entre otros. Se encontró una centralización de la autoridad por parte del único accionista, presentando una organización formal en la

⁶ Cuando se hace referencia al cuadro 4 y 5, éstos se encuentra en la sección de anexos dentro del documento.

estructura de la empresa al asignar puestos de personal para cada departamento; así mismo, se encontró una organización informal por parte de los empleados de esta microempresa; esto representado en el cuadro 4.

Por otro lado en el cuadro 5, se presentan las falencias que esta empresa tuvo en su organización, dadas por la falta de establecer cargos para el personal, lo que repercute en que no haya una línea de mando acorde a las funciones de los departamentos, ya que estos no pueden decidir ni supervisar pequeñas tareas, siendo reflejada esta carencia en el organigrama, de igual manera no evidencian la asesoría externa con la que cuentan.

En la tercera función del proceso administrativo, manejan un nivel de dirección alto permitiendo facilitar la toma de decisiones; esto debido a que el poco personal de la empresa posibilita las relaciones entre el directivo y los subordinados, donde el único jefe se preocupa por el bienestar constante de sus trabajadores, motivándolos a realizar las actividades con eficacia para el éxito de la empresa. Presentaron un liderazgo participativo, donde la comunicación es fundamental para el óptimo desarrollo de las funciones, logrando influir en los empleados. Esto lo manifiesta el entrevistado (gerente general): *“el factor humano es importante en el crecimiento de la empresa”*. (Cardona, H. comunicación personal, 10 de abril de 2014). (Ver cuadro 4). Aunque él también reconoce la falencia de no contar con una junta de socios o una junta directiva: *“Actualmente no contamos ni con asambleas, ni con un comité”* (Cardona, H. comunicación personal, 10 de abril de 2014). (Ver cuadro 5).

Finalmente, en el control, se estableció que esta empresa no lo aplica; ya que solo se preocupa por verificar que los productos sean entregados en el tiempo acordado a los clientes; presentando falencias en la medición del desempeño y en la determinación de puntos críticos a controlar, como se expone en el cuadro 5. Sin embargo, en el cuadro 4 se evidencia que si presupuestaron sus planes como una técnica de control, ya que determinaron que cantidad de dinero sería gastada para las diversas actividades de la empresa; como también la comparación de periodos contables como técnica de control.

RELIEVES JEZZ LTDA.

Esta pequeña empresa de carácter familiar tuvo resultados realmente bajos en el desarrollo de su proceso administrativo, hasta el punto que se vio obligada a liquidar por dos razones fundamentales. La primera dada por la inadecuada administración que manejaron y, la segunda por el sometimiento al pasado, al no actualizarse con las herramientas que actualmente ofrece la tecnología, ya que como afirman los teóricos: *“La tendencia hacia la globalización implica exigir trabajo competitivo en las organizaciones, lo que ha conducido a muchas empresas a reducir su tamaño”* (Mota, 2014) ⁷ e inclusive a terminar con la empresa, como fue el caso de esta Mipyme.

A pesar de ello, se realizó el respectivo análisis por cada uno de los aspectos del proceso administrativo. En la primera función de este proceso se estableció desde el comienzo una planeación estratégica, determinando la misión y visión de la organización; aunque esta no

⁷Citado de Appelbaum, S., R. Simpson y B. Shapiro (1987). The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics* 16(2):68-79.



logro cumplirse plenamente. Instauraron planes, objetivos, metas que desarrollaron con éxito, lo que les permitió fijar un cronograma en función del logro y cumplimiento de cada uno de ellos, como se sintetiza en el cuadro 4. Sin embargo, las falencias encontradas en esta función, se establecen en el cuadro 5, siendo estas la falta de fijar valores, principios, y una filosofía determinada; como también la falta de reglas y normas, y aún más importante la carencia de crear e innovar constantemente, los cuales fueron aspectos fundamentales por los cuales se vieron obligados a liquidar su sociedad.

