

## LA INTEGRACIÓN COMO ETAPA SUSTANTIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES

Integration as a Substantive Stage of the Administrative Process to Optimize Decision-Making

**Franco Soliz, Luis Arturo**

Presidente del Instituto Privado de Planificación y Prospección Estratégica.  
Director General del Centro de Estudios, Investigaciones y Especialización en Alta Gerencia CADELP.  
luarfrancos@gmail.com  
La Paz, Bolivia

### Resumen

La Gestión en las organizaciones, traducida como el logro de los objetivos técnicos, llamados objetivos de gestión; son la preocupación central de las organizaciones, independientemente de su naturaleza, propósitos, funciones o tipología, en un contexto altamente competitivo, al margen de sus propósitos de nacimiento, crecimiento, consolidación y posicionamiento; buscando sostenibilidad y sustentabilidad. El desarrollo de la administración, como una disciplina científica, ha observado meticulosamente el Método Científico y es reconocida como el medio idóneo, para alcanzar, precisamente Gestión; porque proporciona paradigmas, métodos, instrumentos, herramientas, algoritmos, etc., para lograr los objetivos técnicos o de gestión. Dentro de la Administración Científica el Proceso Administrativo, es considerado como la secuencia de etapas para lograr resultados óptimos; así está aceptado y reconocido en la teoría y la práctica; sin embargo, históricamente, es cuestionado por algunos administradores, que, identifican la ausencia de un elemento dentro del proceso, que relacione eficientemente las etapas del trabajo con énfasis en gabinete, como la Planificación y la Organización, con la de la toma de decisiones y la acción, como la Dirección y el Control, parece de urgente necesidad una etapa interfase entre el trabajo de gabinete y la toma de decisiones y su ejecución. Como metodología para validar esta necesidad, se ha trabajado con encuestas y entrevistas a los empresarios voluntarios de la Cámara de Comercio, encontrando su coincidencia con nuestra pesquisa y dando luces para creer que esta necesidad, puede ser cubierta idóneamente, por la etapa de la integración, para interrelacionar, interactuar e identificar las interdependencias y causalidades, entre recursos, elementos, y el talento humano con la jerarquía de las decisiones desprendida de la Planificación Estratégica, hacia el logro de Objetivos de Gestión.

**Palabras Claves:** Inclusión, etapa de la integración, proceso administrativo.

## Abstract

Management in organizations, defined as the achievement of technical objectives, known as management objectives, is the central concern of organizations, regardless of their nature, purpose, functions, or type, in a highly competitive context, regardless of their original purpose, growth, consolidation, and positioning, seeking sustainability and viability. The development of administration as a scientific discipline has meticulously observed the scientific method and is recognized as the ideal means of achieving management precisely because it provides paradigms, methods, instruments, tools, algorithms, etc., to achieve technical or management objectives. Within Scientific Management, the Administrative Process is considered to be the sequence of stages to achieve optimal results; this is accepted and recognized in theory and practice; However, historically, it has been questioned by some administrators who identify the absence of an element within the process that efficiently links the stages of work with an emphasis on cabinet work, such as planning and organization, with decision-making and action, such as management and control. There seems to be an urgent need for an interface stage between cabinet work and decision-making and its execution. As a methodology to validate this need, surveys and interviews have been conducted with volunteer entrepreneurs from the Chamber of Commerce, finding that they agree with our research and providing evidence to believe that this need can be adequately met by the INTEGRATION stage, to interrelate, interact, and identify the interdependencies and causalities between resources, elements, and human talent with the hierarchy of decisions derived from Strategic Planning, towards the achievement of Management Objectives.

**Keywords:** Inclusion, integration stage, administrative process.

## Introducción

Desde que el hombre ha existido, necesitó trabajar en grupo para subsistir; en este sentido, la administración nació, no como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes. Asimismo, la administración contribuyó en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y cómo traducción del inglés *management*) que es “gestión”. En general, administración y gestión significan lo mismo. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.

Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización. A través de las técnicas de gestión se

simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia, donde la etapa de Integración dentro del proceso administrativo, es la etapa interface entre la planificación y organización, que son la estructura del proceso, y la dirección y el control, que son las etapas operativas del proceso.

Según el autor Vargas (2009) menciona que: "se fundamenta la necesidad de actualizar conocimientos acordes con la investigación y las posibilidades para realizarla, y sea parte del supuesto de que la investigación es imprescindible en la formación profesional, ya que genera nuevos conocimientos que realimentan las disciplinas y el ejercicio profesional". (pp. 155 - 165)

El autor Gómez (2011) indica que: "la investigación científica no puede estar separada de la Docencia, pero tampoco de la Extensión, ya que la función sustantiva de toda educación superior es su práctica investigativa y las tres deben articularse como un todo. Una institución universitaria que no contemple un sistema organizacional de la investigación y que no cuente con una cultura académica que la soporte, puede llamarse institución educativa, pero no Universidad en su sentido más esencial". (pp. 15 - 18)

El autor Gómez (2011) menciona que: "el aprendizaje de la investigación científica en nuestra universidad debe articular al emprendedor y al empresario de todos los tamaños y categorías a metodologías, a la epistemología, a la

filosofía organizacional y el enfoque socio-político". (p. 29)

## **Material y métodos**

### **a. Objeto de estudio**

La investigación base del presente artículo científico, y desde luego también el artículo presente, tiene como objeto de estudio, orientar el proceso administrativo, a la optimización de la gestión y la satisfacción de los gestores, para relacionar naturalmente, los momentos de planificación y organización, con la toma de decisiones, la ejecución y el control y retroalimentación.

### **b. Relación entre administración y gestión, desde el punto de vista del autor**

La administración de organizaciones es una ciencia, desarrollada bajo el método científico, que nos dota de paradigmas, metodologías, métodos, instrumentos, herramientas para hacer gestión. La gestión es llegar al objetivo técnico o de gestión de las organizaciones, en términos de una óptima relación beneficio costo, es decir a menor costo y con el mayor beneficio.

Según Munch (2010), en la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa y lógicamente es imprescindible para lograr competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr productividad y eficiencia. (p. 3)

### c. Análisis crítico del proceso administrativo de cinco etapas

El Proceso Administrativo tiene como propósito principal ordenar la gestión administrativa, para llegar al objetivo técnico o de gestión, estableciendo:

- ¿Qué nos proponemos lograr con nuestra organización?
- ¿Cómo concebimos nuestra existencia y actividad, quiénes somos?,
- ¿A dónde nos dirigimos?

72

Al responder estas interrogantes, buscamos la utilización racional de recursos, para alcanzar objetivos con eficacia y eficiencia, al menor costo y con el mayor beneficio.

- La planificación permitirá lograr el objetivo gestión, con la necesaria precisión, luego establecerá argumentos para el desarrollo de las siguientes etapas del proceso administrativo.
- La organización comprende, la estructura y el tamaño de la organización, división y clasificación del trabajo, jerarquización, departamentalización, detalle de actividades específicas, la necesaria coordinación, y el uso de herramientas de organización, como los organigramas, manuales, diagramas de proceso y otros.
- La dirección y liderazgo como ejecución, toma de decisiones, y

su impacto en el recurso o factor humano.

- La evaluación y control, entendido como la retroalimentación iterativa, para ajustar las decisiones a los resultados.
- En tal sentido, la descripción del proceso administrativo tradicional consta de cuatro etapas, sin embargo, se requiere una etapa interfase, para que el proceso logre impacto.

### d. La etapa de integración y su importancia teórica y práctica

Uno de los respaldos científicos de este artículo, es el enfoque de sistemas, que recomienda ver a las organizaciones como un sistema, compuesto por partes interactuante, interrelacionadas e interdependientes entre sí, para lograr sus objetivos eficientemente; de este modo, identificamos todas las relaciones causales de sus elementos.

