



Organización y Métodos

Unidad I. Sistemas administrativos

Documento base para los temas:

1. Conceptos básicos
2. Sistemas administrativos

© Universidad “Dr. Rafael Bellosó Chacín”

1a. Edición

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto de la presente obra bajo cualquier forma, electrónica o mecánica incluyendo el fotocopiado, el almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, o el grabado, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Autor >> MSc. Eleida Quiva

Diseño Instruccional >> Carmen Alicia González

Diseño Gráfico >> Juan Biancardi

Especialista en Computación >> Karla Pérez

Maracaibo, Venezuela. 2006

Unidad I. Sistemas administrativos

Introducción

Es fundamental que antes de abordar el estudio de los sistemas administrativos, el estudiante de la asignatura, organización y métodos conozca sus ideas sobre los conceptos de: función, actividades, tareas, operaciones, puesto, método, técnica, estructura orgánica, simplificación del trabajo, productividad, procesos, procedimiento, sistemas.

El conocimiento adquirido sobre estos temas nos permitirá saber cómo funciona cada uno de los componentes del sistema administrativo, e incluso identificar las interrelaciones que se dan entre ellos; así como comprender que al estudiar una empresa o algunas de sus partes; (recursos: humanos, técnicos, tecnológicos, entre otros) generalmente se realiza un diagnóstico sobre la situación de las mismas, cuyas posibles recomendaciones siempre versaran sobre estos conceptos.

Objetivo de la Unidad

Utilizar los conceptos básicos inherentes al sistema administrativo para la identificación de los elementos de la planificación, organización, dirección y control de los casos prácticos propuestos.

Esquema de Contenido

Tema 1. Conceptos básicos.....	5
1.1. Función	5
1.2. Actividades	7
1.3. Tareas.....	8
1.4. División del Trabajo.....	9
1.5. Operaciones.....	11
1.6. Puesto.....	13
1.7. Método	14
1.8. Técnica	16
1.9. Estructura Orgánica.....	18
1.10. Simplificación del Trabajo.....	22
1.11. Productividad	26
1.12. Procesos	28
1.13. Procedimiento	31
1.14. Sistemas	33
1.15. Reorganización	34
Tema 2. Generalidades del Sistema Administrativo.....	41
2.1. Definición.....	41
2.2. Importancia	44
2.3. Características.....	47
Referencia Bibliográfica.....	49
Sinopsis	50

Tema 1. Conceptos básicos

Como adelantamos en la introducción a continuación se encuentra la definición de términos básicos esenciales para el desarrollo de la estructura y los sistemas administrativos de la organización, con énfasis en los aspectos metodológicos de los procesos de reorganización, diseño y análisis organizacional.

1.1. Función

Según Gómez (1997) la función es el conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social. En este orden de ideas, función es un conjunto de actividades análogas en las cuales primariamente se divide el trabajo en cualquier organismo social.

Elementos de la función

El autor observa como elementos básicos de la función, los siguientes términos:

- **Conjunto:** Se refiere a la agrupación de diversas actividades.
- **Actividades afines:** Son las actividades análogas a la función, y las agrupa según la razón de ser de la organización.
- **Coordinadas:** Hace referencia a la integración y armonía como característica fundamental de las partes que conforman a las funciones, y que les permite contribuir con el logro de los objetivos.
- **Actividades que hacen posible alcanzar los objetivos de un organismo social:** Se refiere a la afinidad, coordinación e integración de las actividades que permiten lograr los propósitos o fines planificados por la empresa.

Como complemento a las ideas expresadas por Gómez (1997), está el hecho de que las funciones se constituyen en la primera división del trabajo.

Para reforzar lo expresado anteriormente, existen funciones en las empresas de acuerdo a sus actividades o razón social, por ejemplo: compra, ventas, finanzas entre otras.



Grafico I.1. Función

Ejemplo I.1

La empresa Consultores Asociados Brisas CA, se dedica a la prestación de servicios de asesoría y consultoría en el área administrativa. Observa cómo las funciones hacen referencia a actividades de tipo administrativas.

- Gerencia general
- Gerencia de asesoría administrativa
- Gerencia de personal
- Gerencia de consultoría administrativa
- Secretaría
- Mantenimiento
- Legal

Como complemento a las ideas expresadas por Gómez (1997), está el hecho de que las funciones constituyen la primera división del trabajo.

Para reforzar lo expresado anteriormente, existen funciones en las empresas de acuerdo a sus actividades o razón social, por ejemplo: compra, ventas, finanzas entre otras.

1.2. Actividades

Fincowsky (1998) considera las actividades como una serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento. Es decir, las actividades son un conjunto de operaciones, pasos o en todo caso de tareas análogas a un departamento o puesto específico; las cuales se constituyen en la segunda división del trabajo.

Según este autor por actividades se puede considerar:

- **Un conjunto de operaciones** que abarcan actos o pasos afines donde hay involucrado esfuerzo tanto físico como mental al realizar una tarea, actividad o procedimiento.
- **Las operaciones deben guardar afinidad con cada función** específica en la cual se divide o dividirá el trabajo, dada la razón social de la empresa o la actividad que realiza.
- **Las operaciones, actividades, tareas o pasos** que se ejecutan en los diferentes departamentos que conforman la estructura de la empresa, corresponden a su naturaleza.
- **Todas las operaciones** de la empresa tanto las administrativas como operativas en conjunto **integran los procedimientos de trabajo**. Es decir, forman un todo de partes interdependientes.
- **Las actividades se constituyen en la segunda división del trabajo**; al ser producto de la división de la función en acciones análogas a las mismas.



Gráfico I.2. Actividades

Ejemplo I.2

A continuación se presentan algunas actividades con base en las operaciones o tareas afines al Departamento de personal de la empresa Consultores Asociados Brisas CA.

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación de personal
- Elaboración de nómina
- Programación de vacaciones, entre otras.

1.3. Tareas

En esta perspectiva, se consideró el criterio manejado por Fincowsky (1998) quien conceptualiza las tareas como una fracción de trabajo que debe ser ejecutada para la realización de una acción concreta.

Con base en Fincowsky (1998) se puede establecer que:

- El trabajo es fraccionado y por lo tanto dividido en cierto número de tareas a fines a cada puesto.
- Cada fracción de tarea debe realizarla según la planificación del tiempo, la frecuencia, secuencia, personas responsables, aplicación de técnicas, de método, los equipos y procedimientos, entre otros.
- La realización de una acción concreta o precisa sólo se logrará en la medida que las tareas se hayan ejecutado conforme a la planificación.
- Complementando las ideas expuestas, tenemos que tarea es sinónimo de deberes, responsabilidades o labores propias de cada puesto.



Grafico I.3. Tareas

Ejemplo I.3

A continuación se presentan las tareas correspondientes al puesto de Analista de Recursos Humanos de la empresa Consultores Asociados Brisas CA.

- Supervisar los programas de pruebas de aptitud
- Coordinar la publicación de vacantes
- Redactar anuncios de vacantes
- Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de cargos
- Realizar análisis y descripción de cargos
- Aplicar instrumentos para la evaluación del desempeño.

1.4. División del Trabajo

Para Robbins y Coulter (1996:38); la división del trabajo significa el “desglose de las funciones en tareas reducidas y repetitivas”.

En este planteamiento podemos evidenciar como ideas centrales los siguientes aspectos:

- Para que se lleve a cabo el desglose de las funciones que se realizan en cualquier empresa, es necesario tomar en cuenta a qué se dedica la misma; o a qué se dedicará en el caso de que se esté creando.
- Una vez que determinemos la razón de ser de la empresa; es cuando procedemos a dividir el trabajo en funciones análogas a las mismas; tales como: gerencia general, gerencia de personal, gerencia de asesoría administrativa, entre otras. Obteniéndose así la primera división del trabajo.
- Posteriormente, tomamos como base las funciones creadas, procediendo a descomponerlas por separado en actividades similares a cada una de ellas. Llevando esto a la segunda división del trabajo.
- Para cumplir el último paso en la división del trabajo, es necesario que las actividades sean divididas en tareas sencillas, repetitivas y agrupadas en el puesto como unidad indivisible.



Gráfico I.4. División del Trabajo

Ejemplo I.4

En líneas generales, podemos expresar que en la división del trabajo se integran las funciones, actividades y tareas. Tal como se evidencia en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro I.1. Integración de las funciones, actividades y tareas en la división del trabajo.

Funciones	Actividades	Tareas del analista de recursos humanos
Gerencia de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal. • Capacitación de personal. • Elaboración de nómina. • Programación de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los programas de pruebas de aptitud. • Elaborar y mantener actualizado el programa de adiestramiento. • Preparar la nómina para los pagos oportunos del personal. • Coordinar el programa de vacaciones. • Redactar anuncios de vacantes. • Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de cargos. • Aplicar instrumentos para la evaluación del desempeño.

1.5. Operaciones

Tal como lo expresa Gómez (1997) el término operaciones se refiere a la división mínima del trabajo. Donde se realizan operaciones que pueden ser físicas o mentales, acotando que las mismas, en conjunto, conforman una actividad y de ser secuenciales forman un procedimiento.

Se deduce del postulado del autor que:

- La mínima división del trabajo exige reducir al grado más pequeño los actos de ejecución.
- Al reducir y llevar al mínimo las tareas, acciones, pasos o etapas de un procedimiento realizamos “n” operaciones físicas (levantamos objetivos, observamos, bajamos y subimos, escalamos etc.) y mentales (pensamos, creamos, analizamos, etc.)
- Un conjunto de pasos, tareas, acciones u operaciones unidas llevan a conformar una actividad, y cuando las llevamos a cabo en un orden lógico se constituyen en un procedimiento.