En la función de organización, presentaron una departamentalización por función establecida en seis áreas, ya que como el entrevistado (gerente general) declara: *“Tenemos una organización establecida por áreas, donde solo se elaboran tareas realizadas por nuestros operarios”*. (Osorio, A. comunicación personal, 18 de marzo de 2014). Esto permite evidenciar una centralización de la autoridad por parte de los socios, manejando una organización formal en cuanto a los puestos de personal asignando tareas y deberes. Así mismo, manifestaron que existía una organización informal por parte de los trabajadores; siendo estos aspectos positivos reflejados en el cuadro 4. En cuanto a las falencias encontradas, estas se presentan en el cuadro 5, determinadas por no establecer cargos de personal, no manejar manuales de reglas y reglamentos, ni una línea de mando adecuada; esto repercutió a que presentaran un inadecuado organigrama. Así mismo no establecieron staff, ya que como el gerente general afirma: *“En nuestra trayectoria no hemos tenido acceso alguno a ayudas externas”*. (Osorio, A. comunicación personal, 20 de abril de 2014).

En la tercera función de este ciclo administrativo, presentaron una dirección basada en un liderazgo autocrático por parte del gerente general (reflejado en el cuadro 4) lo que tuvo como consecuencia generar gran cantidad de falencias, determinadas por falta de comunicación, incentivos, motivaciones y preocupación hacia los empleados, manifestadas estas en el cuadro 5; conllevando a una supervisión estricta y a una obediencia total.

Finalmente, en el control, se evidencia que si generan una supervisión estricta por el tipo de liderazgo que manejan, estableciendo el uso de cronogramas y la comparación de periodos contables como técnicas de control, siendo estas presentadas en el cuadro 4. Sin embargo no manejaron el control adecuadamente, ya que sus falencias estuvieron determinadas por no implementar normas, reglas, ni puntos críticos que faciliten la vigilancia de las actividades, como tampoco realizaron un presupuesto adecuado, ya que solo la determinan en los planes, pero no la aplican para controlar.

PUBLISOS Y COMPANY S.A.S

Esta mediana empresa del sector publicitario, presento un excelente desempeño en la mayoría de las funciones del proceso administrativo. En la planeación, establecieron una misión y visión acorde a las características (ambiciosas y retadoras), también se preocuparon por tener valores, principios y filosofía adecuados a las actividades de la organización. Fijaron una planeación estratégica, lo que permitió generar planes a largo plazo, haciendo uso de la matriz DOFA. También se destacaron por ser creativos e innovadores en la formulación de sus estrategias, siendo estas variables exitosas evidenciadas en el cuadro 4. Sin embargo presentaron falencias en la toma de decisiones, ya que inicialmente los dos socios tenían ideas



distintas y querían desarrollarlas de manera diferente; siendo esta la única falencia encontrada en la planeación, establecida en el cuadro 5.

En cuanto a su organización, esta se encuentra bien estructurada, al aplicar todas las variables de esta función (ver cuadro 4); manejan un diseño organizacional institucional, que abarca toda la estructura de la empresa, estableciendo la departamentalización de sus áreas por función, tales como: contabilidad, administración, marketing, ventas, diseño, tecnología, entre otras. Así mismo, presentan una línea de mando basada en los niveles jerárquicos de autoridad de acuerdo con los cargos establecidos en el personal, siendo estos reflejados correctamente en el organigrama. Igualmente, presentan una organización informal, establecida por los diversos grupos de interés de los empleados y un correcto cumplimiento del manual de reglas y reglamentos de la empresa. De mismo modo, ellos manifestaron que implementar una línea staff en su organización les ha brindado grandes beneficios cuando lo han necesitado; afirman que tener una asesoría externa por personas especializadas les ha permitido aumentar su productividad y generar de una manera más rápida el servicio que ofrecen.

En la tercera función, establecen una alta dirección, implementado un liderazgo participativo, donde constantemente existe la comunicación, la motivación y los incentivos de los directivos hacia los empleados, influyendo positivamente en los trabajadores para que realicen con eficacia sus labores, preocupándose también por el éxito organizacional de la empresa (Ver cuadro 4). Sin embargo, en esta Mipyme no se encuentran estructurados los comités, siendo ésta la única falencia encontrada en esta función administrativa (ver cuadro 5).

