

# Análisis del proceso administrativo y su vigencia

*Analysis of the administrative process and its validity*

Hernández Mora Nydia<sup>1</sup>

Cendales Godoy Jaidy Mariel<sup>2</sup>

John Fredy Veloza Guzmán<sup>3</sup>

---

1 Administradora de Empresas especialista en Finanzas y en Gerencia Estratégica, Máster en Dirección Financiera. Docente universitaria e investigadora con temas relacionados a la planeación estratégica y financiera, valor compartido y emprendimiento.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3051-4734>

Email: [Nydia.hernandez@unad.edu.co](mailto:Nydia.hernandez@unad.edu.co)

Scholar: Google Académico

2 Administradora de Empresas, Máster en Administración de Negocios. Docente universitaria e investigadora con temas relacionados a la mejora de procesos.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4451-3284>

Email: [jaidy.cendales@unad.edu.co](mailto:jaidy.cendales@unad.edu.co)

Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=kvhqQ4oAAAAJ>

3 Estudiante de Administración de Empresas con experiencia en gestión administrativa y financiera. Habilidades en comunicación efectiva, liderazgo y resolución de problemas, con competencias avanzadas en análisis de datos y creación de dashboards en herramientas como Excel, Power BI y QuickSight. Enfoque en la optimización de procesos y la aplicación de inteligencia artificial.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5074-4679>

Email: [jfvelozag@unadvirtual.edu.co](mailto:jfvelozag@unadvirtual.edu.co)

Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=K6Y8oblAAAAJ>

## Resumen

El proceso administrativo sigue estando vigente en la planeación estratégica de las organizaciones. Para Henry Fayol, quien fuera el primer autor que proponía un enfoque integral para administrar una organización, la gestión se debía realizar a través de una serie de elementos clave como lo eran la planeación, organización, dirección y control que toda empresa.

Con el tiempo se han venido analizando las etapas del proceso en diferentes ámbitos, tanto académicos como empresariales. Los autores han llegado a concluir que las etapas del proceso administrativo siguen estando vigentes, aunque con variaciones en conceptos más actuales como la motivación y la capacidad de guiar a través de un liderazgo participativo.

En este trabajo principalmente se realizará una caracterización del proceso administrativo y su evolución, desde las etapas primordiales. Dentro de la descripción de estas etapas se encuentran factores clave para la implementación en diferentes ámbitos organizacionales y su evolución con el paso de los años.

### *Palabras clave*

Estrategia; proceso; control; previsión; organización; evolución.

# Abstract

The administrative process is still in force in the strategic planning of organizations. For Henry Fayol, who was the first author to propose a comprehensive approach to managing an organization, management should be carried out through a series of key elements such as planning, organization, direction and control that every company should apply.

Over time, the stages of the process have been analyzed in different academic and business areas. The authors have concluded that the stages of the administrative process are still in force, although with variations in more current concepts such as motivation and the ability to guide through participative leadership.

This paper will mainly characterize the administrative process and its evolution, from the primary stages. Within the description of these stages, there are key factors for implementation in different organizational areas and its evolution over the years.

## Keywords

Strategy; process; control; forecasting; organization; evolution.

## Introducción

Con relación al tema del proceso administrativo aplicado en diferentes ámbitos; se encuentra una literatura no tan extensa, el enfoque inicial de la revisión de la literatura será la exploración de los conceptos claves del proceso administrativo y su evolución en el tiempo desde la óptica de diferentes autores.

Las etapas del proceso administrativo han evolucionado desde la Edad Media manteniendo unas estructuras que convergen en una serie de eventos conjuntos y consecutivos que deben estar en orden y ser planificados con el fin de cumplir con unos objetivos organizacionales. El proceso administrativo es único y cada una de sus etapas que lo constituye permite a las organizaciones encaminarse hacia un mismo objetivo, transformando acciones que contribuyen al logro organizacional.

En este sentido, es importante caracterizar cuál ha sido la evolución del proceso administrativo en el desarrollo empresarial y los estudios que se han realizado en ámbitos académicos para establecer su pertinencia, no solamente en el ámbito del desarrollo empresarial sino, en los programas educativos vigentes.

## Metodología

A continuación, se describirá el proceso utilizado en la revisión de literatura, con relación al proceso administrativo, sus etapas y relevancia. En primer lugar, se realiza una búsqueda del concepto de proceso administrativo y las etapas de planeación, organización, dirección y control, es importante aclarar que en esta etapa la búsqueda se enfoca en libros de autores de diferentes épocas que han conceptualizado los temas concernientes al proceso administrativo.

