

FASES DEL PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los distintos enfoques con que es percibida la ciencia administrativa, suponen una serie de fases al interior de lo que se denomina proceso administrativo. Tomando como base que toda sociedad debe contar con una aplicación práctica y eficiente de los principios y los objetivos de la economía a fin de satisfacer las necesidades, aspiraciones, deseos y proyectos de sus integrantes y, dada la enorme utilidad que en tal sentido presenta la empresa, se pasa a una consideración más de fondo respecto de la manera como las empresas solidarias logran los propósitos que particular, social y públicamente le son inherentes: esa manera no es nada distinto que la gestión administrativa de la misma.



Concepto

La empresa es vista y entendida como el sitio donde se reúnen y coordinan los recursos y los factores económicos con el propósito de crear los bienes y servicios a través de los cuales se satisfacen dichas necesidades.

Las fases de la gestión administrativa son planeación, organización, ejecución y control. Desarrollaremos los aspectos esenciales cada una de ellas.

PLANEACIÓN

Es la fase inicial del proceso de administración. Para el caso de la empresa solidaria de tipo asociativo, se define de la siguiente manera:



Concepto

Planeación es la reflexión y determinación conjunta de un objetivo deseado y la formulación de los medios y de un tiempo para lograrlo.

Esa reflexión y determinación conjunta de objetivos de que se habla, se inician en torno de las necesidades, aspiraciones, deseos, y proyectos de personas que la conforman, y debe concluir con una enunciación lo más clara posible de las satisfacciones, logros, resultados y planes esperados por las mismas.



Método

De manera gráfica esta fase:

- *comienza* con una consideración del contexto, tal y como se presenta en el momento en que se lleva a cabo dicha planeación (diagnóstico, información de la situación previa),
- *continúa* con el análisis de unas posibilidades existentes frente a la intervención que se espera sobre ese contexto, y
- *culmina* con unos acuerdos claros respecto de la situación que se desea (pronóstico).

Expresado en otros términos, planear es establecer por adelantado qué es lo que se quiere lograr.

Elementos y consideraciones intervinientes en la planeación.

La definición dada a la fase de planeación, que se deriva del término **plan**, entendido éste como la disposición en un tiempo predeterminado de lo que se tiene, en aras de lograr un propósito deseado, involucra los siguientes elementos: diagnóstico, pronóstico, plazo, caminos y consensos.

- *Situación pasada y presente (diagnóstico).*

Se trata de un "conocer a través de...", de un "conocer *por medio de ...*"; un *diagnóstico* se erige como la base fundamental o la información sobre la cual un grupo de personas decide emprender una acción identificando unos propósitos que determinan conjuntamente.

Así las cosas, el diagnóstico es la



Concepto

Expresión cuantitativa y cualitativa de lo que en un momento dado conforma el contexto, el medio en el cual opera la empresa.



Método

El *diagnóstico* es la respuesta concreta a los interrogantes tales como:

- ¿Cuáles con las necesidades comunes?,
- ¿Qué se desea hacer para superarlas?,
- ¿Cuántos y cuáles recursos se posee?,
- ¿Qué se ha hecho antes, por qué y cómo se ha hecho?

Agreguemos también que la utilidad del diagnóstico está en que nos permite:

- Identificar y cuantificar los problemas y las necesidades a donde orientar los esfuerzos, e
- identificar y cuantificar los recursos y los factores disponibles que serán necesarios aprovechar de manera eficiente como elemento para satisfacer necesidades, aspiraciones, deseos y proyectos.

Por consiguiente, el diagnóstico es la circunstancia que sirve como punto de partida y a partir del cual se estructura todo proceso que se considere administrativo.

- *Situación deseada a futuro (pronóstico)*



Concepto

El pronóstico es entendido como la enunciación clara de la situación de futuro que colectivamente se desea alcanzar.

Futuro y deseo que involucra la intervención de la empresa y, obviamente, de todas y cada una de las personas que participan de la misma.

Si el diagnóstico es la situación inicial y expresa fundamentalmente las necesidades, aspiraciones, deseos y proyectos de las personas que participan de la empresa, el pronóstico es la situación que a futuro se espera, luego de la intervención de la misma, de las satisfacciones, logros, cumplimientos y planes que le serán demandados.

- *Plazo de realización*

Todo plan requiere la predeterminación de un tiempo prudencial durante el cual éste puede desarrollarse y mostrar sus resultados. No se concibe un *plan* sin lapso de tiempo; dicho plazo es indispensable para poner en funcionamiento las acciones necesarias y para considerar y evaluar lo alcanzado.

- *Número plural de caminos a seguir para obtener lo deseado*

Planear es también, en cierto modo, seleccionar una entre varias alternativas, maneras o formas distintas de realización de una meta, aquella que por razones claramente establecidas, conocidas y posibles, nos lleve, de la manera más eficiente y acorde con la racionalidad económica de la empresa, a procurar aquello que necesitamos y deseamos.

Implícitamente, lo anterior significa que hemos optado por un camino luego de haber considerado varias rutas posibles de llegada al objetivo. Expresado en otros términos, la planeación conlleva escogencia, y la escogencia implica pluralidad de opciones, no singularidad de las mismas.

- *Consenso en torno de las determinaciones.*

Tratándose de empresas solidarias de tipo asociativo, es deseable que todo cuanto se realiza a su interior, sea el resultado de una acción de consenso, entendiendo por consenso la conciencia de todos sus integrantes respecto de la manera como obliga la democracia a respetar la autoridad que emana de lo que socialmente se ha determinado.