Finalmente, en la función de control, se presentan diversas falencias; como el establecer un cronograma y la comparación con los periodos contables como técnicas de control (ver cuadro 4). Sin embargo, no fijaron normas, reglas y pautas para vigilar; tampoco determinan puntos críticos de evaluación, ni entienden el control como elemento de retroalimentación (falencias presentadas en el cuadro 5), tal como lo manifiesta el entrevistado (gerente financiero): *“Se realiza un control a la hora y en el momento de realizar la actividad, mas no se realiza una retroalimentación eficaz a la finalidad de este”* (Peña, G. comunicación personal, 5 de abril de 2014).

CONCLUSIONES

El proceso administrativo debe ser entendido como una herramienta fundamental y esencial en todo tipo de empresas; principalmente porque el mundo de hoy es inconsistente, con una serie de variaciones constantes, exigiendo que las empresas estén preparadas para afrontar estos cambios. Por ende, estar constantemente planeando, organizando, dirigiendo y controlando permite que las empresas tengan un futuro administrativo exitoso, lo que puede conllevar a un porvenir estable en el mercado en el cual se desarrollan.

Por estas razones la administración debe ser entendida como un aspecto esencial, ya que influye en el desarrollo eficaz y eficiente de las organizaciones; así pues, como se evidenció en este trabajo, las empresas que actualmente no manejan los aspectos básicos del proceso administrativo se verán perjudicados y obligados a cerrar actividades (liquidar la sociedad).



Otro punto importante a rescatar, es la innovación y la creatividad, ya que si las empresas del siglo XXI se mantienen con los planes iniciales, se verán estancadas en el sector, dejándose alcanzar y superar por la competencia. Por ello, se establece que estos dos factores, deben ir en cada una de las funciones del proceso administrativo, permitiendo que estas tengan retroalimentación constante.

De esta manera las entrevistas analizadas, permitieron conocer el manejo del proceso administrativo de las empresas anteriormente descritas, donde se encontraron grandes dificultades en cuanto al desarrollo de estas funciones en su nivel administrativo; por ejemplo, la falta de interés en tener una administración exitosa y preocuparse únicamente por generar utilidades a corto plazo.

Así mismo, la mala distribución de las funciones del personal, la falta de planes a determinado futuro, la falta de interés de los empleados por ejecutar sus tareas con eficiencia, la falta de un control de planes y objetivos, y más aún importante la falta de innovación constantemente en sus actividades, refleja la inadecuada administración que las Mipymes pueden llegar a tener.

Sin embargo, no todos los aspectos en este ciclo administrativo son negativos; es de destacar por ejemplo la función de dirección, donde al contar con poco personal en comparación con las grandes empresas, se establece una relación de amistad y compañerismo entre directivos y empleados, permitiendo una comunicación exitosa; independiente del estilo de dirección que posea la empresa. De igual forma, los directivos se preocupan por el bienestar y motivación de los trabajadores, entendiendo que en las pequeñas y medianas organizaciones se puede generar un ambiente familiar.

A continuación se presenta el cuadro 6, donde se establece el análisis de cada empresa con base en el manejo de cada función del proceso administrativo, permitiendo determinar que funciones se desarrollaron con éxito, y cuales presentaron falencias.

Cuadro 6: Análisis del proceso administrativo a las tres Mipymes analizadas.

ANÁLISIS DE LAS MIPYMES EN FUNCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO	EMPRESA 1: (MICROEMPRESA) PANALCRYL SEÑALIZACIÓN S.A.S	EMPRESA 2: (PEQUEÑA EMPRESA) RELIEVES JEZZ LTDA.	EMPRESA 3: (MEDIANA EMPRESA) PUBLISOS Y COMPANY S.A.S
PLANEACIÓN	✓	✓	✓
ORGANIZACIÓN	X	X	✓
DIRECCIÓN	✓	X	✓
CONTROL	X	X	X
CONCLUSIONES FRENTE AL PAPEL DEL ADMINISTRADOR	Administración eficaz, pero no eficiente.	Administración ni eficaz, ni eficiente.	Administración eficaz, pero no eficiente.