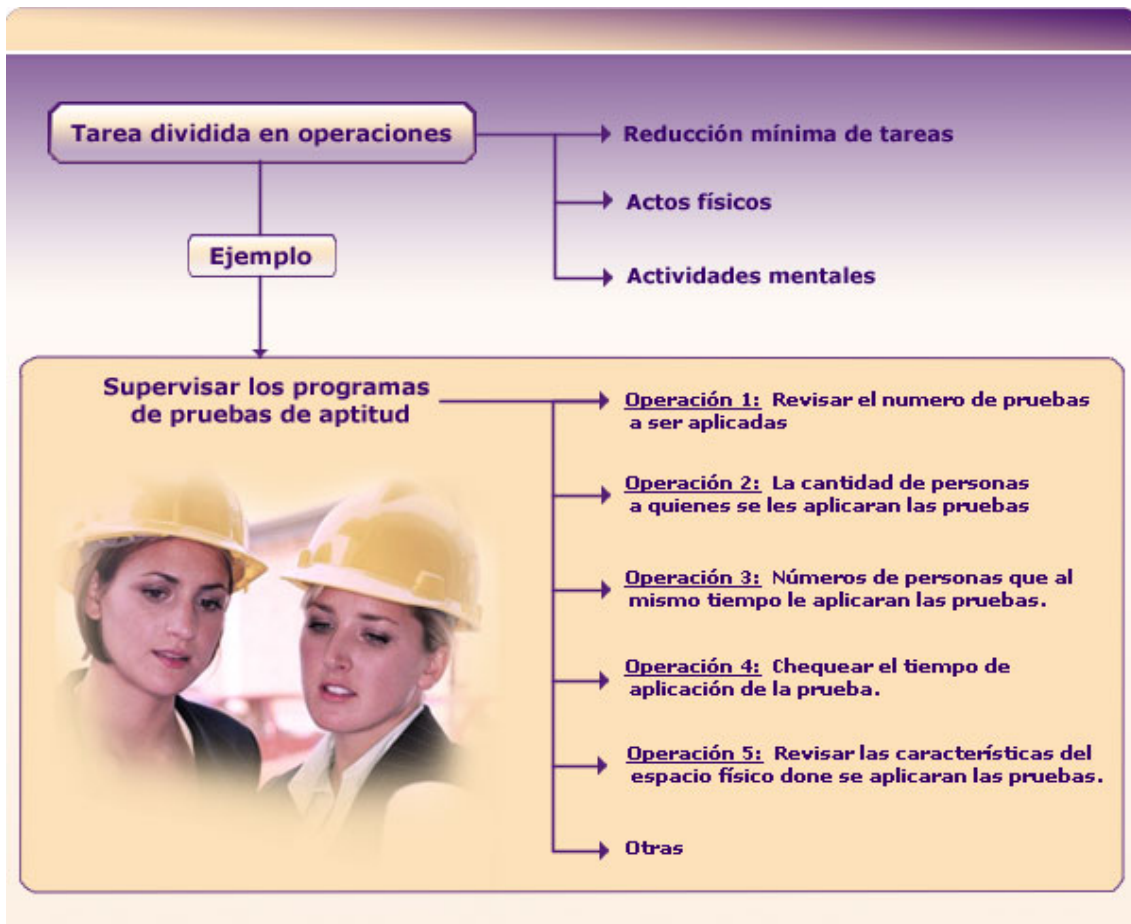


Gráfico I.5. Operaciones

Ejemplo I.5

Tomando como insumo la primera tarea del ejemplo I.3, referida al puesto Analista de Recursos Humanos, ésta se puede descomponer en cinco (5) operaciones.

Tarea 1. Supervisar los programas de pruebas de aptitud:

- *1era operación:* revisar el número de pruebas a ser aplicadas
- *2da operación:* chequear la cantidad de personas a quienes se les deben aplicar las pruebas
- *3era operación:* seleccionar el número de personas que al mismo tiempo se les aplicarán las pruebas
- *4ta operación:* chequear el tiempo de aplicación de cada prueba
- *5ta operación:* revisar los resultados de las pruebas.

1.6. Puesto

En relación con el puesto expresan Sherman, Bohlander y Snell (1998) que es el conjunto de actividades y deberes relacionados que se constituyen en unidades naturales de trabajo.

Con base en este planteamiento se infiere:

- Que el puesto es una unidad o un todo unificado de deberes y responsabilidades, así como de requisitos exigidos a las personas que ocupan u ocuparán las vacantes.
- El puesto por ser una unidad también está conformado por los requisitos del perfil que éste exige a quienes lo ocupan u ocuparán. Tales exigencias del puesto están relacionados con aspectos como: edad, sexo, profesión, conocimiento, experiencia y habilidades entre otros; los cuales se tratarán con más detalle en la unidad II, tema 3, análisis de puesto.
- Es fundamental acotar, en cuanto al puesto como unidad que el mismo es indivisible pues se constituye en la última división del trabajo, por cuanto en él se reúnen las tareas específicas y propias de un puesto.



El irrespeto del principio de indivisibilidad conlleva al incremento de los pasivos laborales de la empresa pues al dividir las tareas que corresponden al analista de recursos humanos entre dos personas, tendremos que pagar beneficios adicionales a otros trabajadores como cesta ticket, primas por hijos, pagos de horas extras, Ley de Política Habitacional, más el sueldo.



Gráfico I.6. Puesto

Ejemplo I.6

Para fundamentar la explicación sobre el puesto, se retomarán algunas tareas relacionadas con el puesto de un analista de recursos humanos:

Cuadro I.2. Características relacionadas al puesto de un analista de recursos humanos.

Característica	Descripción
Tareas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los programas de pruebas de actitud • Coordinar la publicación de vacantes • Redactar anuncios de vacantes • Elaborar y mantener actualizados el registro de asignaciones. • Aplicar instrumento para la evaluación del desempeño • Realizar análisis y descripción de cargos
Requisitos del perfil	<p>Edad: mínimo 32 años</p> <p>Sexo: no limitativo</p> <p>Profesión: Licenciado en Relaciones Industriales. Licenciado en Administración o Licenciado en Administración de Recursos Humanos.</p>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento • Análisis y descripción de cargos • Proceso de evaluación del desempeño • Programas de pruebas de aptitud • Ley del Seguro Social • Programas de computación
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y supervisión de personal • Redacción de análisis y descripción de cargos • Comunicación en forma clara y precisa
Experiencia	Dos años mínimos en la ejecución de tareas inherentes al puesto

1.7. Método

Un criterio que permite aclarar el término método es expresado por los siguientes autores:

- Gómez (1997) lo identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

- Chiavenato (2000) afirma que es el medio por el cual las cosas son hechas. Pues detalla el cómo y la mejor manera de realizar un trabajo.

De estas ideas se infiere que:

- **El método es el modo como se hace un paso**, tarea, operación y/o actividad laboral; en este sentido podemos hablar de métodos que permiten la división del trabajo; la inducción del personal; la evaluación del desempeño del personal; el control de tiempos y movimientos, entre otras.
- **El término responde a la pregunta ¿Cómo se hace?** Es decir cuáles son las técnicas o medios que se utilizan para ejecutar esos pasos, tareas, operaciones y/o actividades que conforman cada procedimiento de trabajo.
- En tal sentido es importante recalcar que, **en la ejecución de un trabajo, se selecciona el o los métodos más acordes al objeto**, situación, personas involucradas en el caso; decidiéndose como se van a desarrollar las acciones y de qué manera se abordarán.
- **Cuando desarrollamos alguna tarea**, ejecutamos cualquier paso, operación y/o actividad laboral **siempre se aplica un método o una combinación de métodos** que sean adecuados a lo que se va a ejecutar.

El método es la forma o manera como se ejecuta un trabajo y que ello involucra pasos con secuencias técnicas acordes a los pasos, recursos tecnológicos que facilitan la ejecución, recursos humanos, espacio, tiempo y objetivos formulados que guían las acciones.

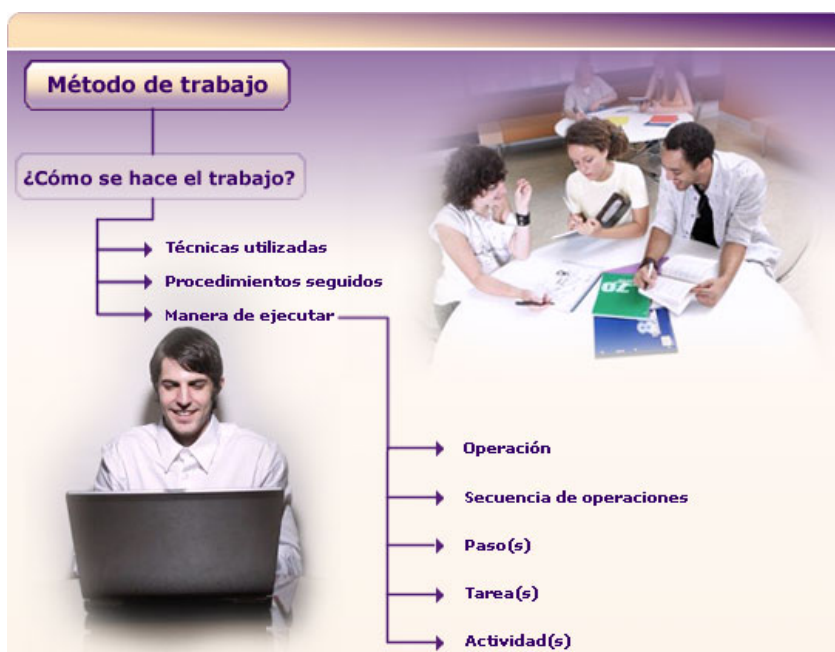


Gráfico I.7. Método de trabajo

Ejemplo I.7

Para aclarar las ideas expresadas sobre el método, se tomará como ejemplo un estudiante, a quien se le pregunta: ¿Cuál es el método de estudio que utiliza? Quizás este responda:

- Con base al contenido programático de cada asignatura, selecciono las técnicas o medios para aprender como: películas, libros, clases, Internet, etc
- Tomo en cuenta las horas de clase por materia (horario) y desarrollo un cronograma de estudio
- Asisto regular y puntualmente a las clases y tomo apuntes
- Realizo preguntas cuando necesito aclarar alguna duda
- Intercambio ideas con el profesor, compañeros de estudio y/o de trabajo.