Este consenso de que se habla, es la expresión del modo como se pretenden equilibrar los distintos puntos de vista que pueden existir respecto de las maneras

y formas de alcanzar los objetivos de la empresa solidaria, objetivos que, por lo demás, suelen ser altamente compartidos por todas las personas intervinientes en el proceso.

Agreguemos una reflexión más y que debe ser tomada en cuenta a la hora de las consideraciones en torno de los cinco elementos básicos detallados para el proceso. Las incidencias de cada uno de estos elementos en la fase de planeación exige que quienes planean las identifiquen y clasifiquen debidamente como variables internas y variables externas.



Concepto

Por variables internas entenderemos aquellas circunstancias del contexto que son susceptibles de afectar por voluntad de quienes conforman la empresa, o, dicho en otros términos, las variables sobre las cuales pueden tener mayor injerencia en un momento dado; como variables externas reconoceremos aquellas situaciones del contexto en las que poco influye directamente la voluntad o actuación de quienes conforman la empresa.



Ejemplo

Ejemplos de uno y otro caso son los siguientes:

Como variable externa, aparece, aquella parte del diagnóstico que está conformado por sus expresiones cualitativas. Son también ejemplos de variables externas las leyes de un país, las condiciones climáticas, las situaciones de guerra o violencia social, la carencia de financiamiento o recursos monetarios adecuados, las tendencias internacionales de un mercado o circunstancias de un mercado

imperfecto, la situación de aspectos educativos, de salud y de seguridad social, los cambios abruptos de tecnología, el mantenimiento o relevo en regímenes de gobierno, entre otras.

Como ejemplos de variables internas se tienen la enunciación compartida del pronóstico, el plazo que las personas se dan a sí mismas para alcanzar los objetivos propuestos y durante el cual permanecerán haciendo los aportes necesarios; los caminos y el consenso para afectar favorablemente el contexto.

Igualmente, variables internas son las determinaciones sobre cantidad y uso de los recursos y factores económicos, el tiempo que dedicarán las personas a la realización de las actividades establecidas, las cantidades o calidad de aquello que las personas esperan obtener de su empresa así como el grado de compromiso con el que asumirán sus tareas y funciones.

Características de la fase de planeación

Para que la fase de planeación arroje –o se aproxime a- los resultados que se esperan, es indispensable que quienes planean tengan en cuenta y consideren las siguientes características:

- *La planeación es una actividad intelectual.*

En la misma no intervienen propiamente elementos materiales o tangibles. Se realiza con ideas, conocimientos, experiencias o supuestos.

Quienes planean deben contar con un sentido agudo de la percepción de las cosas o del contexto frente al que esperan actuar a través de lo planeado, sentido que debe ser necesariamente oportuno para que dicha planeación resulte eficaz.

Este sentido de la percepción requiere:

- *examinar* cuidadosamente el contexto y las circunstancias tal como son,
 - *hacerse una idea* de lo que se necesita, y
 - *estudiar* en primera instancia la disposición de los medios.
- *La planeación supone una acción progresiva.*

Ir del pasado al futuro supone reflexión y análisis así como acción y dinamismo. Si bien el momento y el ejercicio de la planeación, por ser una actividad intelectual que comporta pensamiento y confrontación de información, su producto es sinónimo de movimiento: para alcanzar aquello que ha sido colocado como meta, es necesario el desplazamiento hacia la misma.

De allí la noción de progresión en el ejercicio de quienes planean, noción que conlleva también implícita una definición de tiempo, el tiempo que necesariamente transcurre entre el punto de salida y el de llegada. En otras palabras, no hay lugar a la inmovilidad en aquello que se busca a través de la planeación.

- *La planeación exige ser una acción continua y de grupo*

Existiendo en el proceso administrativo la fase denominada control, todo aquello que se planea o todo plan conlleva eventualmente la posibilidad de variación o de cambio cuando se evalúa.

Esa posibilidad de enmienda o de revisión hace de la fase de planeación una función continua, pues aquel procedimiento o acción que se detecte como sujeto a variación puede ser identificado tanto por quienes planean, como por organizadores, ejecutores o controladores.

Resultado final de la fase de planeación

El resultado concreto de la fase de planeación es la determinación colectiva y compartida de **qué es lo que se quiere** lograr a través de la puesta en común de los aportes, ideas y recursos de cada persona, determinación que se plasma fundamentalmente en el **objeto socioeconómico** de la empresa solidaria y en aquellos elementos que le acompañan, tales como los planes y los programas a seguir.

ORGANIZACIÓN.



Mensaje

*"La honestidad es organización".
Honore de Balzac*

Es la segunda fase del proceso administrativo. Esta fase se caracteriza porque todos sus elementos constitutivos son así si mismos la **respuesta particular** a una serie de preguntas e inquietudes que en esencia son las mismas para toda empresa. La definimos de la siguiente manera:



Concepto

Organización es la estructuración y disposición eficiente de los recursos y factores económicos con que se cuenta para alcanzar aquello que se ha planeado.

Gráficamente, la fase de organización presupone, el conocimiento e ideas claras respecto del objeto socioeconómico de la misma.



Método

Esta fase comienza con la enumeración, arqueo y consideración de los recursos y factores económicos que se disponen para conseguir el cumplimiento del objeto socioeconómico y solo termina en el momento en el cual puede llevarse a cabo o ejecutarse efectivamente aquello que fue planeado y luego organizado (esto es, la fase de organización finaliza en el preciso instante y lugar en que se está en condiciones de iniciar la tercera fase del proceso de administrativo: la ejecución).