Después se aplica una búsqueda con relación a cada una de las etapas del proceso y palabras claves de cada etapa. Se tomaron como preferencia años recientes (2015-2024).

Búsqueda de la etapa de Planeación: Title-ABS-KEY: TITLE-ABS-KEY (“Planing” AND “Organization” OR “business” )

COMPONENTES DE LA BUSQUEDA		
Componente 1	Componente 2	Componente 3
Planning	organization	Bussines

Para esta búsqueda se aplican filtros en las subáreas limitando a social sciences y Business, Management and Accounting, el idioma elegido fue solamente Ingles con palabras clave Organization y management, con acceso abierto y de años 2020 a 2024. Como resultado 124 documentos.

Búsqueda de la etapa de Organización: Title-ABS-KEY: TITLE-ABS-KEY (“Organization” AND “Chart” )

Componente 1	Componente 2
organization	chart

Para esta búsqueda se aplican filtros en palabras clave Organization y management, con acceso abierto y de años 2020 a 2024. Como resultado 169 documentos.

Búsqueda de la etapa de Dirección: Title-ABS-KEY: TITLE-ABS-KEY (“Direction” AND “Organizational”)

Componente 1	Componente 2
direction	organizational

La limitante para esta etapa fue los años de búsqueda, tomando solamente datos del 2020 al 2024. Los documentos encontrados fueron 34 documentos.

Búsqueda de la etapa de Control: Title-ABS-KEY: TITLE-ABS-KEY  
("Control" AND "kpi" AND "Organization")

COMPONENTES DE LA BUSQUEDA		
Componente 1	Componente 2	Componente 3
control	kpi	Organization

La limitante para esta etapa fue los años de búsqueda, tomando solamente datos del 2020 al 2024. Los documentos encontrados fueron 78 documentos.

## Discusión y Resultados

El proceso administrativo es un proceso que integra las actividades de planificación, organización, dirección y control de actividades que tiene que ver con la interrelación humana en un tiempo determinado (Koonts, 2002). Por otro lado, el autor que introdujo el término de proceso administrativo Frederick Taylor, quien fuera el primero en identificar el proceso administrativo como un proceso científico, que se desarrolla en cuatro etapas: Planificación, organización, ejecución y control (1961).

En este sentido la innovación de los procesos administrativos responde a retos organizacionales, un ejemplo de ello es un análisis a una empresa de turismo comunitario para la conciliación entre la organización comunitaria y la operación empresarial (Martinez, Gomez, & Mendez, 2023).

Algunos autores han desarrollado diversos criterios en torno al proceso administrativo. A continuación, un esquema donde se plantean las diferentes etapas a través del tiempo.

**Tabla 1.** Criterios desarrollados por diferentes autores - Proceso administrativo

Autor	Nacionalidad	Año	Etapas	
Henry Fayol	Francia	1886	previsión Organización Coordinación	Control control
Frederick W. Taylor	Filadelfia	1900	Planeación	Control
Lyndall Urwik	Reino Unido	1943	previsión Organización	Control
William Newman	Estados Unidos	1951	Planeación Organización y consecución de recursos	Control
RC Davis	Estados Unidos	1951	Planeación Organización	Control
Koontz y O'donell	Canadá	1955	Planeación Organización e Integración	Control
John E. Mee	S/I	1956	Planeación Organización	Control
George R Terry	Estados Unidos	1956	Planeación Ejecución	Control
Luis. A Allen	Estados Unidos	1958	Planeación Organización Motivación / Coordinación/ guía	Control
Agustin Reyes Ponce	México	1960	Previsión / Planeación Organización / Integración	Control
Isaac Guzmán Valdivia	México	1961	Planeación Organización / Integración	Control
J. Antonio Fernández Arenas	México	1967	Planeación Implementación	Control
Peter F. Drucker	Austria	1967	Establecimiento de Objetivos Organización	Control
Robert C. Appleby	Nueva York	1971	Planeación Organización	Control
Edwin B. Flippo	Estados Unidos	1973	Planeación Organización	Control
Henry Sisk y Mario Sverdlík	Estados Unidos	1974	Planeación Organización	Control
Leon Kasnier	Francia	1974	Planeación Dirección	Control
Munch Garcia	S/I	1982	Planeación Organización	Control
Jose Antonio Fernandez	México	1985	Planeación Implementación	Control
Rue Byars		1990	Planeación Motivación	Control
Francisco Iarís Casillas	México	1995	Planeación Organización	Control
Stephen P. Robins.	Estados Unidos	2005	Planeación Organización	Control

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Luna A. , 2015)

Como se observa los autores más destacados que han considerado dentro de sus análisis el proceso administrativo establecen unas etapas en común con algunas variaciones en los términos como lo es la motivación, la flexibilidad, implementación y otros términos también han sido usados dentro de las etapas del proceso administrativo. En el cuadro encontramos 25 autores. En la ilustración 1, se observa que la primera etapa es considerada por casi todos como la etapa de planeación al igual que la última llamada control.