1.8. Técnica

Con la intención de exponer el concepto de técnica, se consideran pertinentes las ideas expresadas por Fincowsky (1998), quien señala que el término comprende el conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

En las ideas expresadas por Fincowsky se destaca que:

- Para aplicar una técnica es **necesario saber sus características**, su adecuación al método de trabajo o estudio que utilizamos (conocimiento de ella).
- Debemos **conocer los pasos que hay que seguir** o exige la técnica que hemos seleccionado, conforme al método de trabajo o estudio.
- En este marco de ideas considero que técnicas **son los medios o herramientas acordes a las características de los procesos y métodos de trabajo** las cuales se seleccionarán de acuerdo al estudio que se pretenda realizar para mejorar dichos métodos.

Completando estas ideas tenemos que para poder alcanzar el resultado esperado; es decir, lo planificado, es necesario que se tenga conocimiento de cuáles son los procedimientos propios de ese arte, ciencia u oficio que permitan la reducción de quejas por incumplimiento de entregas de productos, productos defectuosos o entregas de productos incompletos.

Esto significa, que se debe tener, además del conocimiento, la habilidad para llevar a la práctica las tareas, pasos, actividades u operaciones, sean estas de tipo laboral o no, y para ello se utilizan las técnicas que más se adecuan a los procedimientos y métodos de trabajo o estudio.



Grafico I.8. Técnica

Ejemplo I.8

Para fundamentar la explicación sobre la técnica se retomara como base el ejemplo sobre el método de estudio: se identifican algunas técnicas que fundamentan cómo el estudiante planifica su proceso de enseñanza - aprendizaje y se observa qué utiliza como técnicas:

- Utiliza como base el programa de la materia y diferentes herramientas (películas, libros, Internet)
- Elabora un cronograma de estudio
- Toma apuntes
- Efectúa preguntas para aclarar dudas
- Participa en diferentes actividades formativas como lluvia de ideas, foros, entre otras, con compañeros de estudio o de trabajo.

Estas técnicas que se mencionan forman parte de un conjunto de procedimientos que el alumno promedio, del ejemplo I.7. Técnicas de estudio sigue para alcanzar lo que espera que obviamente, esta relacionado con adquirir capacidades exigidas por el programa, y un puntaje que satisfaga los deseos de quien se prepara para ser un profesional excelente.

Finalmente se puede expresar que el estudiante del caso planteado, tiene la oportunidad de elegir los medios o técnicas que más se adecuan al estudio que se va a realizar. Pudiendo utilizar macro técnicas como la planificación, organización, dirección y control, y dentro de ellas a unas más específicas como los presupuestos, programas, organigramas, flujo gramas entre otras.

1.9. Estructura Orgánica

Se seleccionó el criterio de Daft (2005) para desarrollar el concepto, él expresa la estructura de la organización, designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.

Se observa como idea clave que la estructura orgánica de una empresa está determinada por las relaciones de dependencia entre departamentos y puestos, la diferencia jerárquica entre cada departamento y puesto, y de acuerdo al número de subordinados que responden a cada supervisor.

Se resaltan en el concepto los elementos siguientes:

- Relaciones formales de mando: Se refiere a la planificación de las relaciones de dependencia entre departamentos y puestos, o sea especifica quién depende de quién, pues ello facilitar la construcción del organigrama de estructura.
- Niveles jerárquicos: comprende el patrón de los diversos niveles de la estructura, pues abarca a los departamentos que tienen autoridad o rango similar, independientemente las funciones de esos departamentos. Por ello se habla de niveles altos, medios o bajos.
- Tramo de control: este aspecto comprende al número de subordinados que directamente responde o están bajo la autoridad de un supervisor.

Complementando tenemos que es necesario primero precisar cuáles serán los departamentos o funciones que corresponden a la organización. Para ello, debemos tener presente la actividad a la que se dedica la empresa.

Como segundo aspecto tenemos que ver que cuales actividades son análogas a cada departamento o función.

Posteriormente es cuando debemos trabajar las relaciones formales de mando, los niveles jerárquicos y el tramo de control.

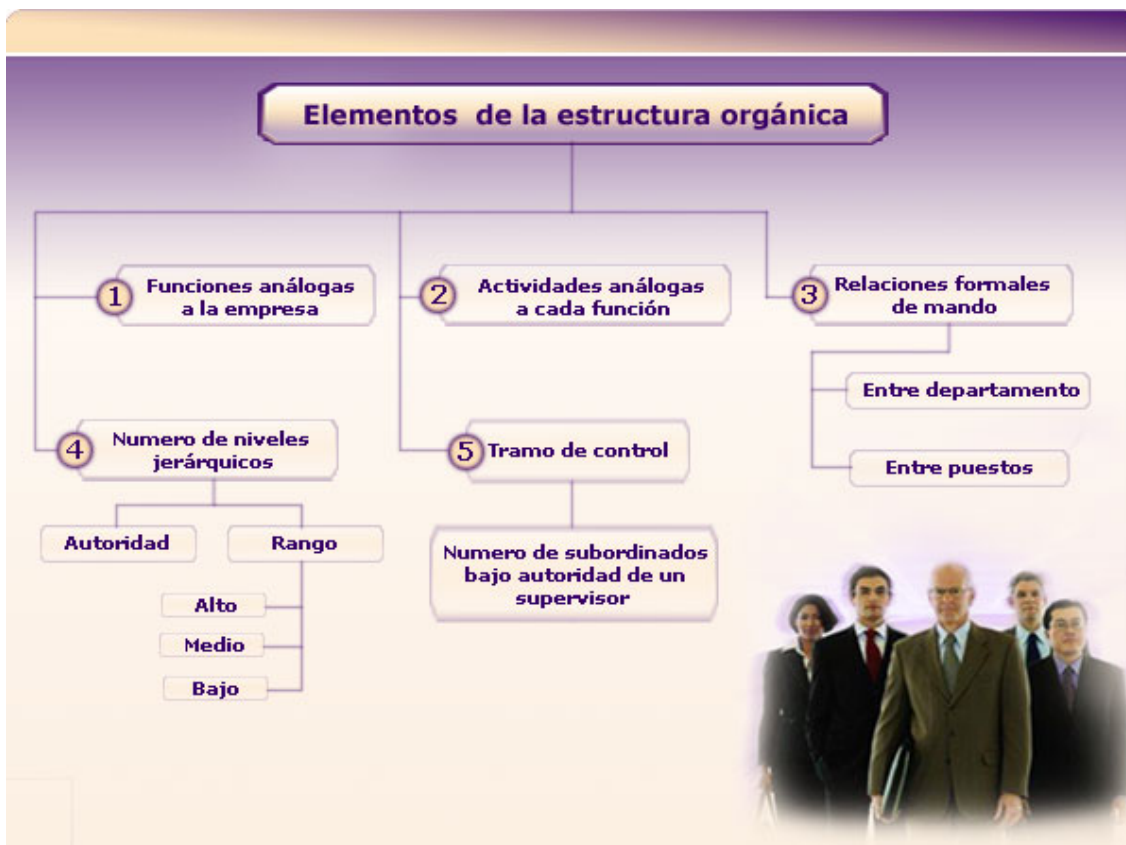


Gráfico I.9. Elementos de la estructura orgánica

Ejemplo I.9

A continuación trabajaremos con una empresa ficticia cuyo objeto es la fabricación, venta y distribución de piñatas al mayor y detal, y cuyas funciones y/o departamentos son:

Cuadro I.3. _____

Elementos / Departamento	Ejemplo
Administración	<p>Manejo de actividades relacionadas con :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignación de recursos humanos, técnicos, tecnológicos, espacio, tiempo, preparación de presupuestos. • Elaboración de planes, programas, normas, políticas, metas. • Elaboración de nómina. • Reclutamiento y selección del personal • Manejo de crédito y cobranzas. <p>(Ver el grafico número 1 al pie de pagina(la representación gráfica</p>

Elementos /
Departamento

Ejemplo

del departamento de Administración del ejemplo 1.9)

Compra

- Manejo de actividades relacionadas con listado de proveedores y suministros.
- Insumo como; cartón, pegamento, anime, papelería, etc.
- Tecnología y maquinaria como: grapadora, guillotina, mesas de trabajo, lámparas, computadoras, etc.