La fase de organización responde a los interrogantes de **con qué** y **cómo** utilizar los recursos y factores económicos que se poseen en la empresa, para que ésta apunte al mejor cumplimiento de lo planeado en aras de alcanzar su objeto socioeconómico.

Características de la fase organización.

Al igual que en lo planteado para la primera fase del proceso, a efectos que los resultados de la fase de organización sean lo más acertados posibles, se impone que se tengan en cuenta las siguientes características:

Organización es la respuesta a preguntas

Organizar una empresa es responder hipotéticamente todas las preguntas y las inquietudes que una iniciativa o una idea supone antes de ser puesta en operación, de manera tal que en términos abstractos o imaginarios la empresa marche.

La fase de organización es la etapa donde afloran y deben ser respondidas todas las preguntas en torno de **cómo** lograr o alcanzar un objetivo que previamente ha sido planeado. Desde este punto de vista, es que se anota que la fase de la organización es el conjunto de respuestas factibles y prácticas que todo proyecto supone.

Mientras más preguntas respecto de la puesta en marcha de un proyecto o idea se tengan respondidas en la fase de organización, más madura es la misma y más cerca se estará de pasar a la tercera fase del proceso administrativo; al contrario, si luego de considerar agotada la fase de organización, aún quedan muchas inquietudes o preguntas en el aire, de esas que se suelen dejar para que el “tiempo diga lo que hay que hacer”, más inestable e inmaduro se presenta el proceso de administración en su conjunto.

Debe mostrar la mayor eficiencia



Concepto

Por eficiencia se entiende la óptima adecuación y organización de los recursos y factores económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, no se debe presentar subutilización de recursos o factores o desaprovechamiento del tiempo, y deben ser aplicadas de la manera más racional posible las competencias y destrezas personales de quienes integran la empresa solidaria.

Aunque existen muchas formas de organizar los recursos económicos, tal tarea no se hace de cualquier manera; dicha en otros términos:



Idea

Para obtener el beneficio esperado debe darse la adecuada organización de los factores productivos.

En tal tarea debe primar, ante todo, el criterio de la racionalidad, a sabiendas que una inadecuada combinación de las cantidades disponibles de los factores deviene en detrimento o deterioro de unos factores en favor de otros, y tal circunstancia no garantiza la sostenibilidad en el tiempo.

Procura la propiedad sobre los factores económicos

Considerando que pueden ser objeto de dominio o de propiedad, tanto los recursos como los distintos tipos de factores y productos que tienen algún significado o valor económico, la fase de organización pasa por procurar la propiedad o dominio sobre:

- Los medios materiales de producción (local, equipos, maquinaria, materias primas, insumos),
- El financiamiento (medio de pago, crédito, credibilidad)
- La tecnología (diseños, modelos, sistemas técnicos);
- La gestión (sistemas de dirección, capacidades administrativas, poderes decisionales);
- El factor C* (pertenencia, compromiso y membrecía), factor que se procura estimular, y
- La fuerza de trabajo (capacidades físicas, morales e intelectuales que resultan activadas).

Despliega las políticas administrativas de la empresa.

Una política administrativa es una orientación que adopta un organismo directivo para que guíe, delimite y acompañe las actuaciones de la gerencia o la administración en aras de alcanzar los propósitos de la empresa; igualmente, una política administrativa expresa la vía que se ha de seguir para la consecución de esos propósitos y las relaciones que se pueden establecer a efecto de alcanzarlos.



Concepto

Las políticas administrativas ayudan a definir, en el día a día y el tiempo, los límites para la toma de decisiones entre los cuales se debe mover quien gestiona.

- *Utilidad de las políticas administrativas.*

Una política administrativa es algo así como la frontera dentro de la cual se llevan a cabo los procedimientos y los métodos que adopta la empresa solidaria para cumplir sus propósitos; traspasar esa frontera es equivalente a violar un procedimiento interno, a desconocer una orientación ya establecida o a transgredir una norma legal, con todo lo cual se estarían desviando los objetivos iniciales o adoptando procedimientos no reconocidos como válidos por la empresa.

El estudio y posterior establecimiento de la política administrativa debe hacerse, en primer lugar, en atención a la racionalidad económica e identidad propias de la empresa solidaria y, en segunda instancia, considerando el propio estatuto o reglamentación vigente para la misma.



Recuerde

Tal como se ha expresado, la empresa es una realidad compleja en la que se involucran elementos de tipo social, económico, político, técnico, jurídico y cultural.

Respecto de cada uno de estos elementos, una empresa debe contar con sus respectivas políticas, precisando que, a mayor número de políticas por cada elemento del contexto en el que opera, mayor dificultad se encontrará para el despliegue de las mismas.

- *Duración de las políticas administrativas.*

Respecto a la duración de una política administrativa o del conjunto de éstas al interior de la empresa solidaria, se anota que deben ser formuladas hacia el mayor plazo posible, de manera que se haga lo menos necesaria su revisión en el tiempo, teniendo en cuenta que pueden ser modificadas o cambiadas cuantas veces sea necesario una vez hayan perdido vigencia o haya variado sustancialmente el panorama o contexto y las condiciones en las cuales fueron establecidas.

- *Qué considerar a la hora de establecer políticas administrativas.*

Se deben considerar dos escenarios frente a las circunstancias que requieren tenerse en cuenta a la hora de adoptar políticas administrativas:

- i) En primer lugar el referente a las **condiciones internas** propias de la empresa.