Otro concepto importante es el Agile Management, que expone un enfoque iterativo y flexible, que significa, continuo, permanente, repetitivo para crear verdaderas rutinas en los procesos y procedimientos de los gestores, pero especialmente de sus equipos de trabajo, sin que esto signifique restringir la creatividad y la mejora continua, en busca de la Calidad Total, donde todos los miembros de la organización, entregan un valor incremental.

Para la gestión de proyectos, se necesita, flexibilidad y adaptación en relación a modificaciones del entorno,

en este entendido (Senge, 1998), en su libro la “Quinta Disciplina” muestra el enfoque de organizaciones que aprenden, y (Mintzberg, 2012) en su obra “la estructuración de las organizaciones” presenta un enfoque emergente de la estrategia, mencionando que el mismo puede influir en la agilidad de gestión.

La etapa de integración, se refiere a integrar todas las funciones de la empresa, en torno al factor o recurso humano, desde el reclutamiento y selección de personal, para luego integrar los recursos materiales, los recursos informáticos, los financieros y otros actuales y potenciales que requiere la organización.

Según el autor Munch (2010), menciona que los autores Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa. (p. 26)

Las preguntas por resolver son:

a) ¿Es posible encontrar una etapa central dentro del proceso administrativo, para conseguir la optimización de la gestión y la satisfacción de los gestores, relacionando naturalmente, los momentos de planificación y organización, con la toma de decisiones, la ejecución y el control y retroalimentación?

- b) ¿Cuáles son las razones por las que las organizaciones, cuestionan el proceso administrativo, como facilitador de la toma decisiones correctas orientadas a la Gestión?
- c) ¿Es necesaria la inclusión de una etapa sustantiva que relacione la planificación y organización con la dirección y el control?
- d) ¿Se ha explorado suficientemente la necesidad de la etapa de la integración, en el proceso administrativo, dentro de las organizaciones?
- e) ¿Se ha detectado en las universidades del país, la necesidad incluir en el tema de proceso administrativo, la etapa de la integración?

#### **e. Objetivo principal**

Difundir la necesaria inclusión de la etapa de integración en el proceso administrativo, para optimizar la gestión y satisfacer, las expectativas de los gestores, relacionando naturalmente, las etapas de planificación y organización, con la toma de decisiones, la ejecución, el control y la retroalimentación.

#### **f. Objetivos específicos**

- Detectar las razones por las que las organizaciones, cuestionan el proceso administrativo, como facilitador de la toma decisiones correctas orientadas a la gestión.
- Diagnosticar la inclusión de una etapa sustantiva que relacione la planificación y organización con la dirección y el control.

- Explorar suficientemente la necesidad de la etapa de la integración, en el proceso administrativo, dentro de las organizaciones.
- justificar la inclusión de la etapa de la integración en las carreras de ciencias empresariales y administración, como parte sustantiva de la etapa de la integración, para mejorar, gestionar y satisfacer las necesidades de las organizaciones, especialmente, ante el desarrollo tecnológico actual.

74

#### g. Estado del arte

Los cultores relacionados sustantivamente con el enfoque del presente artículo, en sus obras, a cerca de la teoría sobre la integración, son: Lourdes Münch, con la colaboración de Félix Patiño Gómez, en el año 2010 y Alec Mackenzie en 1969, coinciden en lo siguiente:

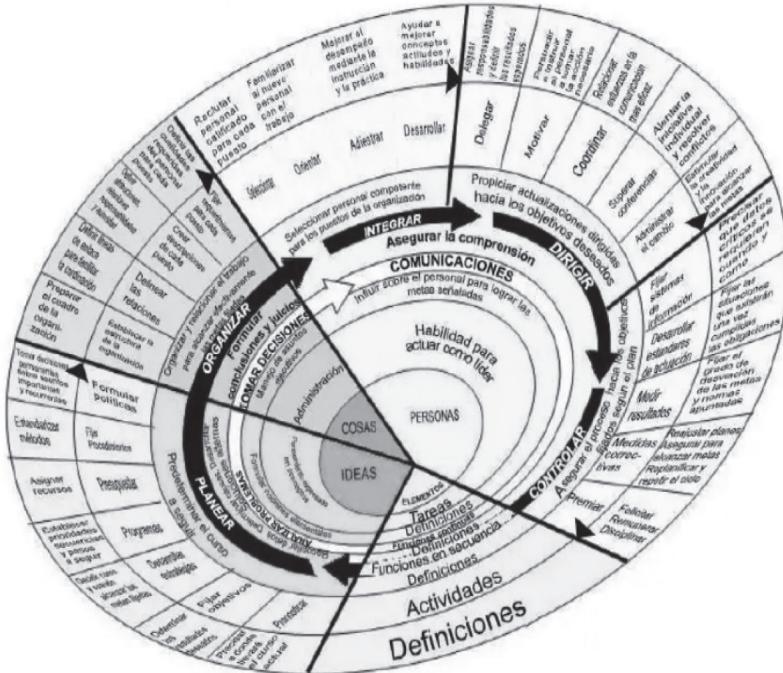
Según Münch (2010), afirma que, en la etapa de Integración, se incorporan todos los elementos, establecidos durante la planeación y organización. Estos elementos, entre los cuales son

relevantes, los recursos disponibles para facilitar su operación, clasificados en factores humanos, que son los dinamizadores de la organización, así como recursos materiales, tecnológicos, financieros y otros. Quienes llevan adelante la organización, utilizando eficientemente, todos los recursos son las personas, los seres humanos y por tal razón, en torno a ellos es que se deben integrar todos los factores, en torno al factor humano. Concluye, que la etapa de la Integración, exige que se integre primero todos los componentes del factor humano, principalmente tomando en cuenta el trabajo en equipo y la interrelación de las personas.

De acuerdo al autor Mackenzie (1969), en noviembre de 1969, presentó, lo que él llama, Disección del proceso administrativo y sus funciones, que muy pronto fue conocido comúnmente, como el disco del proceso administrativo, antes de ser identificado como el método del Proceso Administrativo, como Mackenzie lo bautizó. Lamentablemente esta propuesta, no fue lo suficientemente explorada, ni difundida por los académicos y por los emprendedores y empresarios del mundo, impidiendo que los gestores, tengan disponible una gran herramienta de gestión.

## **Figura 1**

### *Disco del proceso administrativo*



Nota. (Mackenzie, 1969)

El disco del proceso administrativo de Alec Mackenzie, permite analizar las ideas, cosas relacionadas al liderazgo, así como los elementos y funciones, continuas en secuencia, en el proceso administrativo. El disco de Mackenzie, muestra, como es necesario integrar todo esto, para lograr gestión.

cuales solo 2.114 tienen cuotas al día (población), en tal sentido en fecha 27 septiembre del 2024 se llevó a cabo una Asamblea ordinaria donde asistieron 81 miembros (datos proporcionados por la secretaría de la institución), es necesario aclarar que en la respectiva reunión se aplicó la herramienta de recolección de datos (cuestionario) de la Tabla 1.