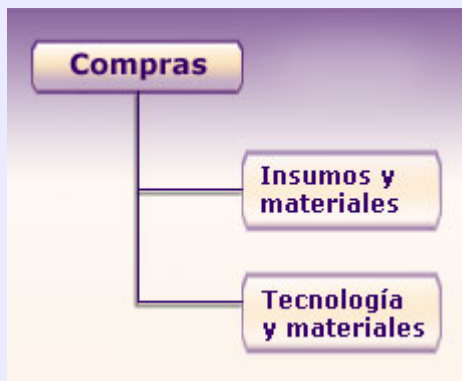


Gráfico I.10 _____

Venta

- Manejo de actividades relacionadas con sus actividades básicas: estudio de mercado para facilitar la introducción de las piñatas al mercado.
- Planes de publicidad
- Distribución del producto
- Presupuesto de venta



Gráfico I.11.

Elementos / Departamento	Ejemplo
Producción	<p>Trabaja en las actividades de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, • Corte • Armado según diseño de las piñatas conforme a las necesidades, tomando en cuenta elementos como color, tamaño, forma, materiales, etc. <div data-bbox="526 558 987 940"> <pre> graph TD A[Producción] --- B[] B --- C[Diseño] B --- D[Corte] B --- E[Armado] </pre> </div> <p>Grafico I.12.</p>
Relaciones formales de mando.	<p>Al Departamento de Administración, como órgano fundamental le rendirán cuenta los departamentos de compra, venta y producción.</p>
Niveles jerárquicos.	<p>Se visualizan dos niveles jerárquicos: Primer nivel jerárquico: Departamento de Administración. Segundo nivel jerárquico: lo conforman Venta, Compra y Producción.</p>
Tramo de control.	<p>Como se evidencia en los elementos relaciones formales de mando y niveles jerárquicos el tramo de control es corto por cuanto del Departamento de Administración dependerán 3 departamentos y por su puesto 3 cargos directos como son; los encargados de las compras, producción y venta. Son el número de subordinados que el supervisor puede dirigir con eficacia y efectividad.</p>



Representamos al Departamento de Administración por separado por cuanto de el partiremos para presentar la estructura orgánica de la fabrica de piñatas Génesis CA. tal como observamos en el ejemplo.

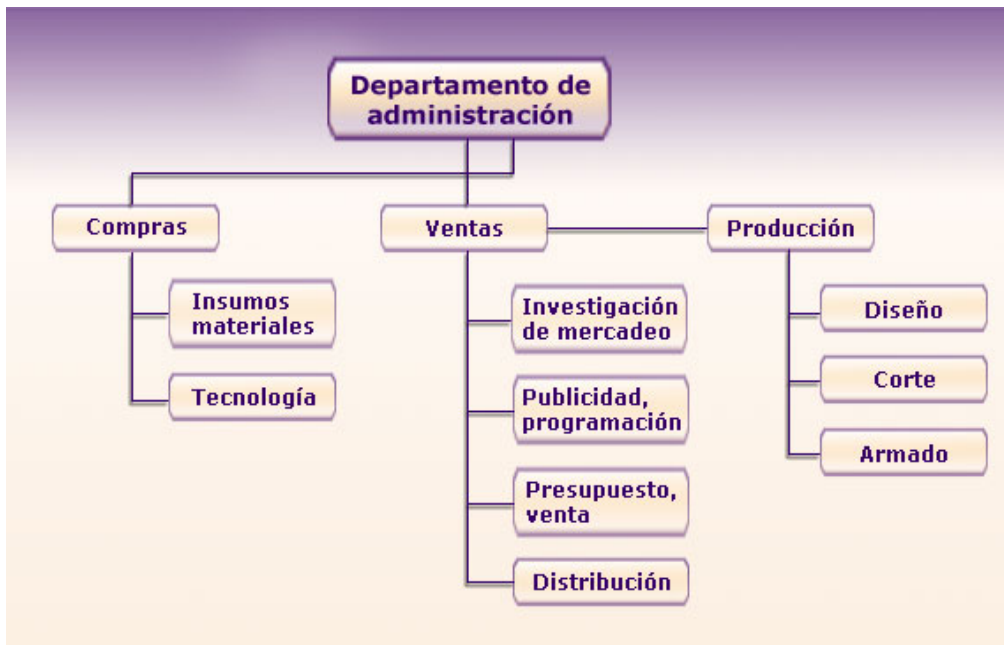


Grafico I.13. Estructura Orgánica

En este sentido, cabe destacar que determinar la estructura orgánica apropiada para una empresa depende de sus necesidades, su tamaño y recursos entre otros, y lleva al equipo de investigadores en organización y métodos obtener datos sobre las características que resaltan en los departamentos, actividades, líneas de mando, niveles jerárquicos, tramo de control. De tal manera, que esta información sirva de base para tomar decisiones sobre cómo desarrollar cambios pertinentes a la estructura de una empresa.

1.10. Simplificación del Trabajo

La simplificación del trabajo según Gómez Rondón (1999: 9-1) es

“... el objetivo primordial de todo analista de sistemas, en procura de realizar las actividades, que se llevan a cabo en la empresa, en la forma más eficiente, coordinada, fluida y breve, y que además se reduzca al mínimo posible el consumo de tiempo, esfuerzo e insumos para lograr una mayor productividad, economía y rentabilidad del capital invertido.”

Como idea clave podemos expresar que cuando necesitemos aplicar la simplificación a algún puesto o actividad es necesario hacer un estudio o análisis completo de:

- El personal que interviene en la ejecución de los departamentos responsables y/o espacios físicos donde se llevan a cabo las tareas, pasos, actividades, etc.
- La tecnología utilizada, el tiempo y secuencia de las acciones, etc. Para determinar si hay coordinación, fluidez, economía en los tiempos, en los esfuerzos del personal, en los insumos; pues de lo contrario habrá que buscar soluciones una vez identificadas las causas que generan la (s) dificultad (es).
- Para realizar este análisis o estudio es fundamental que en primer lugar se conozca que es lo qué se requiere y posteriormente aplicar, según el criterio de quien lleva a cabo el trabajo de análisis, el método de estudio.

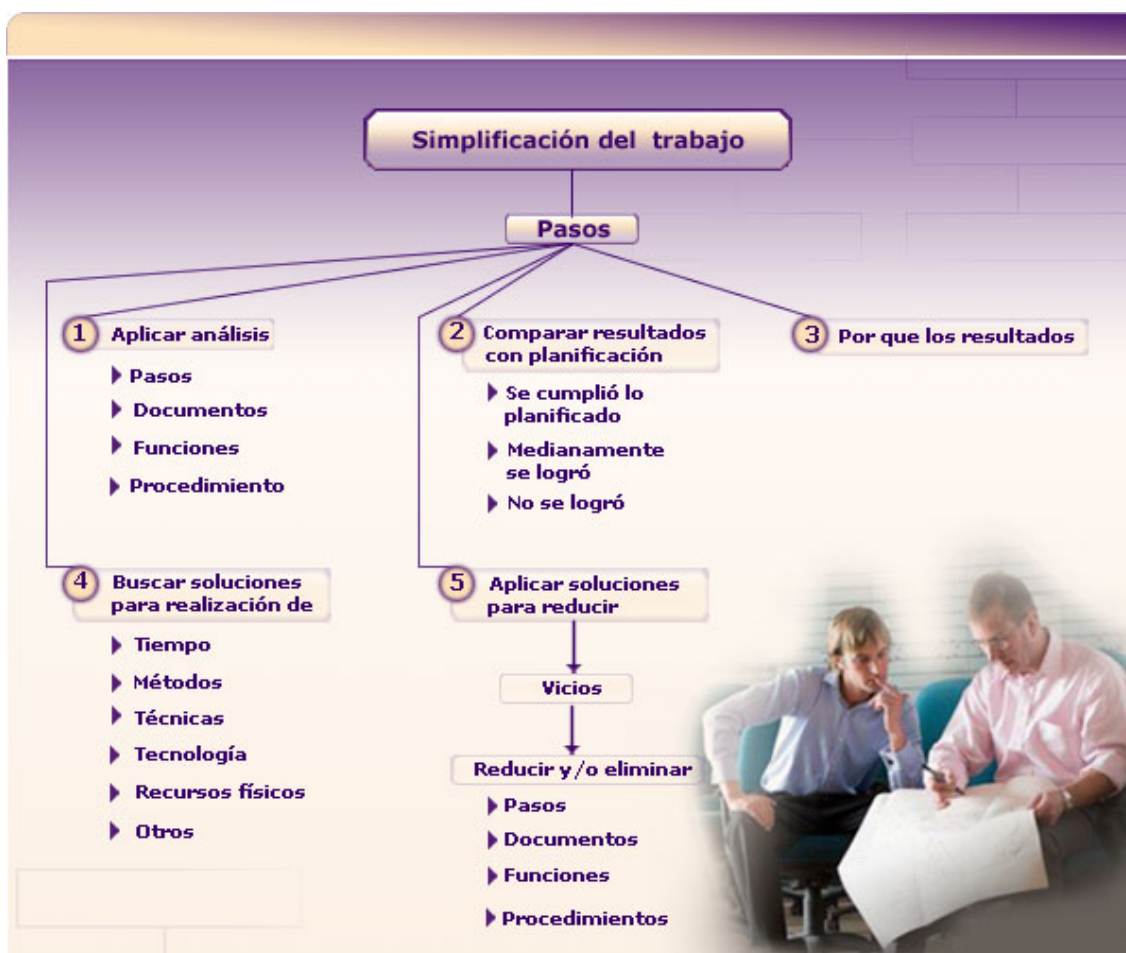


Gráfico I.14. Simplificación del trabajo

En este punto aconsejamos examinar la información que aparece en el cuadro 1.3. ; a continuación, el cual nos documenta sobre lo que debemos hacer para efectuar un análisis de simplificación del trabajo. Tal como lo referencia Gomez, Rondon (1999:9-2), en un intento por definir el problema, el análisis puede ser encaminado por esta serie de preguntas.