Fuente: Análisis de las entrevistas.-Realización propia.

En el análisis de la primera empresa, se establece que esta presenta falencias en dos de las cuatro funciones del proceso administrativo (ver cuadro 6), siendo la organización y el control los puntos a mejorar; por ende, se dice que la administración es eficaz pero no



eficiente, porque a pesar de cumplir con el día a día, no se establecen los procesos y recursos adecuados para ello.

En el análisis de la segunda empresa (ver cuadro 6), se presentan falencias en tres de las cuatro funciones del proceso administrativo, lo cual hace hincapié para que esta empresa se viera obligada a liquidar la sociedad. Reafirmando lo que establecieron los neoclásicos frente al buen funcionamiento de las organizaciones por medio de la estructuración adecuada y congruente entre el desarrollo del proceso administrativo.

Finalmente, al analizar Publisos y Company SAS, se encontró que posee grandes desarrollos dentro de la aplicación y establecimiento del proceso administrativo, ya que tuvieron éxito en tres de las cuatro funciones, teniendo falencias en aspectos del control. Se concluye que esta empresa tiene un buen manejo de la planeación porque desde el momento en que se propuso constituir la empresa, se establecieron una serie de planes que deberían seguir a determinado tiempo, los cuales estuvieron inicialmente enfocados a tener un rápido crecimiento en el sector, logrando ser reconocidas y estableciéndose como una empresa fuerte a nivel competitivo dentro del sector.

Se puede concluir que la innovación y la creatividad son factores esenciales para el funcionamiento y el adecuado manejo administrativo de una organización, ya que complementan y soportan cada una de las funciones del proceso administrativo; logrando que las empresas se adecuen a las necesidades del entorno, siendo eficientes y eficaces. Por ello, se puede inferir que la contabilidad no es la única forma de determinar el éxito o fracaso de una empresa, mediante utilidades o pérdidas, ya que para lograr estas últimas, necesita de una buena administración, la cual debe entender todo el contexto, permitiendo lograr llevar a cabo planes y estrategias acordes a las realidades económicas de cada empresa.

REFERENCIAS

Acosta, A. (1980). *La Publicidad a su alcance*. Bogotá: Norma.

Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Primera ed.). México: Pearson Educación de México S.A.

Castaño, A. (2010). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, No.235. Consultado en : <http://www.redalyc.org/pdf/395/39519916008.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Galicia, F. (2000). ¿Hay dos modelos (teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo) del proceso administrativo? *Contaduría y Administración*, No. 196. Consultado en : <http://www.biblioteca.org.ar/libros/91536.pdf>



Koontz, H., & O'donnell, C. (1976). *Curso de administración moderna*. México: McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGrae.

Koontz, H., O'donnell, C., & Weihrich, H. (1985). *Administración* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Mota, M. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Contaduría y Administración*, vol. 59, 235-260. Consultado en :
http://www.contaduriayadministracionunam.com.mx/userFiles/app/pp_05062013.pdf

Newman, W. (1974). *Programación, Organización y Control* (Sexta ed.). Bilbao: Deusto.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México : Grupo Editorial Patria .

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* . Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Patria.

Solano, O. J., Riascos, S. P., & Aguilera, A. (2013). Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las pymes colombianas:Caso Santiago de Cali – Colombia. *Entramado*, Vol. 9 No. 1. Consultado en:
<http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385003.pdf>

Velasquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo . *Redalyc*, 27-40. No. 77 . Consultado en:
http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/1197/1/Enfoque_sistemas_contingencias_aplicado_administrativo.pdf



ANEXOS

Cuadro 4. Aspectos que fueron aplicados en cada una de las funciones del proceso administrativo en relación al Proceso Administrativo