Ante la propia situación, una política debe ser planteada con el mayor criterio de eficiencia posible, esto es, la más adecuada organización de los

medios disponibles para alcanzar los propósitos establecidos por la empresa y en atención a su racionalidad económica solidaria.

ii) En segundo término, su panorama exterior o el **contexto** que la circunda.

Respecto del contexto, una política administrativa ha de considerar las posibilidades reales de la empresa, sin exagerarlas o magnificarlas, ni caer en idealismos poco concretos o irrealizables. También, frente al contexto, es bueno tener en cuenta que en un medio de difíciles circunstancias por las que atraviesan las sociedades actuales, una empresa de tipo solidario que cumpla en una adecuada proporción con sus propósitos fundamentales es ya un gran logro; introducir variables sustanciales en sus propósitos o un cambio brusco en sus políticas con el fin de extender los beneficios que en un momento dado se estén obteniendo, suele generar unas tensiones internas que pueden resultar difíciles de superar.

Frente a la formulación, alcance y redacción de políticas administrativas se establece que las mismas han de ser cortas, amplias y claras; ello garantiza un mayor entendimiento de estas políticas por parte de todas las personas que intervienen en la empresa, como colaboradores y directivos, con lo cual se facilita su discusión y evaluación.

- *¿Qué asuntos ameritan contar con políticas administrativas propias?*

Entre otras, sin obviar las consideraciones propias del momento, una empresa solidaria de tipo asociativo debe contar con políticas administrativas definidas sobre:

- Adopción de las decisiones más importantes,
- Buen tratamiento del personal,
- Remuneración adecuada del trabajo y demás factores económicos,
- Relaciones empresariales externas,

- Actuación legal y jurídica simple,
- Procedimientos técnicos propios,
- Inversión de sus excedentes,
- Relacionamiento con la comunidad, y
- De formación educación y capacitación de sus asociados y colaboradores.

Resultado final de la fase de organización.

Resultados concretos de la fase de organización al interior de la empresa solidaria de tipo asociativo son, entre otros:

- Una buena disposición del uso que se dará a los recursos y a los factores económicos disponibles,
- La identificación de las actividades necesarias para el logro del objetivo socioeconómico,
- Un manual de funciones para cada cargo,
- La determinación de los niveles de autoridad, responsabilidad, operación y seguimiento de las tareas,
- Acuerdo sobre los mecanismos de remuneración y de pago,
- El régimen interno de trabajo y reglamentos para cada sección,
- La determinación del perfil de las personas que deberían asumir cada cargo, y
- El agrupamiento ordenado de las tareas en el tiempo.

La empresa es así un conjunto de elementos constitutivos y diferentes que llamamos factores productivos, que requieren indispensablemente de cierta unidad para operar; a tal unidad es a lo que se llama **orden**.

EJECUCIÓN

Tercera fase del proceso administrativo. Es la fase más "visible" del proceso en su conjunto. En **términos generales**, la ejecución es



Concepto

El estilo y la aplicación directa de lo que se ha organizado, con el fin de cumplir el objetivo propuesto.

La fase de ejecución, que se materializa en un estilo de dirección y coordinación de tareas, en **términos específicos**, es la actividad que consiste básicamente en



Concepto

Dirigir la operación de la empresa, equilibrando el desempeño de las diferentes funciones que intervienen en ella.

Esta fase inicia cuando se pone en marcha el hacer (esto es, colocar en funcionamiento aquello que previamente se organizó) y termina cuando se presenta a los interesados (asociados, colaboradores, comunidad) el cumplimiento alcanzado de las metas propuestas.

Características de la fase ejecución

Con el fin de que la fase de ejecución contribuya de la mejor manera al logro general de los propósitos del proceso administrativo, quienes ejecutan o gerencian deben considerar los siguientes elementos que caracterizan esta fase:

- *Oportunidad*

Es decir, el mayor aprovechamiento posible del tiempo de las personas en función de las tareas de la empresa; el empleo justo de la proporción de tiempo necesario para la realización de las actividades requeridas.

- *Objetivar el desempeño laboral al máximo posible.*

Esto es, que cada persona del equipo gerencial, en el desempeño de las funciones de ejecución que deba llevar a cabo para cumplir cabalmente con la parte de su tarea dentro del proceso, debe evitar la intromisión (propia o de terceros) de asuntos que no estén directamente relacionados con su área o que no la beneficien.

Saber distinguir, dentro y fuera de la empresa, entre aquello que incumbe o pertenece a la naturaleza del proceso y aquello que lo perjudica o perturba, es lo que se impone cuando se trata de realizar un trabajo de tipo objetivo.

- *Subjetivar cada tarea del proceso, hasta donde éste lo permita.*

Subjetivación se entiende como un dejar involucrar el sujeto. En el despliegue de esta fase de ejecución, quien se pone al frente de la misma, ha de procurar que cada persona colaboradora involucre el mayor volumen posible de sus propias fuerzas, aptitudes y actitudes **sólo** sobre la tarea o función que deba realizar, a

fin de enriquecer el proceso y ampliar el campo de acción y las posibilidades de los factores económicos (principalmente el factor C).

Procurar y convocar esta genuina subjetividad es una de las condiciones necesarias cuando se trata de guiar la tarea de grupos de liderazgo.

Resultado final de la fase de ejecución

El resultado concreto de esta fase es la mejor aplicación de las decisiones administrativas con las cuales se mueve la empresa, aplicación que denota un estilo ejecutivo que las personas intervinientes en la empresa deben apreciar.