Cuadro I.4. Fórmula para la simplificación del trabajo.

Pregunta	Descripción
¿Qué se hace?	Naturaleza del problema, datos, pasos, documentos, funciones, procedimientos, inoportunos en la recepción de informes, datos o inexactitud en los mismos.
¿Cómo se hace?	Métodos, técnicas y procedimientos que se aplican en la ejecución de las tareas
¿Cuándo se hace?	Tiempo en el cual hacerlo.
¿Quién (s) lo hacen?	Personal responsable.
¿Dónde se hace?	Ubicación. Departamentos responsables de la ejecución o espacio físico donde se ejecutan las acciones.
¿Con qué se hace?	Equipos, maquinaria, herramientas de trabajo, personal.
¿Para qué se hace?	Propósito, fines u objetivos a lograr.
¿Porque se hace?	Causales, razones que justifican lo que pasa en las preguntas anteriores. Origen interno, en terceros, falta de control, falta de personal, diseños obsoletos de formularios.entre otros

Ejemplo I.10

Este mismo análisis nos permite reducir y/o eliminar: pasos, documentos, funciones, procedimientos, entre otros. Por ello, presentamos un caso ficticio de cómo podemos simplificar el trabajo de un jefe de compra para lograr la eficiencia en su ejecución.

Situación planteada: El jefe del Departamento de Compra se queja porque considera que en su puesto no debe preparar la nómina del personal.

Como analista se debe buscar respuesta a las interrogantes planteadas en el cuadro anterior. Pregunta (P) y Respuesta (R).

P: ¿Dónde será mejor preparar la nómina?

R: En el departamento de nómina, finanzas o administración.

P. ¿Cuándo será más oportuno preparar la nómina del personal?

R. Al hacer los cortes de la nómina un día antes del pago y tomando en cuenta los reportes de asistencia, reposo, etc.

P. ¿Cual es el personal más indicado para preparar la nómina?

R. El jefe de nómina, el jefe de administración.

P. ¿Cómo será la mejor forma de preparar la nómina?

R. Utilizando un programa Saint administrativo.

P. ¿Para qué hicimos el análisis anterior?

R. Para eliminar esa tarea innecesaria del puesto del jefe de compra, cambiándola para el puesto que corresponda, y así simplificar el trabajo del jefe de compra.

P. ¿Qué deberá hacerse para que la nómina se prepare con mayor prontitud y economía?

R.

- Asignar esa tarea a un puesto como analista de nómina, analista de personal o administrador.
- Adquirir un programa SAINT administrativo
- Adiestrar al personal, que se va a encargar de la nómina, en el manejo de los datos; del programa y de la computadora



Al finalizar el análisis del trabajo debemos comparar lo planificado con los resultados del análisis, lo que nos va a dar una idea aproximada de si se logró la planificación, que tan desfasado estuvo o si sencillamente no se cumplió. Al indagar el porque no se logró la planificación vamos a obtener respuesta sobre donde hay debilidades o deficiencias que implican eliminación o reducción de retrabajos en esos pasos, documentos, funciones, procedimientos, entre otros; si queremos lograr que el proceso se realice en forma accesible y sencilla.

1.11. Productividad

Atendiendo a la necesidad de aclarar lo que se entiende por productividad se seleccionó el criterio de Certo (2001:44), quien expresa que “la productividad es una relación que existe entre la cantidad total de bienes y servicios que se producen, y los medios o recursos de los que dispone la organización para producirlos.”

La idea que ofrece el autor en su teoría expresa claramente que:

- Para lograr la productividad debemos tomar en todo los recursos que la organización posee o que ha asignado para la producción de los bienes y/o servicios que ofrecen.
- Utilizar los recursos: financieros, humanos, temporales, espaciales, técnicos, tecnológicos, así como los métodos, procedimientos, entre otros; en la mejor forma. Para lograr reducir los costos por su inadecuada administración.
- Producir los bienes y servicios conforme a las normas, políticas y procedimientos establecidos para lograr las metas o estándares planificados.

Comparar el resultado obtenido con los recursos asignados; por cuanto ello nos permite determinar:

- Que hubo un sobrante de recursos, y por consiguiente es necesario una reducción de los mismos.
- Que los recursos son correctos, y por ello sólo es necesario su redistribución o en todo caso ninguna acción.
- Que los recursos son escasos, y en este sentido tengamos que realizar una mayor inversión a fin de optimizarlos.

Aplicando la teoría en la práctica, nos percatamos que, la productividad es una relación que podemos observar y que es igual a: Producto sobre recurso, donde el resultado es un índice que indicará si se igualó o superó la productividad o si se logró medianamente o simplemente no se logró la producción de bienes y servicios planificados con los recursos asignados.

Tal relación se gráfica de la siguiente manera:

$$Productividad = \frac{\text{producto}}{\text{recurso}} = \text{índice o relación}$$

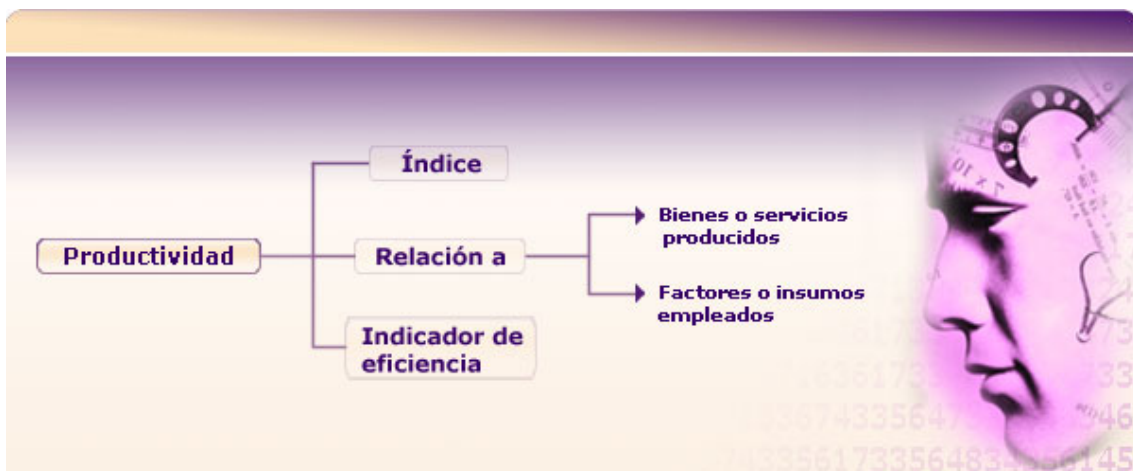


Grafico I.15. Productividad



Podemos trabajar la productividad basándonos en el estudio de uno de los recursos o factores que intervienen en la producción de los bienes o servicios de una empresa.

Esto significa que si trabajamos con todos los recursos asignados, el resultado de la relación que obtenemos se denomina productividad total. Mientras que cuando trabajamos un solo recurso estaríamos determinando la productividad del trabajo o factor estudiado.

Ejemplo I.11

Para reforzar las ideas que acaban de revisar sobre el término productividad a continuación estudiaremos como recurso al personal promotor, y analizaremos su productividad en función de la meta de venta establecida para el mes de septiembre, en la fábrica de piñatas Génesis C.A.

Cuadro I.5. _____

Recursos asignados Personal	Meta exigida	Meta lograda	% total exigido	% logrado por promotor	Diferencia %
	Mes Septiembre	Mes Septiembre			
Promotor A	200	150	100	75	25
Promotor B	200	150	100	75	25
Promotor C	200	150	100	75	25
Total	600	450	100	75	25%



Los resultados nos indican, que la meta de venta del mes de septiembre no se logro. Presentándose una diferencia entre la meta exigida y lograda por cada promotor igual a 25 piñatas que no fueron vendidas, sumando un total de 75 piñatas menos con respecto a la meta total de ventas. Este resultado nos debe llevar a revisar el estándar, por cuanto puede:

- Haber influido en las ventas, que estamos en un mes donde los consumidores están comprando útiles escolares por el inicio de actividades académicas.
- A lo mejor la meta es muy elevada y por ello difícil alcanzar, necesitando hacer los ajustes necesarios a la misma.
- El producto no es de primera necesidad
- Hay que mejorar la calidad del producto.
- Otorgar estímulos al personal promotor para incentivar las ventas de piñatas.

1.12. Procesos

Uno de los términos de uso cotidiano en cualquier área de trabajo es el relacionado con la palabra “proceso”. Es por ello, que para dar una idea de su significado se expone el concepto de Franklin Fincowsky (1998: 332) como un “proceso es un conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenadas, dinámicas y progresivas que concluye en la obtención de un resultado.”

Es importante concebir al proceso como un conjunto de actividades análogas a cada procedimiento específico de trabajo. La idea es diferenciar el término por cuanto en una investigación del proceso administrativo; se necesita referenciar:

- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para planificar?
- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para organizar?
- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para controlar?
- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para dirigir?

Las respuestas a estas incógnitas permiten hacer un diagnóstico sobre la situación actual del proceso administrativo, lo que obviamente lleva a la aplicación de un conjunto de pasos secuenciales, interdependientes, interrelacionados, que al formar un todo integrado de partes contribuye a la consecución de objetivos y metas planificadas.

Se destacan como ideas claves del concepto, los siguientes aspectos:

- Hay un conjunto de etapas, es decir varios pasos o fases análogas al proceso que se estudia, que vienen siendo los procedimientos que lo conforman.
- Tales etapas, fases o pasos deben cumplir como características que tengan un orden o secuencia lógica.
- Debe haber entre las etapas interdependencia e interrelación.
- Estas etapas, pasos o fases al ejecutarse contribuirán al logro de unos objetivos o un resultado conforme a lo planificado.
- Todos estos elementos son características de los procesos e igualmente de los procedimientos y sistemas.