En esta misma ilustración podemos ver cómo a través del tiempo las etapas del proceso estratégico se han mantenido vigentes, aunque con algunas variaciones que en términos generales que incluyen conceptos como liderazgo, habilidades, valores, entre otros.



**Ilustración 1.** Términos más usados en las Etapas del proceso administrativo

**Fuente:** Elaboración propia

Las etapas del proceso administrativo han sido objeto de análisis y publicaciones para muchos autores, dentro del proceso se encuentran la planeación, organización, dirección y control, que son fases trabajadas en diferentes niveles jerárquicos de las empresas (Mero, 2018).

Un estudio realizado a diferentes microempresas al sur del Istmo de Tehuantepec, México, en el cual se pretendía generar acciones de transformación para emprendedores, analizando las diferentes etapas del proceso administrativo aplicado, encuentra que en procesos sencillos las empresas ejecutan la función de planear en un 62%, a nivel de dirección y control en promedio el 66% de la muestra, ejecuta estas acciones (Luna & Torres, 2016).

Por otro lado, la aplicación de un instrumento validado por expertos en un análisis a diferentes empresas en el cual se indaga por las etapas del proceso administrativo, su conocimiento y aplicación en la región Mixteca Poblana da como resultado que, aunque el 50% de las empresas conocen las etapas, solo el 27% aplica esas etapas en la organización (Solano, Merino, & UC, 2016).

De igual forma, se encuentra que las empresas que prestan servicios de distribución agrícola tienen un desconocimiento general del proceso administrativo y su aplicación a través de etapas que impide un desarrollo más amplio en el mercado (Miranda, Lucio, Parrales, & Carrasco, 2021).

## Etapa de Planeación

La planeación es el primer paso en el proceso administrativo, en esta etapa se genera el rumbo de la organización a través de un mapa. Dentro de esta etapa se encuentran conceptos como la misión, la visión y los objetivos o metas que se establecen con el fin de darle un camino a la empresa (Louffat, 2015). En este mismo sentido la planeación en términos generales es una función en la cual se toman decisiones en el momento para trazar unos objetivos fundamentales en el futuro (Bernal & Sierra, 2008).

Según Koontz la planeación es un proceso en el cual se definen unas metas y el camino o estrategia para alcanzarlas a través de diferentes cursos de acción (Konnz, Weihrich, & Cannice, 2012). En este mismo sentido Munch y García indica que la planeación tiene que ver con el camino para llegar a unos resultados teniendo en cuenta unas condiciones futuras (2012).

De acuerdo con el concepto de planeación, un estudio realizado para organizaciones de salud, tener un plan estratégico estructurado permite aumentar la eficacia de las estrategias generadas desde un esfuerzo por compartir prácticas que ayuden a hacer frente a amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno (MacKay, Chia, & Karath, 2021). En este mismo sentido la gestión organizacional, implica una planificación y diseño organizacional entendiendo que puede haber organizaciones complejas que requieren múltiples lógicas (Høiland, 2021).

A partir de un análisis a organizaciones sanitarias en el cual se analiza el beneficio de incluir programas de capacitación y desarrollo, se encuentra que estos programas incrementan el retorno a la inversión y la capacidad de planeación estratégica desde la concepción de las metas, en todos los niveles de la organización (Seidman, Pascal, & McDonough, 2020).