CONTROL

Aparece como la cuarta fase del proceso administrativo y la que cierra el mismo. Sin esta fase el proceso, aun mostrando unos buenos resultados, no termina, estaría incompleto. En lo fundamental, el control se define como:



Concepto

Aquella relación ordenada que se lleva a cabo para corroborar que lo organizado se está ejecutando y corresponde a la satisfacción de lo planeado y de las expectativas a cumplir por la empresa.

Esta fase comienza desde la misma evaluación y consideración de la fase de planeación y no finaliza mientras exista la empresa como tal. Presenta **recomendaciones**, cada vez que se considere conveniente o que se detecte

alguna anomalía o hecho que deba ser corregido, en aras de mejorar tareas y actividades concretas o el mismo proceso en su conjunto.



Método

Corresponde a esta fase un constante y consistente replanteamiento sobre si son adecuadas las respuestas que da la empresa solidaria a los interrogantes básicos:

- qué se hace,
- cómo se hace,
- por qué se hace,
- quién o quiénes lo hacen,
- dónde se hace,
- con cuánto se hace.

Igualmente, se interroga en esta fase de control si las condiciones o las necesidades que dieron origen o que posibilitaron el surgimiento de la empresa,

- se mantienen,
- se agudizan,
- han cambiado,
- mejoraron o se encuentran satisfechas,
- y qué hacer en cada caso

En la fase de control se procura mantener actualizado el **diagnóstico** respecto de las condiciones internas y externas, propias y ajenas, dependientes y subordinadas, en las cuales se opera, con el propósito de coadyuvar a una mejor toma de las decisiones, decisiones que acercarán a la situación de pronóstico previamente compartido y aceptado.

El control implica:

- *Modificaciones o cambios* en el proceso, justo allí donde se detectó la falla.

Encontrar deficiencias, errores o circunstancias que claramente no marchan bien al interior de un proceso administrativo y permitir que las mismas continúen, es cometer un error al interior del mismo. Expresado de otra manera, necesariamente debe sobrevenir un cambio allí donde la falla ha sido detectada.

- *Mantenimiento o conservación del rumbo* cuando el proceso sale bien

Un poco a la inversa de la situación anterior, el proceso administrativo no debe ser sometido innecesariamente a variaciones sustanciales si está arrojando buenos resultados para la empresa. En estas circunstancias, de buena marcha, introducir algún cambio es algo que solo es recomendable si los resultados, que ya de por sí se generan, son mejores.

Algunos teóricos de la administración, llegan incluso a plantear que aquello que a un cuerpo gerencial no le gusta, pero que produce buenos resultados, debe dejarse intacto, salvo una mejor opción.

¿Sobre qué aplicar la fase de control?

Al respecto digamos, en primer lugar, que esta fase de control tiene dos campos de aplicación: un campo interno y otro externo.

El campo interno

Como se deduce, debe darse en el interior de la empresa y consiste en la evaluación de aquellas variables sobre las cuales se tiene más capacidad de maniobra. Específicamente, el control en el campo interno debe concretarse en:

- *El objeto socioeconómico*

Aquello que busca o persigue la empresa solidaria de tipo asociativo, en grados cada vez más **crecientes y dinámicos**, debe **corresponder, ajustarse y coincidir**, con las necesidades, aspiraciones, deseos y proyectos reales y sentidos de las personas que agrupa.

Esta correspondencia, ajuste y coincidencia de que se habla, son grados entre sí ascendentes que expresan niveles de correspondencia entre aquello que la categoría económica organizadora de una empresa demanda al establecerla y conformarla y lo que la empresa realmente representa en términos de satisfacción, cumplimiento y logro de las necesidades y demandas.

Contrario a lo que muchas personas pueden suponer, no es fácil lograr que el factor C atienda completamente una convocatoria para participar en un proceso empresarial. De momento, digamos que mientras mayor correspondencia y ajuste exista entre la formulación del objeto socioeconómico de una empresa y las expectativas que de la misma tienen quienes la crean, crecerán enormemente las posibilidades de contar adecuadamente con una buena presencia del factor C al interior de la misma.

- *Las actividades.*

Lo que la empresa realiza para obtener, lograr o procurar el cumplimiento de su objeto socioeconómico debe estar en una relación de causalidad con éste.

Se contrata, se hacen operaciones, se busca financiamiento, se compran bienes o maquinaria y equipo, solo y únicamente como actos necesarios para lograr ese objeto socioeconómico.

Actuar en contravía de esta disposición conlleva el riesgo de transitar un camino del desvío de aquello que le fue encomendado a la empresa solidaria.

- *Los productos o servicios.*

Se controla finalmente, en tercera instancia, aquello que la empresa produce u ofrece para la utilización o consumo de clientes, asociados, o como comunidad, como consecuencia de la función empresarial y en aras de estar en condiciones de ofrecer productos o servicios de calidad, esto es, bienes que contengan en si mismos razones o motivos válidos para ser apreciados por quienes han de utilizarlos.

Al respecto, y aunque se trata de momento de un hecho particular que se está percibiendo o presentando desde los últimos años del siglo XX, viene en aumento un mayor aprecio de las personas hacia aquellos productos y servicios en los cuales interviene un mayor componente del factor C. Pruebas tangibles y concretas de lo anterior son, entre otras, la existencia de “mercados y comercialización justos”.