#### **h. Población y muestra**

En la actualidad, la Cámara Departamental de Comercio de La Paz cuenta con 5.195 miembros, de los

En tal sentido para el cálculo de la muestra estadística representativa, se utilizó la expresión matemática:

$$n = \frac{N * Za2 * p * q}{d2(N-1) + (Za2 * p * q)}$$

Los resultados para alcanzar una muestra representativa fueron calculados a partir de los siguientes datos:

<b>Z =</b>	1,64	90% de confiabilidad
<b>N =</b>	81	Afiliados
<b>p =</b>	0,5	p - q
<b>q =</b>	0,5	q - p
<b>e =</b>	0,1	error

$$n = \frac{2,6896}{0,01} + \frac{81}{80} + \frac{0,25}{2,6896} = 0,25$$

76

$$n = \frac{2,6896}{0,8} + \frac{20,25}{0,6724}$$

$$n = \frac{54,4644}{1,4724}$$

$$n = 36,9902$$

Como se evidencia en los resultados de la muestra aplicada se observa que se entrevistó a 37 afiliados a la Cámara Departamental Nacional de Comercio de La Paz.

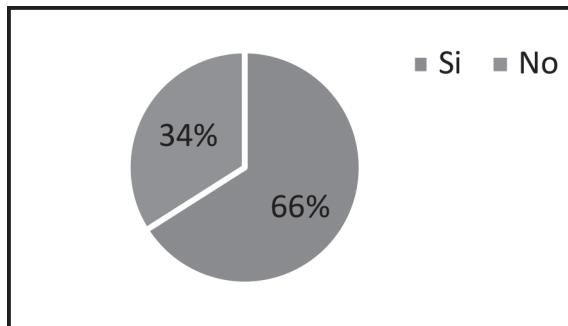
**Tabla 1**  
*Encuesta para emprendedores*

AT	PREGUNTA	SÍ O NO
I.	Conocimiento profesional de la administración	
1	¿Formación teórica en administración de organizaciones	Sí o No
2	¿Cree importante la administración científica en la gestión de las organizaciones?	Sí o No
3	¿Considera lógica la secuencia de las etapas del proceso administrativo?	Sí o No
4	¿Cree que se puede pasar directamente de la planificación y organización a la toma de decisiones?	Sí o No
II	Integración en los recursos humanos y gestión	
7	¿Considera necesario el relacionamiento funcional entre las personas que trabajan en la organización?	Sí o No
8	¿Su organización promueve e impulsa el trabajo en equipo?	Sí o No
9	¿Busca en su organización, la coherencia entre la disposición de los recursos con el recurso o talento humano?	Sí o No
III	Proceso de toma de decisiones	
10	¿Cree usted, que solo el líder principal o ejecutivo principal de la empresa, es el que tiene la responsabilidad de tomar decisiones?	Sí o No
11	¿Cree necesaria la capacitación en procesos de negociación en los distintos niveles de toma de decisiones en su organización?	Sí o No
12	¿Dentro de la política de su organización, considera la evaluación de impacto de las decisiones, de forma permanente?	Sí o No
13	¿Evalúa los resultados, con lo planificado al inicio de gestión?	Sí o No

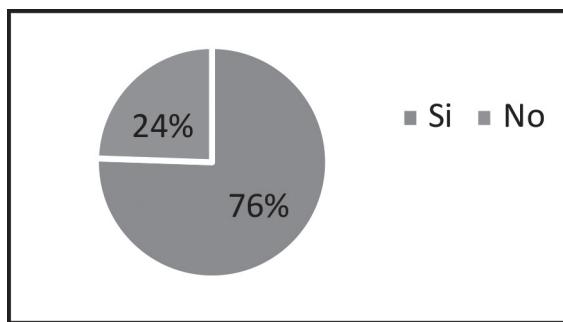
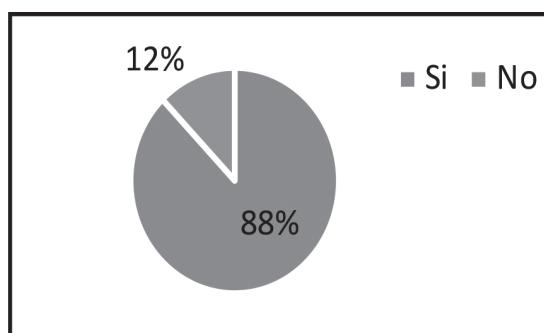
77

## Resultados

En las figuras 1, 2, 3, se muestran los resultados generales de los tres ejes temáticos (Conocimiento profesional de la Administración, Integración en los RRHH y el proceso de toma de decisiones).