Es fundamental que aclaremos el significado del término proceso; por cuanto en las organizaciones usualmente diseñamos, analizamos, modificamos, etc., los procesos relacionados con las compras, ventas, producción, finanzas, administración, entre otros, que igualmente poseen los aspectos anteriormente destacados.



Gráfico I.16. Proceso

Ejemplo I.12

El siguiente ejemplo permite identificar y visualizar los procedimientos administrativos que se ejecutan en el proceso de detección de necesidades de los clientes de la Piñatería Génesis CA. con respecto al producto.

Cuadro I.6. _____

Procedimientos	Actividades
¿Qué se va hacer?	Estudio que nos permita detectar las necesidades de los clientes de las piñaterías.
¿Cómo lo vamos hacer?	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos cronograma de actividades • Presupuestamos costos: tiempo, personal, transporte materiales, etc. • Elaboramos planes estratégicos para el estudio de mercado. • Utilizamos cuestionarios para recabar información.
¿Quiénes lo van hacer?	<ul style="list-style-type: none"> • El personal adscrito al Departamento de Ventas: analista de mercado y los tres promotores de ventas. Asignándoles las tareas que habrán de realizar
¿Cuándo se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"> • Tomando en cuenta el cronograma de actividades.
¿Dónde se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"> • Los presupuestos, cronogramas, planes estratégicos de mercado y los instrumentos los haremos en el departamento de ventas. • El mercado a estudiar será Maracaibo.

1.13. Procedimiento

Es importante considerar el procedimiento como un conjunto de pasos, con secuencia lógica, interdependientes, concatenados, donde los recursos humanos administran los otros recursos tales como: tiempo, técnicos, tecnológicos, financieros así como físicos, para completar una rutina de trabajo en forma eficiente.



Grafico I.17. Procedimiento

Para Gómez Cejas (1997:52) un procedimiento puede considerarse la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Agrega que todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, y la determinación de tiempos”

De estos planteamientos observamos como elementos básicos las siguientes características:

- Conjunto de pasos, tareas, operaciones o actividades: Entre éstas existe una secuencia lógica de interdependencia, puesto para que cada una de las acciones sea ejecutada es necesario que se cumpla la acción correspondiente a cada antecesor; es decir, que cada uno entregue sus actividades o insumos para llevar a cabo el siguiente paso.
- La unidad entre las partes de un procedimiento comprende : Los diferentes pasos, tareas, operaciones o actividades, son responsabilidad del personal que ocupa un puesto, éste los

ejecutará dentro del departamento, espacio y tiempo requerido por la secuencia lógica, aplicando el método y las técnicas establecidas a fin de lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.

- **Ámbito predeterminado, recursos físicos:** equivale al departamento o lugar donde se ejecuta cada paso o actividad.
- **Recursos tiempo, tiempo de realización:** significa que cada paso se ejecuta en un tiempo específico que al ser sumadas dará como resultado el tiempo real de ejecución de la rutina de trabajo.
- **Recursos técnicos, tecnológicos, financieros:** éstos son los demás recursos que son necesarios para que se puedan desarrollar los pasos, tareas o actividades de un procedimiento.

Ejemplo I.13

Tomando en cuenta las ideas centrales vinculadas con las tareas de un puesto. A continuación se presenta la secuencia de los pasos a cumplir por una secretari la transcripción de una carta.

1. Transcribir cartas
2. Buscar la firma del jefe inmediato
3. Distribuir original y copia de las cartas
4. Archivar copia de las cartas.



Como complemento al estudio de los procedimientos, se recomienda al estudiante que al momento de planificar el análisis de los diferentes componentes de los procedimientos, formule las siguientes preguntas y las responda con base en la realidad y los requerimientos de la organización objeto de estudio.

Llevar a cabo esta acción implica seguir un procedimiento que dará una visión aproximada de las actividades a ejecutar, los métodos, técnicas, personal requerido, tiempo de ejecución, lugar de ejecución y los objetivos a ser alcanzados. Aspectos estos que serán trabajados en la unidad III. El siguiente cuadro muestra la relación antes expuesta de manera detallada.

Cuadro 1.7. Elementos para la planificación de procedimientos

Acciones a tomar	Recursos a utilizar
¿Qué se va a hacer?	Conjunto de pasos a seguir.
¿Cómo se va a hacer?	Los recursos técnicos y tecnológicos necesarios.
¿Cuándo se va a hacer?	La secuencia lógica y tiempo requerido.
¿Quiénes lo van a hacer?	Los recursos humanos que ejecutarán cada uno de los pasos.
¿Dónde se va a hacer?	El departamento o lugar donde se desarrollan los pasos.
¿Para qué se va a hacer?	Objetivo a lograr.

1.14. Sistemas

Un criterio que aporta elementos específicos y claros sobre sistemas es el expresado por Hellriegel y Slocum (1998:64), quienes destacan que “sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes.”

Se puede afirmar que un sistema es un conjunto de procedimientos, métodos, programas, proyectos, técnicas, personas, entre otros aspectos relacionados entre sí e interdependientes, con objetivos y metas comunes que cumplir; los cuales forman un todo para contribuir con el logro de lo planificado.

Estas ideas sobre sistemas, permiten resaltar los siguientes elementos antes contextualizados: Como nuestro objetivo principal es aclarar el significado del término, a continuación ofrecemos varias ideas sobre lo que es considerado sistema:

- **Conjunto o asociación:** indica que hay varios elementos que conforman al sistema y esos elementos pueden ser procedimientos y métodos, aun cuando se evidencia que también pueden ser programas, técnicas u otros aspectos relacionados con los sistemas administrativos.
- **Relacionados entre sí, e interdependientes:** este aspecto ya referenciado en el punto anterior, procedimiento, implica que hay contactos directos frecuentes entre los elementos del sistema (tiempo, pasos, personal, técnicas, tecnología, espacio).
- **Objetivos y metas comunes:** ello implica que los elementos del sistema tienen objetivos comunes (propósito) que lograr en un tiempo determinado (metas).

- **Contribuir a realizar una función:** los elementos del sistema deben ejecutar actividades afines para alcanzar los objetivos planificados y organizados.
- **Forman un todo:** conforman una unidad de partes, procesos, funciones, metas, objetivos y personas que deben contribuir al logro de objetivos y metas comunes a ellos.

Ejemplo I.14

La organización es un **sistema**. Ella está conformada por otros sistemas o subsistemas como:

- Los departamentos que conforman su estructura organizacional.
- Los trabajadores o personal que en ella laboran.
- Las funciones del personal.
- Entre otras.

1.15. Reorganización

Con respecto al concepto **reorganización**, Franklin Fincowsky (1988, 239) expresa que

"... el desarrollo de una iniciativa global de reestructuración puede encontrar su origen en variables internas como la determinación de nuevos objetivos y programas, expansión de la organización, cambios de estrategias, dificultad en el procesos de tomar decisión, o en variables externas relacionadas con la modificación de condiciones económicas del país, cambios en el marco legal ambiental, por demanda de clientes de productos y/o servicios entre otros aspectos." (Fincowsky, 1988:239)

La idea central que debemos manejar sobre el termino reorganización es que el mismo nos lleva a la reestructuración de empresas enteras, departamentos, funciones, etc. Es decir que se aplica la empresa, a una de sus partes a alguno de sus recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, tiempo, otros.) o cualquiera de sus procesos, en busca de la máxima eficiencia. Para reorganizar es necesario:

- **Que haya una causa** que justifique el inicio, desarrollo y finalización de un estudio analítico.

- **Que las causas** que indican la necesidad de reorganizar sean ser por factores internos a la empresa como: objetivos, programas, expansión, cambios de estrategia, espacio, políticas, procedimientos, etc; o por factores externos de tipo social, económico, tecnológico, legal, ideológicos, etc.
- **Que el estudio-análisis** sean sistemático y tome en cuenta factores internos y externos para que el diagnostico sea adecuado, y en función de ello fundamentar las soluciones que permitirán la reducción todo lo innecesario en los procesos, contribuyendo con el logro de la eficiencia.

Adicionalmente en la etapa de análisis en una iniciativa de reorganización podemos obtener:

- **Elementos de juicio** que sirvan para planificar la reorganización.
- **Detectar antecedentes** que causan problemas.

Generalmente este proceso se efectúa a través de visitas, entrevistas, interrogatorios, observaciones y contactos con el personal involucrado en el problema y el conocimiento de la organización.