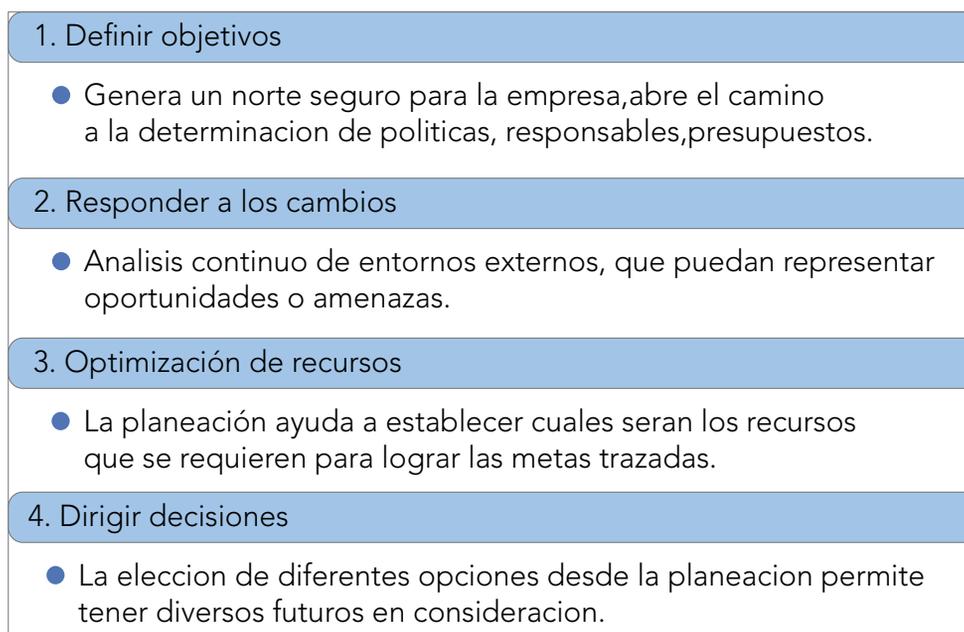
Cuando se está en la etapa de planeación dos preguntas importantes surgen en relación con que se quiere hacer o que se va a hacer. En este espacio se encuentran conceptos como la Misión, la Visión, las estrategias, políticas, presupuestos y procedimientos (Cordova, 2012). Con relación a la misión y la visión un estudio realizado para sistemas de salud después de la pandemia sugiere que líderes ejecutivos de este campo son más exitosos en el manejo empresarial si tienen una visión estratégica plasmada y divulgada para alcanzar la misión apoyada en la tecnología (Lemak, Pena, Jones, Kim, & Guptill, 2024).

La planeación estratégica permite a organizaciones pequeñas aumentar la productividad y la competitividad. A través de un estudio realizado a empresas del sector de la construcción e inmobiliario; se establece que si bien las organizaciones tienen establecidas una Misión, visión y objetivos hay oportunidades de mejora en planes de contingencia que les permita permanecer en el mercado (García, Pizzaro, Barragan, & Villareal, 2023).

De igual forma, la planeación para organizaciones pymes en consultorios jurídicos o médicos en Ecuador, donde se indaga la aplicación de diferentes escuelas en términos de planeación, indica que no basta proponer teorías, sino que se requiere de buenas prácticas y ejecución (Calle, Gurumendi, & Calle, 2020).

Se destaca no solamente en el proceso de planeación sino, en todo el proceso administrativo, las bondades de contar con tecnologías de la información TIC, las cuales benefician la implementación a través de herramientas que facilitan el alcance de los objetivos planteados (Gonzalez, Machado, Talavera, & Sevilla, 2020).

Según lo revisado la planeación es una etapa primordial en trazar un camino para la organización.



## **Ilustración 2.** Importancia de la planeación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Bernal & Sierra, 2008).

## Etapa de Organización

El concepto de organización relacionado con la empresa tiene como objetivo dar cumplimiento al logro de los objetivos de la empresa, que hace parte del proceso organizativo y tiene que ver con el acto de organizarse. En este sentido se debe dar un orden, donde se definen relaciones de autoridad y responsabilidad para el desarrollo de actividades y se generan recursos necesarios (Bernal & Sierra, 2008).

La estructura organizacional es un componente fundamental en las organizaciones. De acuerdo con Daft, hay tres componentes fundamentales. En primer lugar, indica que la estructura organizacional genera relaciones formales de mando y niveles jerárquicos. En segundo lugar, permite agrupaciones de las personas por departamentos y por último conlleva un diseño de sistemas de comunicación, que permite una efectiva coordinación de esfuerzos (Daft, 2010).

Algunos factores que afectan la estructura organizacional se pueden resumir en la ilustración 3.