Dicho en otros términos, las relaciones que el factor C es capaz de establecer, logran extenderse hasta mas allá de los procesos productivo y administrativo en los cuales participa, conectándose incluso con quien se acerca al producto en espera que éste le sea de interés o de utilidad. Así las cosas, el factor C va permeando poco a poco el ciclo económico en su conjunto, verificándose aquello que Razeto plantea sobre la necesidad de **introducir la solidaridad en la economía.**



Mensaje

"(...) que opere y actúe en las diversas fases del ciclo económico, o sea, en la producción, circulación, consumo y acumulación. Ello implica producir **con** solidaridad, distribuir **con** solidaridad, consumir **con** solidaridad, acumular y desarrollar **con** solidaridad." (Razeto).

Esto que se acaba de plantear, ni más ni menos, sugiere que, por fuera de la fase de control que a cualquier empresa le es necesaria, poco a poco, el mercado, la comunidad que la rodea, los clientes que interactúan con la misma y demás sujetos, empiezan a involucrarse con la empresa en una acción que podemos identificar como parte integrante de la fase de control y que, en lo sucesivo, se hará necesario abordar con más frecuencia, cada vez que cualquier empresa trate o aborde este asunto del control.

El campo externo.

Volviendo a la pregunta inicial y considerando el campo externo digamos que este nivel de control corresponde a variables que, por su misma naturaleza, escapan a la acción directa de la empresa pero que no, por ello, deben dejarse de lado: abarca impactos de tipo social, económico político, cultural o ambiental que pudieron no preverse o no ser considerados al momento de crearla o que pueden aparecer con posterioridad.

Estos impactos pueden ser tanto de carácter positivo como negativo frente al medio que rodea a la empresa, al mercado en el que ésta se desenvuelve o al lugar donde la misma actúa.

Esta última consideración sobre el control, al ser tomada en cuenta por cada empresa solidaria que procure eliminar la mayor cantidad posible de injerencias negativas sobre la comunidad, el mercado o el medio ambiente donde la misma

se desenvuelve, asegura aún más, a futuro, el posicionamiento ético, social, económico, político y cultural que muestra la economía de la solidaridad; sin duda alguna, este tipo de circunstancias representan un buen momento para poner de manifiesto ese mayor sentido alternativo y ético.

Características de la fase control

Es importante, en aras a que la fase de control contribuya en una mejor forma al proceso administrativo en su conjunto, no perder de vista algunas de las más importantes características de esta cuarta fase del proceso administrativo:

- *Movilidad de la fase de control.*

A diferencia de las tres primeras fases del proceso, el control puede verificarse durante cualquier momento y etapa del proceso respecto de una misma tarea o actividad.

Es decir, que puede controlarse aquello que recién se planeó, sin necesidad de esperar la siguiente fase de la organización. Igualmente, unos recursos que se acaban de utilizar, son susceptibles de una mirada de control durante la aplicación misma de la fase de ejecución, sin tener que esperar necesariamente hasta el final del proceso en su conjunto.

Esta movilidad que atribuimos a la fase de control, equivale al reconocimiento racional e implícito de que en una decisión cualquiera no se hubieran tenido en cuenta algunos elementos necesarios para garantizar el acierto de la misma y que una vez la decisión es puesta en práctica, al hacerse visibles tales elementos, la fase de control permite tomar cartas en el asunto a fin de corregir o subsanar tal circunstancia. También, sin desmedro de lo anterior, cualquier tarea al interior del proceso puede ser revisada o sujeta a control en cualquier momento, sin que

medie motivo alguno, distinto de cumplir con la necesaria función de control; esto es, se evalúa para la simple corroboración de las cosas que al interior de la empresa solidaria se hacen conforme a como lo establece la categoría económica organizadora.

Dicho en otras palabras, la fase de control es quizá la menos rígida del proceso, ofreciendo en ello la ventaja de realizar correcciones o replanteamientos que se presenten inmediatos o cuya resolución simplemente no da espera en el tiempo.

- *Debe ser aplicada siempre, así las cosas estén saliendo bien.*

Ocurre con frecuencia que cuando viene el éxito de una iniciativa empresarial o simplemente cuando lo ejecutado ocurre tal cual como se planeó, se “baja la guardia” y erróneamente se considera como no necesaria la fase de control (justificado precisamente en que las cosas salieron bien): grave error. Con esta actitud, mínimamente, suceden dos cosas que a la postre se lamentarán:

- De un lado, si hubo fallas, así fueran insignificantes, estas no podrán ser detectadas ni corregidas, con lo cual algún grado de ineficiencia queda presente en el proceso (sobra decir que tales fallas adquieren a partir de ese momento cierta condición de acumulación que estará presente mientras no sea detectada y que, en términos generales, no desaparece del proceso por si sola).
- De otra parte, en ausencia de control, es probable que tampoco se detecten las verdaderas causas del éxito, con lo cual se pierde la posibilidad de repetirlo o de perfeccionarlo.

Sin control no puede entonces hablarse en términos exactos de proceso administrativo, ya que el mismo quedaría inconcluso. Así las cosas, no existe pretexto válido alguno para no realizar control.

- *Ninguna fase suplanta a las demás.*

Al momento de ejercer control, es de la mayor importancia no perder de vista lo siguiente: **ninguna fase**, de este proceso administrativo, **suplanta a las demás**. Cada instancia se limita única y exclusivamente a realizar aquello que le corresponde y por ningún motivo asume funciones de las otras, ni las reemplaza. De manera específica, teniendo presente el proceso administrativo general de la empresa solidaria, lo que esta característica sugiere no es nada distinto a lo siguiente:



Mensaje

La instancia de planeación no desempeña tareas de organización, quien cumple funciones de organización no interviene en la ejecución, quien cumple con la ejecución no se encarga del control.