	PANALCRYL SEÑALIZACIÓN S.A.S	RELIEVES JEZZ LTDA.	PUBLISOS Y COMPANY S.A.S	CONCLUSIONES
PLANEACIÓN	Planeación táctica Planes/Objetivos/Metas Programas/Procedimientos Visión/Misión Cronogramas/Presupuestos Toma de decisiones Creatividad/Innovación	Planeación estratégica Planes/Objetivos/Metas Programas/Procedimiento Visión/Misión/Estrategias Cronogramas/Presupuesto Toma de decisiones	Planeación estratégica Planes/Objetivos/Metas Programas/Procedimientos Visión/Misión Cronogramas/Presupuestos Creatividad/Innovación Generación de estrategias Implementación de la Matriz Dofa	Tener una correcta planeación de los objetivos de la empresa permite que esta logre un futuro empresarial exitoso.
ORGANIZACIÓN	Departamentalización por función Puestos, tareas y deberes. Organización formal e informal Centralización de Autoridad	Departamentalización por función Puestos, tareas y deberes Organización formal e informal Centralización de Autoridad	Departamentalización por función Cargos, Puestos y tareas Descentralización de Autoridad Organigrama exitoso Líneas de Autoridad Niveles Jerárquicos Organización Formal Organización Informal Funciones/Obligaciones Implementación de Staff	Lograr la eficacia organizacional permite un desarrollo interno exitoso en la empresa.
DIRECCIÓN	Líder Participativo Alta dirección Supervisión Factor humano Motivación Comunicación	Líder Autocrático Alta dirección Supervisión estricta Obediencia Total	Líder participativo Alta dirección Supervisión adecuada Factor humano Motivación e Incentivos Comunicación permanente Preocupación por el trabajador.	Influir en los empleados por medio de incentivos y motivaciones es necesario para que estos ayuden al éxito empresarial de la empresa.
CONTROL	Presupuesto Vigilancia y supervisión de actividades Comparación de periodos contables	Manejan el desempeño de las actividades Usan los cronogramas como técnica de control Comparación de periodos contables	Presupuesto Uso de Cronogramas Vigilancia y supervisión de actividades Comparación de periodos contables	El control es la única forma de supervisar el desempeño de los planes y objetivos propuestos.

Fuente: Análisis de las entrevistas.-Realización propia.

Cuadro 5. Aspectos que no fueron aplicados en cada una de las funciones del proceso administrativo en relación al Proceso Administrativo

	PANALCRYL SEÑALIZACIÓN S.A.S	RELIEVES JEZZ LTDA.	PUBLISOS Y COMPANY S.A.S	CONCLUSIONES
PLANEACIÓN	No generan estrategias No aplican valores ni filosofía No establecen reglas y normas No implementan la Matriz Dofa	No fueron creativos e innovadores No implementan la Matriz Dofa Falta de Tecnología No aplican valores ni filosofía No establecen reglas y normas	Dificultades para tomar decisiones	Ser innovadores y creadores con los planes y estrategias formulados genera ventajas competitivas frente a otras empresas.
ORGANIZACIÓN	Ausencia de cargos. No se presenta una línea de mando. Ausencia de niveles jerárquicos Faltencias en el Organigrama No evidencia el uso de Staff No aplican Manuales	Ausencia de cargos No se evidencia una línea de mando. Ausencia de niveles jerárquicos Faltencias en el Organigrama No utilizan accesoria externa No aplican Manuales	No presentan Faltencias organizacionales.	Delegar cargos, responsabilidades y funciones a los empleados permite generar confianza hacia ellos, permitiendo una eficacia organizacional.
DIRECCIÓN	No establecen comités. No hay incentivos. No se tiene en cuenta las necesidades del trabajador.	No establecen comités. No hay incentivos. No se tiene en cuenta las necesidades del trabajador. No existe un margen de decisión No hay comunicación No existe la motivación hacia los empleados No hay un buen liderazgo	No presentan Comités.	El factor humano entendido como los trabajadores, debe ser primordial en la empresa si se quiere generar una mayor productividad en la empresa.
CONTROL	No manejan puntos críticos No establecen normas No manejan el desempeño de las actividades No hay retroalimentación de funciones	No manejan puntos críticos No establecen normas No establecen Presupuestación No hay retroalimentación de funciones	No manejan puntos críticos No establecen normas No hay retroalimentación de funciones	Formular planes y estrategias resulta una tarea en vano si estos no se controlan con normas y reglas.

Fuente: Análisis de las entrevistas.-Realización propia.