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>  Representación de tipo formal de las relaciones laborales o división del trabajo.	Estrategias definidas para el logro de Objetivos: Muchas organizaciones hoy día están promoviendo departamentos dedicados únicamente al estudio y análisis de datos.
	Tamaño de la organización: En Colombia las organizaciones se pueden clasificar en Microempresa, pequeña, mediana y grande empresa.
	Disponibilidad y uso de tecnología: Cuando las organizaciones tienen tecnología a su disposición, se hace menos pesada la estructura.
	Cambios en el entorno: El análisis del Micro y Macro entorno evidencian si es necesario fortalecer equipos dentro de las organizaciones.
	Mercados atendidos: El volumen de los mercados atendidos puede influenciar la estructura. Entre más volumen seguramente se requieran más cargos.
	Grado de calificación de las personas: A veces se requiere más supervisión de acuerdo a los perfiles que son necesarios para el CORE del negocio.

### Ilustración .3 Factores que afectan la estructura de la organización

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Bernal & Sierra, 2008).

Un estudio conducente en el comportamiento del talento humano en función a una estructura funcional sea horizontal y vertical. Es usual encontrar una estructura organizacional vertical, donde los niveles jerárquicos predominan y son garantía de la consecución de los objetivos (Ocampo, Huilcapi, & Cifuentes, 2019).

En este sentido un estudio realizado de la validez en los procesos de retroalimentación indica que estos son decisivos para el aprendizaje, la mejora y la mejora del rendimiento (Fuentes, y otros, 2024). Así mismo, la estructura organizacional define funciones que dan claridad a cada miembro de la organización y genera las correlaciones entre diferentes áreas. Cuando no se encuentran estructuras formales usualmente los resultados financieros y administrativos son los esperados (Rosero, Tituaña, & Erwin, 2015).

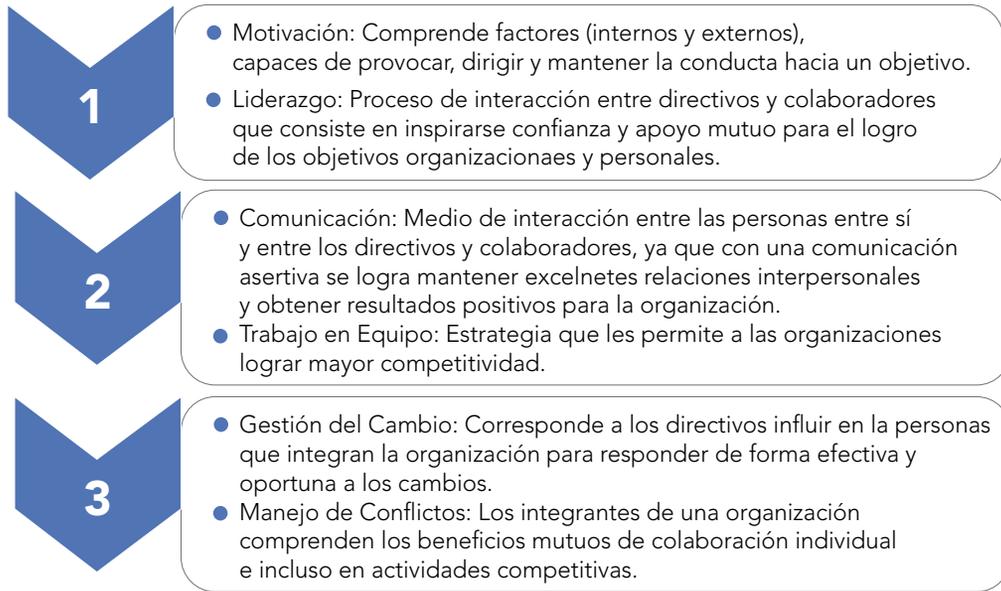
Sin embargo, para organizaciones pequeñas, se ha realizado una caracterización de diferentes organizaciones manufactureras en Bogotá, existe informalidad en la estructuración de la estructura organizacional, esto parece no afectar en gran medida los objetivos básicos planteados, debido a que su comportamiento es diferente al de una empresa más grande (Marín, 2012).

### *Etapa de Dirección*

La dirección como etapa del proceso administrativo dentro de una organización involucra la relación existente con las personas que trabajan dentro de ella, esto permitiendo que el talento humano esté encaminado hacia un mismo sentido, y con un mismo objetivo organizacional (Bernal & Sierra, 2008).