Ante la ausencia, el abandono o la falta de las personas o grupos que realizan específicamente alguna de las fases al interior del proceso, dichos cargos o tareas deben ser reasignados conforme lo establecen las normas internas de la propia empresa solidaria.

Destacar o no prestar atención a esta característica fundamental del proceso equivale a introducirle un elemento ajeno y extraño al mismo, con lo cual la utilidad general que éste presta va a verse perturbada y, en el peor de los casos, la causa de tal desorden es probable que ni siquiera pueda ser percibido. De esta manera, tanto la fase de control como el proceso mismo se tornan ineficaces y, de persistir tal situación, la viabilidad misma de la empresa solidaria es lo que estaría comprometido.

- *Respecto del control sobre sí mismo.*

Mientras una empresa solidaria de tipo asociativo no alcance a ser gobernada según el concepto de proceso autogestionario, puede ser recomendable que el control sobre las funciones y tareas que desempeña alguien corresponda siempre a personas o instancias diferentes de quienes las efectúan. Así, quienes planean y lo planeado, podrán estar sujetos a acciones evaluativas en las siguientes fases del proceso, a saber, durante la organización, la ejecución o el control. Igual se aplica a cada una de las fases, donde quien organiza no es la misma persona o sección que controla lo que previamente organizó, o en la fase de ejecución, donde quien toma las decisiones es a su vez objeto del control por otras personas o áreas diferentes.

Convencionalmente, el fin perseguido a través de esta forma de estructurar el control (donde nadie se controla así mismo en las tareas que realiza), no es otro que el de garantizar una eficacia mayor en la empresa. Formulando esta disposición o característica en palabras más cotidianas, habría que decir, que el propósito buscado de que nadie ejerza control sobre sí mismo, no es otro que el de garantizar que nadie actúe como "juez y parte a la vez".

Tipos de control

O formas como la fase de control puede desarrollarse. Se trata de un tema o asunto desarrollado con cierta profundidad por la ciencia administrativa, la que a su vez le ha dado en no pocos casos un carácter bastante punitivo, al descargarse un alto grado de responsabilidad a la fase (y tipo) de control en el logro final y eficiente de los principales objetivos planteados a cualquier proceso administrativo. En términos generales, antes de considerar los tipos de control más adecuados para la empresa solidaria, conviene una mirada a las tres formas de control utilizadas con mayor frecuencia en la empresa convencional:

Control previo, preventivo o preliminar. Como el término lo indica, se trata de una acción que pretende anticiparse a las circunstancias perjudiciales que pudieran presentarse en el despliegue de las actividades administrativas al interior de una empresa. La manera como el control previo opera, exige un detenido y permanente análisis de las fases de planeación y organización para tratar de detectar inconsistencias e incoherencias desde el inicio del proceso.

Control presente, concurrente o directo. Es aquel que se realiza casi que en forma simultánea con el procedimiento o prestación del servicio ofrecido por la empresa. Aplica igualmente como el control que se ejerce simultáneamente, sobre un ejercicio de planeación de actividades o de organización de recursos y factores, previo a la realización de una serie de ejecutorias a través de las cuales una empresa pretende el logro de sus objetivos.

Control posterior o a futuro. Es aquel que se realiza después de que las tres primeras fases del proceso administrativo han hecho su parte o cuando el procedimiento o servicio se ha producido.

Como desventaja o dificultad del control posterior se presenta el que aquellas fallas del proceso que puedan calificarse como graves, solo serían detectadas para ser corregidas a posteriori, hecho que podría acarrear grandes pérdidas o problemas en la producción, sobre todo cuando se trata de empresas de tamaño pequeño.

Control propio de la empresa solidaria. Ahora bien, como el tipo de empresas que enfatizamos es la unidad económica solidaria de tipo asociativo, conviene una breve consideración sobre los tipos de control de la misma.



Concepto

Aplicado al lenguaje empresarial, lo definimos como aquel sistema de control en el que quienes realizan las diferentes fases de los procesos administrativos pueden eventualmente, bajo ciertas consideraciones, ser las mismas personas que ejercen supervisión sobre lo que hacen.

Considerando al sector solidario de la economía, como un movimiento simultáneamente social, económico, político y cultural, se puede advertir sobre el auto control una **aplicación cultural**.

En lo fundamental, el autocontrol es un **proceso** a través del cual a cada persona que participa de una empresa solidaria se le van posibilitando los elementos necesarios para que esté en capacidad de participar en el control de la misma.

Se habla del autocontrol como el **proceso**, porque se advierte que tal circunstancia no es algo para lo cual el medio haya facultado a las personas; por el contrario, a través de muchos años de prácticas laborales en las que siempre se ejerció una constante presión sobre quien trabajaba, las personas fueron miradas y tratadas con desconfianza, con lo que éstas, a su vez, poco a poco fueron llevadas a no dar de sí lo que estaban en capacidad de ofrecer y el resultado final no fue otro que considerar al ser humano como perezoso, holgazán y ávido de perder tanto tiempo en la empresa como le fuera posible.

Revertir entonces tal nivel de cosas, devolviendo y colocando nuevamente la confianza en las capacidades laborales y creativas que cada persona tiene, se impone como mecanismo eficiente de control. Como todo proceso, fácilmente se entiende que tal circunstancia de autocontrol se lleva a cabo en el tiempo a través del mismo y no de un momento a otro; pero confiar en la persona que

realiza un trabajo respecto de su propia responsabilidad y gusto para hacerlo sin necesidad de vigía alguno es lo que ahora se impone, y no a la manera de una "moda empresarial", en el convencimiento de que al expandir la confianza en el ser humano en su ámbito laboral, se afecta positivamente el tipo de desarrollo que las empresas son capaces de jalonar para la sociedad en su conjunto, como para el mejor despliegue de las dimensiones de las personas.