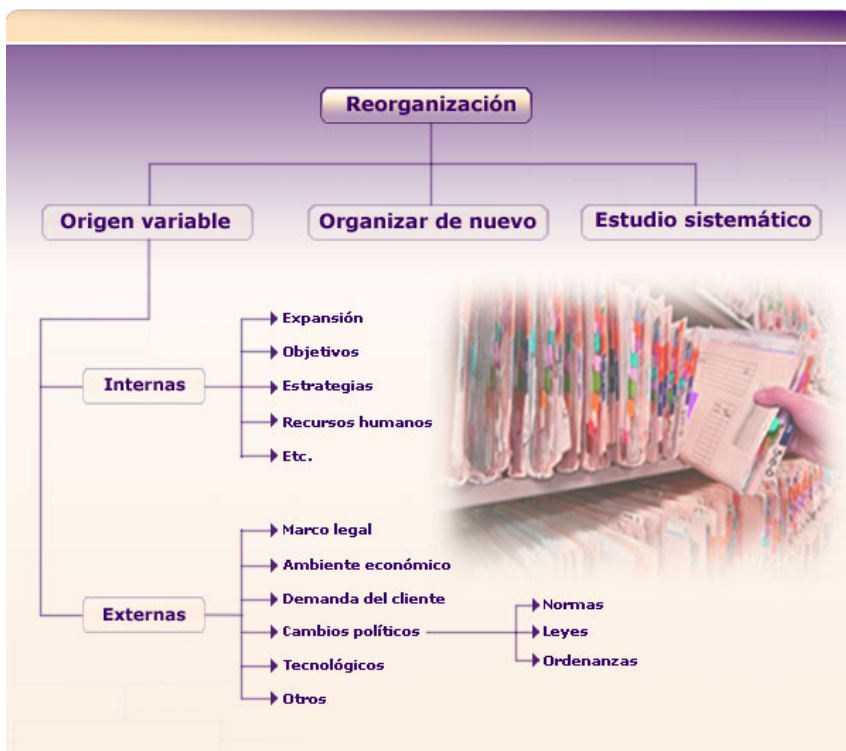


Gráfico I.18. Reorganización.

Ejemplo I.15

Para facilitar la comprensión del término reorganización retomaremos algunos datos sobre la productividad de los promotores de venta de la fábrica de piñatas génesis CA., en relación con la meta planificada para el mes de septiembre.

Vamos a plantear una causa, factores internos y externos que inciden en el incumplimiento de la meta de venta, para luego ofrecer las recomendaciones pertinentes al caso hipotético.

Cuadro I.8. _____

Justificación del problema	No se cumplió la meta de venta en el mes de septiembre
Planificamos el estudio	Realizamos cronograma de estudio: <ul style="list-style-type: none"> • Determinamos el tiempo, las actividades a ejecutar, se planifican las visitas a clientes. • Preparamos entrevistas: al personal promotor y a los clientes.
Aplicamos las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • A los clientes • Al personal promotor
Analizamos la información obtenida en las entrevistas y la que resulte del estudio	Determinamos causas externas <ul style="list-style-type: none"> • Merma en las compras debido a compra de útiles escolares. • No festejan fiestas en el mes de septiembre, por cuanto mucha gente esta de viaje en el mes de agosto por vacaciones. Determinamos causas internas <ul style="list-style-type: none"> • Las metas de venta de 200 piñatas en el mes de septiembre son muy altas. • No toma en cuenta que en el mes de septiembre se realizan principalmente compras de útiles escolares.
Recomendamos	Reorganizar la meta de venta por promotor para el mes de septiembre disminuyendo la cuota entre un 20% a 25%. Mejorar las estrategias y elaborar planes de publicidad y promoción para incentivar las ventas. Mejorar los estudios de mercado

Ejemplo I.16

Realizar un estudio en una empresa que se dedica a la fabricación y venta de piñatas, denominada Génesis, aplicando los conceptos básicos y teniendo presente que la organización es un sistema, planificamos las acciones y recursos, tal como está establecido en el Cuadro 1.2. Elementos para la planificación de procedimientos.

Planificamos la meta: incrementar las ventas en un 20% al final del año

Plan de acción:

1. Planeamos investigación de mercado en otras parroquias como: Raúl Leoní, Cristo de Aranza.
2. Planeamos impulsar las ventas con publicidad.
3. Nos trazamos llevar a cabo un proceso de detección de necesidades de los clientes de la Piñatería Génesis CA.
4. Especificamos el objetivo del proceso el cual será: detectar las necesidades de los clientes con respecto al producto.
5. Planificamos cada una de las etapas o pasos de los procedimientos que seguiremos y las actividades que realizaremos, tal como observamos a continuación

Cuadro 1.9. Elementos para la planificación de procedimientos.

Procedimientos	Actividades
Qué se va hacer	Un estudio que permita detectar las necesidades de los clientes de las piñaterías
Cómo lo vamos hacer	Realizar un cronograma de actividades Presupuestar costos: tiempo, personal, transporte materiales, etc. Elaborar planes estratégicos para el estudio de mercado. Utilizar cuestionarios para recabar información.
Quiénes lo van hacer	El personal adscrito al departamento de ventas: analista de mercado y los tres promotores de ventas. Asignándoles las tareas que habrán de realizar
Cuándo se va a hacer	Tomar en cuenta el cronograma de actividades.
Dónde va a hacer	Los presupuestos, cronogramas, planes estratégicos de mercado y los instrumentos los haremos en el departamento de ventas. El mercado a estudiar será Maracaibo.

Partiendo del hecho de que se necesita mejorar la productividad del personal, se decide aplicar un método de análisis de la función de ventas y la complementamos con un estudio de los tiempos y movimientos durante la ejecución del personal de ventas.

Terminando con la planificación, se decide seleccionar el cuestionario y la observación para buscar información sobre la función de ventas y los tiempos y movimientos de ejecución del personal. De esta forma, se planificó el sistema administrativo, y sus partes interdependientes. Así pues se organizan las partes de la empresa en la forma siguiente:

1. Se dividió el trabajo en funciones análogas a la piñatería como: administración, compras, ventas y producción. Pues es una pequeña empresa.
2. Las funciones análogas se dividieron en actividades análogas; las cuales se especifican según el departamento:
 - **Administración:** respondería por las actividades relacionadas con la asignación de recursos humanos, técnicos, tecnológicos, espacio, tiempo por medio de presupuestos; reclutamiento, selección e inducción del personal, manejo de nómina, preparar planes, programas, normas, políticas, metas organizacionales entre otras actividades análogas al área administrativa.
 - **Compras:** en este departamento se mantendrá actualizado el listado de proveedores de insumos, materiales y tecnología de todo tipo. Se elaborarán órdenes de comprar, suministrará a los departamentos los requerimientos para el desarrollo de las actividades.
 - **Venta:** su responsabilidad básica es la introducción de los productos en el mercado de piñatas por ello deberá hacer: investigación de ese mercado, preparar publicidad y promoción del producto que se vende. así como los presupuestos de ventas y distribución de las piñatas.
 - **Producción:** las actividades a realizar están relacionadas con las características de las piñatas como: color, tamaño, forma, material y diseño. Y la elaboración de las piñatas en las cantidades y características exigidas por el cliente, lo que amerita corte y armado de las piezas según el motivo elegido por el cliente.
3. Se delimitaron los puestos; significa que en los departamentos de:
 - Administración habrá un jefe de departamento.
 - Compra: habrá un asistente administrativo
 - Ventas: un jefe de venta
 - Producción: un diseñador y operarios según la demanda.

4. Se determinaron los requisitos del perfil de cada puesto creado. En este sentido si tomamos el puesto del jefe de administración, pudiéramos estar exigiendo: técnico superior en administración o estudiante del 8vo. semestre en administración, o contaduría o mercadeo; con conocimientos en presupuesto, nómina, diseño de planes y programas, manejo del Saint administrativo, experiencia mínima un (1) año en empresas similares.
5. Se determinaron las tareas de cada uno de los puestos. En el caso del jefe de administración serían: preparar los presupuestos de los departamentos de compra, venta, finanzas, producción y el de su departamento, formular las metas de cada departamento, reclutar, seleccionar e inducir al personal entre otros.
6. Se dividieron las tareas en operaciones, tomando una tarea del jefe de administración, relacionada con preparar los presupuestos de los departamentos, al descomponerla obtendremos las siguientes operaciones:
 - Determinar los requerimientos de efectivo para el cumplimiento de obligaciones como pago del personal
 - Determinar los recursos financieros necesarios para la adquisición de insumos materiales para la elaboración de piñatas.
 - Determinar los requerimientos para la cancelación de servicios de: electricidad, contables, legales, agua, etc.
 - Coordinar todos los presupuestos.
 - Realizar cambio en las partidas presupuestarias según las necesidades de la empresa.
7. Tomando en cuenta los elementos organizacionales relacionados, se determinaron los elementos de la estructura orgánica de la piñatería:
 - **Las relaciones formales de mando:** quedaría el Departamento de Administración como órgano ejecutor fundamental de quien dependería compra, venta y producción.
 - **Niveles jerárquicos:** habrían dos niveles jerárquicos uno al máximo que lo tendría el departamento de administración y el otro los departamentos de compra, venta y producción.
 - **El tramo de control:** el jefe del Departamento de Administración tendría aproximadamente cinco (5) personas bajo su mando que laboran en los departamentos de compra, producción y ventas.

Esta información sobre los elementos de la estructura orgánica de la fábrica de piñatas Génesis, la podemos representar gráficamente, tal como se observa en el siguiente organigrama.