La dirección y el liderazgo tienden a ser consideradas habilidades esenciales de los gerentes e incluye a su vez una correcta planeación y así determinar una adecuada estructura organizacional que ayude al talento humano a ser más competente (Konnz, Weihrich, & Cannice, 2012). Un buen directivo requiere no solo excelentes conocimientos de la conducta individual de las personas, sino también de la conducta grupal dentro de una organización, por ello es importante relacionar a

continuación, las siguientes variables conocidas como habilidades interpersonales, que hacen parte de esta función de dirección (Bernal & Sierra, 2008).



#### Ilustración 4. Habilidades Interpersonales

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Bernal & Sierra, 2008).

Teniendo en cuenta la definición de dirección y su relación con el liderazgo, un estudio realizado sobre el rol del liderazgo compartido en el desempeño laboral a diferencia del liderazgo tradicional en el contexto organizacional chino, arrojó unos resultados positivos que indican que cuando el liderazgo es compartido influye significativamente en el desempeño laboral, generando también una estabilidad psicológica para el recurso humano y, a su vez impactando en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Jin, 2023).

A partir de un estudio acerca de los estilos de liderazgo en una comunidad multicultural se puede determinar que el estilo de comunicación de los líderes con los miembros de la comunidad es bidireccional, flexible, amigable e informal, permitiendo que los miembros sean más abiertos y se sientan tranquilos al transmitir sus ideas, de igual forma puede llegar a suceder en las organizaciones entre líderes y subordinados (Wang & Jin, 2023).

Por otro lado, los directivos son identificados como agentes de cambio y que deben actuar de una manera diferente a ese líder administrativo tradicional y pasar a ser líderes de cambio exitosos. En el sector público se ha encontrado que la influencia del liderazgo, los valores y el clima organizacional tiene unos efectos positivos en el desempeño de los trabajadores. La ética cumple de igual forma un papel fundamental en los trabajadores que deriva en un país mejor (Lee, Min, Kim, & Park, 2022).

Así mismo, la adaptabilidad organizacional es muy importante debido a la dinámica del macro y microentorno. Las tecnologías, información, redes sociales, cambios en los ecosistemas empresariales o crisis inesperadas hacen que un liderazgo que promueva la transformación organizacional sea indispensable (Bah, Sun, Hange, & Edjoukou, 2024). Por el contrario, liderazgos excesivos; promueven el silencio de los trabajadores y no permiten el uso de creatividad en el desarrollo de tareas (Zia & Ahmed, 2024).

En el ámbito educativo el liderazgo y la motivación para el cambio organizacional en los gerentes de instituciones educativas para primaria, genera unas mejores conductas sociales, emocionales y conductuales (Collins, y otros, 2024). En cuanto a los docentes un liderazgo de implementación, es decir que prioriza, recompensa y apoya la implementación de prácticas basadas en evidencia, prueba la asociación indirecta del liderazgo de implementación en las actitudes y comportamientos relacionados con el comportamiento del ciudadano (Corbin, Zhang, Ehrhart, Locke, & Lyon, 2024).

### *Etapa de Control*

Proceso sistemático que permite supervisar y medir todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización, para que coincidan con los objetivos y expectativas determinados en sus planes y poder corregir así cualquier desviación significativa.

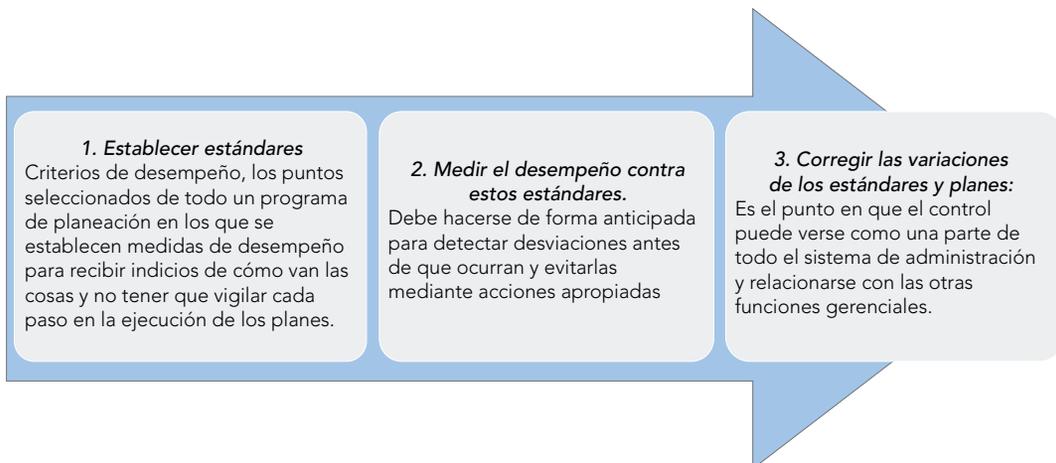
Las etapas del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y el control están interrelacionadas, a tal punto que, sin planes, sin

organización y sin dirección, el control es imposible llevarlo a cabo, debido a que este se realiza sobre lo planeado y sobre criterios ya preestablecidos (Bernal & Sierra, 2008)

El control, al igual que cada una de las demás etapas del proceso administrativo, es función de todas y cada una de las personas dentro de la Organización, teniendo en cuenta el cargo y responsabilidades que ya existan.