Control social.



Concepto

Para la empresa solidaria, utilizamos la expresión control social para referir el esfuerzo que realizan quienes la conforman por protegerla de las acciones y comportamientos negativos de los individuos que interactúan con ella.

Como el sector solidario de la economía es un movimiento convergente de elementos simultáneamente sociales, políticos, culturales y económicos, se consigna ahora que este control social posee también una **aplicación política y social**. Esto es, si se hiciera un ejercicio en el que se imaginara que las empresas solidarias influyen grandemente el mercado en que operan, fácilmente advertiríamos unas prácticas políticas y sociales más integradoras de lo humano, dada la particularidad del tipo de relaciones económicas que este tipo de empresa reproduce, a saber, relaciones de reciprocidad, comensalidad y cooperación; una sociedad, con predominio de tales relaciones, es una sociedad que mostraría mayores grados de perfección política y social respecto de los que exhiben las comunidades altamente competitivas.

Ventajas de autocontrol y del control social.

Para el caso particular de la empresa solidaria, la experiencia nos permite citar las siguientes principales ventajas de estos tipos de control:

- *Implican menores costos monetarios*

El simple hecho de poder prescindir de cargos como controladores o el de ofrecer redistribuir entre quienes participan del trabajo la recompensa económica que a los controladores les tendría que ser ofrecida, es ya una gran ventaja de los tipos de control resaltados.

- *Posibilitan una adecuada reproducción de los factores económicos humanos al interior de la empresa.*

Si la figura se nos permite, un colaborador que no requiere de vigía alguno para desempeñar eficientemente su trabajo es simple y llanamente un factor económico de valía inestimable para cualquier empresa. Nótese como una actitud que es solo una virtud personal (esta de no requerir ser espiado para trabajar bien, virtud que en la persona debe ser concitada) es a la vez un activo económico que se traduce inmediatamente en un menor costo para la empresa, a la vez que representa una persona con una cualificación que toda empresa desea: la de la honestidad a la hora de colocar el propio trabajo en esa obra común que es toda empresa solidaria.

- *Incrementan y potencian tanto el factor "C" como el factor gestión.*

Complementaria a la ventaja que acaba de citarse, se tiene el paso siguiente y normal de encontrar en la empresa a aquellas personas que son capaces de desempeñar su trabajo, siendo ellas mismas garantes de la calidad y honestidad con la cual lo realizan; es el de delegarle progresivamente a tales personas

responsabilidades superiores por cuenta y recompensa del compromiso demostrado, hecho éste que solo **denota una de las maneras propias de la economía solidaria para ir apropiándose del factor gestión**, factor que aun se le muestra bastante esquivo pero que, poco a poco, viene incorporando de manera propia.

- *Eliminan frecuentes causas de conflictos en la empresa.*

Salta a la vista que, con el correr del tiempo, sistemas de control como los analizados devienen en una menor intensidad de roces y problemas en la empresa.

Resultados concretos de la fase de control.

Resultados de la fase de control son, entre otros, previo siempre el análisis frente al despliegue de las tres fases anteriores del proceso:

- *Recomendaciones o propuestas claras y precisas de reordenamiento interno a todo nivel.*

La expresión "a todo nivel" significa que quienes realizan funciones propias de control al interior del proceso administrativo, están en condiciones de sugerir propuestas de mejoramiento justo allí donde consideren que tal circunstancia es factible y que de la misma se desprenderán situaciones favorables para la empresa. Ahora, tales propuestas o recomendaciones, según el caso, pueden tener como destinatario a las instancias de planeación, organización, ejecución y a la misma área encargada del control.

- *Cambio, variación o mantenimiento de las actividades realizadas por la empresa en aras de cumplir su objeto socioeconómico.*

También como resultado concreto de la fase de control, y un poco en el sentido y dirección de lo que se acaba de expresar, las recomendaciones y propuestas de reordenamiento pueden incluir tanto las situaciones específicas de la empresa como las de carácter más general o amplio. Hacen parte de las primeras aquellas circunstancias puntuales referidas, a manera de ejemplo, a los diferentes tipos de relaciones que necesariamente establece toda empresa: con las personas que laboran en ella, con instituciones de naturaleza similar o con la comunidad; puntos de vista respecto de los servicios ofrecidos por la empresa; pronunciamientos en torno de las políticas, los procedimientos y las reglas establecidas. Ahora, situaciones de carácter más amplio o general, son aquellas que eventualmente involucran alguna recomendación para variar, complementar o reducir las pretensiones del objeto socioeconómico de la empresa; manifestaciones en torno de la manera como la empresa solidaria es planeada, organizada y ejecutada, o apreciaciones acerca de la forma como la empresa utiliza y combina sus factores económicos.

Cuidándonos de formulaciones resumidas que resulten reduciendo o simplificando la importancia particular que de por sí posee y ofrece la fase de control al interior del proceso administrativo, pudiéramos plantear que una labor seria de control enfrenta tres circunstancias especiales sobre las cuales debe pronunciarse:

- **Mantener fijo** el rumbo de las cosas que han salido bien,
- **Variar necesariamente** aquello que resulto erróneo o
- **Corregir pronto** los resultados que, siendo aun posibles, no son solo mejores.