**Figura 1***Eje 1 - Conocimiento profesional de la administración de organizaciones*

78

**Figura 2***Eje 2 - Recursos humanos y gestión***Figura 3***Eje 3 - Proceso de toma de decisiones*

**Tabla 2**  
*Resumen de los tres ejes temáticos*

	Ejes temáticos	Resp (+) si	Resp (-) no	Matiz de resp (?)
1	Conocimiento profesional de la administración de organizaciones	66%	34%	Tanto la formación formal, como la no formal.
2	Recursos humanos y gestión	76 %	24 %	La importancia del factor o recurso humano
3	Proceso de toma de decisiones	88 %	12 %	La toma de decisiones corporativa
	RESP (+): Respuesta positiva / RESP (-): Respuesta negativa			

79

Una vez aplicadas las encuestas a los empresarios de la muestra y luego de su tabulación; se puede observar que en los tres ejes temáticos, que entre el 66 al 79%, los participantes, coinciden en la necesidad de complementar las etapas del proceso administrativo, para que este, responda al propósito de los empresarios, de contar, con una herramienta idónea que complete el ciclo del proceso administrativo, para hacer gestión en las organizaciones; es decir, tener el proceso administrativo, como una herramienta sustantiva en la toma de decisiones, para asegurar el logro de los objetivos técnicos o de gestión. Se trata de preguntas cerradas, con solo dos posibilidades de respuestas sí o no, y por tanto, no permite identificar escalas.

## Discusión

El problema es encontrar una manera de que después del trabajo de gabinete, el gestor pueda pasar a las etapas de ejecución y acción, como consecuencia de que se ha detectado, que no ocurre este avanza naturalmente; esto significa, que después de planificar y organizar, surge la interrogante siguiente: ¿cómo llevó a la práctica lo trabajado? es ahí que la respuesta es la integración, porque una forma de llegar a la acción concreta es determinar las relaciones y causalidades entre los elementos, funciones y etapas del proceso administrativo, visto con el enfoque sistémico. si la etapa de la integración llena este vacío; entonces, debe ser considerada etapa central y sustantiva del proceso administrativo, de cinco etapas: planificación,

organización, integración, dirección o ejecución y control y retroalimentación. el diagnóstico, determina que la inclusión de una etapa sustantiva que relacione la planificación y organización con la dirección y el control, es urgente y necesaria, para justificar su traslado a la práctica.

## Conclusiones

Como conclusión sustantiva

general, podemos afirmar que será de beneficio para todas las organizaciones, incluir en el proceso el proceso administrativo la etapa de integración, precisamente para integrar y relacionar todos sus elementos confirmando que el proceso de estar compuesto por las siguientes etapas: planificación, organización, integración, dirección y control, para lograr los objetivos de gestión, oportunos, lógicos, medibles, cuantificables y holísticos.

## Referencias

80

- Gómez, N. (2011). *Cinco tesis sobre Investigación científica*. Nicaragua: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Hernández Sampieri, R., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. Diseños del Proceso de investigación cualitativa* (6 ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Mackenzie, A. J. (1969). *Planeación Organizacional, integración. Dirección y control*. Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. México DF: Ariel.
- Münch, L. (20017). *Administración*. México: Pearson.
- Münch, L. (2005). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Münch, L. (2005). *Más allá de la excelencia*. México: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Administración de capital humano*. México: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Administración y estilos de gestión*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. México DF: Granica.
- Vargas. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con eficiencia científica* (Vol. 33). México: Mc Graw y Hill.

**Fecha de recepción:** 27 de junio de 2025

**Fecha de aceptación:** 18 de julio de 2025