Por otra parte, en los últimos años, la etapa de control administrativo se ha venido considerando cada vez más un proceso de retroalimentación, cuyo objetivo principal es identificar oportunidades de mejora y que permitan a las organizaciones una mejora continua en el uso de sus recursos y el logro de sus resultados en función de lograr una mejor competitividad (Bernal & Sierra, 2008).

Según Koontz, la función de control es la medición y corrección del desempeño que nos permite garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Es importante tener presente que en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, se debe tener presente que este proceso consta de 3 pasos:



### Ilustración 5. Pasos del Control

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Konnz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Una de las principales herramientas en la etapa de control son los indicadores o KPI's. El monitoreo de procesos con ayuda de estos indicadores clave de rendimiento juega un papel importante en las organizaciones actuales (Xue, Zhang, & Ye, 2024). La construcción de indicadores LEAN es muy importante; por ejemplo, en la industria de la construcción para reducir el desperdicio y aumentar la productividad. Para garantizar su implementación efectiva, son necesarios indicadores clave de desempeño (KPI) claros y medibles.

En este sentido, un estudio que revisa la relevancia y aplicación de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y los indicadores clave de riesgo (KRI) en la gestión empresarial desde 1992 hasta 2023 a través de un análisis bibliométrico; se confirma que desde el 2004 la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa emergen como temas centrales. Además, se ratifica además una correlación positiva entre los KPI, el desempeño organizacional mejorado y la gestión eficaz del riesgo (Ștefan, Dumitrescu, Ioanăș, & Delcea, 2024).

En la actualidad se siguen usando estudios sobre la aplicación del proceso administrativo, en diferentes áreas o en toda la organización. El análisis de la gestión de estos procesos permite verificar la situación actual de la empresa, e identificar los factores internos y externos que afectan por ejemplo la gestión del departamento de talento humano (Bustamante, Bustamante, Caamaño, & Cabezas, 2019). De igual forma, análisis de deficiencia en la implementación de procesos administrativos, indican que la operatividad de la empresa se ve afectada por falta de planeación estratégica (López, 2013).

## Conclusiones y recomendaciones

A través de la revisión de bibliografía se puede establecer que el proceso administrativo sigue siendo aplicado en diferentes organizaciones y que las etapas sugeridas por diversos autores aún son implementadas en las organizaciones.

En este sentido, los programas de administración y programas que requieran integrar a nivel transversal esta metodología se encuentran a nivel preliminar como muy conveniente seguir trabajando el proceso administrativo, en sus fases iniciales, sin dejar de lado teorías modernas que se ocupan de la motivación y el uso de las TIC en diferentes momentos del proceso.

Las PYMES y medianas empresas, si bien recurren a conceptos como planeación, organización y control, no tienen estructurados modelos que les permitan crecer y aprovechar estas etapas, debido a la falta de experiencia y recursos.

Teniendo en cuenta el presente análisis donde se abordaron los diferentes conceptos acerca del proceso administrativo dados por diversos autores, se logra evidenciar que la estrecha interrelación que hay con todas y cada una de las etapas permite visualizar el futuro de una organización y a su vez la consecución de sus metas organizacionales, logrando así mejores resultados.

Se recomienda continuar con la investigación, a partir de la aplicación de un instrumento que permita verificar más a fondo la relevancia del proceso administrativo, a muestras de estudiantes que estén vinculados a empresas de diferentes sectores y que confirmen la ejecución de este proceso en sus diferentes etapas.

## Bibliografía

Bah, M., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Sustainability (Switzerland)* .

Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI*. Mexico: Pearson.

- Bustamante, M., Bustamante, C., Caamaño, V., & Cabezas, F. (2019). ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO. *Revista San Gregorio*.
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*.
- Collins, V., Corbin, C., Locke, J., Cook, C., Ehrhart, M. G., Hatch, K., & Lyon, A. (2024). Centering School Leaders' Expertise: Usability Evaluation of a Leadership-Focused Implementation Strategy to Support Tier 1 Programs in Schools. *School Mental Health*.
- Corbin, C. M., Zhang, Y., Ehrhart, M. G., Locke, J., & Lyon, A. R. (2024). Testing an Organizational Implementation Process Model Related to Teachers' Implementation-Related Attitudes and Behaviors: a Multilevel Mediation Analysis. *Prevention Science*.
- Cordova, R. (2012). *Proceso administrativo*. Tercer Milenio.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Fuentes, J., Sluijsmans, D., Riquelme, A., Villagran, I., Isbej, L., & Olivares, M. H. (2024). *Designing feedback processes in the workplace-based learning of undergraduate health professions education: a scoping review*.
- Garcia, J., Pizarro, A., Barragan, C., & Villareal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 315,326.
- Gonzalez, A., Machado, J., Talavera, M., & Sevilla, A. (2020). Influencia de las TIC en el proceso administrativo. *Revista científica de FAREM\_ Estelí*.

- Høiland, G. L. (2021). Organizing professional work and services through institutional complexity – how institutional logics and differences in organizational roles matter. *Human Relations*, 240-272.
- Jin, Y. W. (2023). Explorando el rol del liderazgo compartido en el desempeño laboral en las industrias de TI: probando el modelo de mediación moderada. *Sustainability*, 15 - 24.
- Koncz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2002). *Administracion una Perspectiva Global 11*. Mc Graw Hill.
- Lee, H., Min, K., Kim, M., & Park, S. (2022). The Impact of Entrepreneurial Leadership and Ethical Climate on Public Service Motivation in Korea and China: Moderating Role of Confucian Values. *Sustainability (Switzerland)*.
- Lemak, C., Pena, D., Jones, D., Kim, D., & Guptill, J. (2024). Leadership to Accelerate Healthcare's Digital Transformation: Evidence From 33 Health Systems. *Journal of Healthcare Management*, 267-279.
- López, D. (2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercedi S.A. ubicada en el cantón El Triunfo Provincia del Guayas*. Repositorio Dspace.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage learning.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. Ciudad de Mexico: Grupo editorial Patria.
- Luna, I., & Torres, J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 72-91.

- MacKay, B., Chia, R., & Karath, A. (2021). Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 1337-1369.
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá* *Organizational structure and its design parameters: descriptive analysis in industrial Bogota SMEs* *Estrutura organizacional e seus parâmetros de proje. Estudos Gerenciais*.
- Martinez, R., Gomez, L., & Mendez, E. (2023). QUALITY MANAGEMENT SYSTEM WITH GOVERNANCE AND INTERCULTURALITY AT ECOTUR YAHUICHE, OAXACA. *Universidad Externado*, 49-72.
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Centro de Capacitación, Investigación y Publicación (CEICAPU), Manta, Ecuador*, 84-102.
- Miranda, J., Lucio, R., Parrales, V., & Carrasco, G. (2021). Proceso administrativo para el desarrollo organizacional en las empresas comerciales de insumos agrícolas. *ournal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 123-138.
- Munch, L., & Garcia, J. (2012). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION* . Mexico: Trillas.
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*.
- Rosero, G., Tituaña, S., & Erwin, R. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. Universidad Internacional SEK.
- Seidman, G., Pascal, L., & McDonough, J. (2020). What benefits do healthcare organisations receive from leadership and management development programmes? A systematic review of the evidence. *BMJ Leader*, 21-36.

Solano, N., Merino, J., & UC, L. (2016). Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región mixteca poblana, para contribuir al desarrollo de las áreas económico administrativas. *Revista Administracion y Finanzas*.

Ştefan, L., Dumitrescu, G., Ioanăş, C., & Delcea, C. (2024). Mapping the Landscape of Key Performance and Key Risk Indicators in Business: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Risks*.

TAYLOR, F. W. (1961). *Los principios de la administración científica*.

Wang, Y., & Jin, X. (2023). Exploring the Role of Shared Leadership on Job Performance in IT Industries: Testing the Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*.

Xue, J., Zhang, T., & Ye, H. (2024). *KPI-oriented process monitoring based on causal-weighted partial least squares*. Beijing: Information Sciences.

Zia, S., & Ahmed, K. (2024). Employee creativity deterrence by abusive supervision through the lens (mediation) of employee silence. *Cogent Business and Management*.