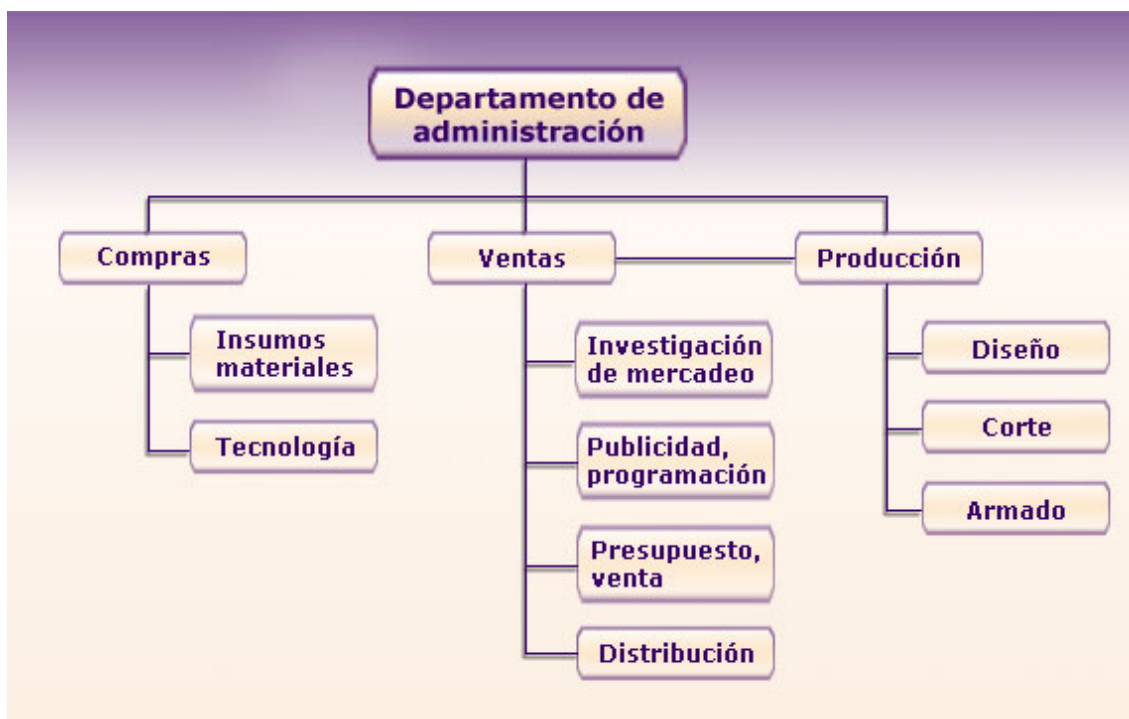


Gráfico I.19. Elementos de la estructura orgánica

Elementos de la dirección

La información que planificamos y organizamos anteriormente la aplicamos, y de esta forma cumplimos con la ejecución del sistema administrativo que diseñamos con los conceptos básicos estudiados.

Elementos de control

Nos faltaría evaluar el sistema de planificación y organización de tal manera que simplifique cualquier procedimiento, función, actividad, tarea, operación, estructura y/o reorganización para lograr mejoras en los procesos de trabajo de la piñatería.

Tema 2. Generalidades del Sistema Administrativo

El término sistema ha sido manejado de diferentes formas, algunos autores lo relacionan con conjunto de personas, objetos, otros como conjunto de partes. Sin embargo, para fines de esta asignatura se abordará unido a la palabra administración. Es decir, la planificación, organización, dirección y control.

Estudiar los sistemas administrativos conlleva al análisis de los procesos de trabajo. Ello permitirá determinar los puntos fuertes, los débiles, las amenazas u oportunidades dentro de las cuales opera la organización, evaluando al mismo tiempo a las personas que laboran en ella, los recursos que se utilizan en la ejecución y los procesos que se llevan a cabo bien sea de tipo, financieros, técnicos, tecnológicos o de tiempo.

En este sentido, será responsabilidad de la empresa; realizar el estudio de los sistemas administrativos y diagnosticar su situación operativa para el momento del análisis; ofreciendo soluciones pertinentes y eficientes a las necesidades que se presentan en el día a día empresarial. Todo ello, con el firme propósito de lograr la adaptación de la empresa a su ambiente interno y externo, permitiéndole tener la capacidad de reorganizarse, para enfrentar a la competencia con éxito y así sobrevivir en el mercado. Pues una falla en el proceso no detectada genera erogaciones adicionales, que dependiendo del grado de la falla son mayores o menores.

Como una forma de iniciar el estudio de los sistemas administrativos a continuación se destaca el concepto, la importancia y características de los elementos del quehacer administrativo.

2.1. Definición

Una definición que aclara y aporta ideas específicas es el ofrecido por Gómez Ceja (1997:49), quien refiere que:

“... los sistemas administrativos le permiten a la empresa además de operar y ofrecer servicios con los cuales enfrentan adecuadamente las

amenazas para su supervivencia, aprovechando las oportunidades sobre todo a las pequeñas o medianas empresas al obtener la capacidad para adaptarse al entorno; satisfacer la necesidad de contar con nuevos métodos y procedimientos de trabajo, posibilitando su anticipación a los constantes cambios, además de tomar iniciativas y alcanzar mejoras en la productividad logrando una situación óptima en el corto, mediano y largo plazo.” (Gómez Ceja, 1997:49)

En términos generales es un conjunto de procesos administrativos que se realizan en forma rutinaria para la consecución de un resultado eficiente, en pro de la optimización necesaria para alcanzar la máxima eficacia con los recursos adecuados.

Sobre los sistemas administrativos podemos expresar que permiten diseñar o rediseñar programas, proyectos, procesos, técnicas, sistemas y procedimientos acordes a las necesidades y exigencias futuras o inmediatas.



Gráfico I.20. Sistemas administrativos.

Elementos básicos resaltados en el estudio de los sistemas administrativos.

- La capacidad que ellos tienen de ser cambiados en algunos de sus partes o componentes, es decir podemos modificar la planificación o simplemente los objetivos, las estrategias de la empresa.
- Los cambios que se introducen en ellos deben ser producto de un análisis completo de factores internos y externos al propio sistema estudiado.
- Los cambios deben brindar ventajas competitivas a la empresa para obtener la capacidad de adaptarse al entorno.
- Brindan a la empresa la oportunidad de ofrecer productos y servicios de calidad, que satisfacen al cliente y mejoran las finanzas de la empresa.

Aclarando las ideas sobre sistemas administrativos considero pertinente tener presente que varios elementos están comprendidos en la planificación, organización, dirección o el control, y forman un sistema administrativo. Tal como visualizamos a continuación.



Grafico I.21. Subsistema de planificación

Fundamentando el concepto de sistema administrativo. A continuación damos un ejemplo relacionado con algunos aspectos que forman parte de la segunda etapa del sistema administrativo de organización.

Ejemplo I.17

Seleccionamos de ejemplo 1.16 algunos elementos que conforman la organización de la fábrica del caso: Fábrica de piñatas Génesis, que nos permite reforzar las ideas sobre la segunda etapa del sistema administrativo.

Cuadro I.10. Funciones o departamentos que conforman la estructura de la fábrica: **Departamento de administración, compra, venta, producción.**

Actividades análogas a cada departamento	Puestos adscritos a cada departamento
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Administración:</i> asignación de recursos humanos, técnicos, tecnológicos, presupuesto, reclutamiento, selección, programa, planes entre otros. • <i>Compras:</i> actualización del listado de proveedores de insumos, materiales, tecnología. • <i>Venta:</i> investigación de mercado, publicidad, promoción, presupuesto de venta y distribución de las piñatas. • <i>Producción:</i> comprende las actividades de diseño, corte, y armado de las piñatas conforme a necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento de administración. • Asistente administrativo de compra. • Jefe de venta. • Diseñador y operaria.

2.2. Importancia

Con respecto a los sistemas administrativos Gómez Cejas (1997) expresa que los mismos son importantes por cuanto facilitan el análisis, tanto desde el punto de vista de la organización formal como informal, y soluciona los problemas y dificultades administrativas.

De la idea del autor, podemos expresar que al utilizar el enfoque de sistemas administrativos; en el estudio de la empresa o alguna de sus partes, sus recursos humanos, técnicos, financieros tecnológicos, etc. sus factores internos tales como: espacio, tiempo,

comunicación, liderazgo, estructura orgánica entre otros, y/o en sus factores externos: entre los cuales podemos mencionar: la competencia, la normativa gubernamental y estatal, la demanda de los consumidores, el momento económico del país entre otros.

Ello resulta beneficioso por cuanto:

- Se hace desde una perspectiva integral, observando los elementos o factores que guardan relaciones e interdependencia, se realiza tanto en función de lo que está establecido formalmente, como de las interrelaciones e interdependencia que informalmente los grupos sociales hayan incorporado a los procesos de trabajo.
- Permite encontrar los medios más adecuados para resolver los problemas que enfrenta la administración en la consecución de sus propósitos. En este sentido, tenemos que los sistemas administrativos ponen a disposición del investigador: una variedad de técnicas, métodos, procedimientos, recursos, etc. Apropriados a cada situación problemática.
- Resultan ser uno de los métodos analíticos más adecuados para atender los procesos dinámicos que se generan en la empresa.

Al aclarar esta idea, encontramos que los sistemas administrativos como métodos de análisis; se convierten en una forma o manera de llevar a cabo el trabajo de investigación permanente sobre los factores internos de la empresa y los factores externos de su entorno, y también para determinar la manera de administrar los recursos y de identificar las debilidades, para en función de los resultados planificar y organizar los cambios acordes a las exigencias internas y externas.



Gráfico I.22 Importancia de los sistemas administrativos

Los sistemas administrativos son importantes por cuanto:

- Facilitan el estudio-analítico de cada uno de los subsistemas que lo conforman: planificación y organización, dirección y control; abordándolos como un todo integrado de partes que guardan interdependencia e interrelación; ello por ser estos aspectos comunes que componen cada subsistema.
- Al hacer el estudio estaremos identificando sus debilidades y fortalezas; es decir, los aspectos internos que impiden o posibilitan el desarrollo de los procesos de trabajo y por ende de los elementos o componentes de cada subsistema (planificación, organización, dirección y control).
- Igualmente ello permitirá identificar las oportunidades así como las amenazas que impactan desde afuera en forma positiva o negativa a los subsistemas antes mencionado.
- Ellos fundamentan las mejoras o cambios que se deban introducir a fin de que la organización sobreviva en el mercado competitivo.
- En líneas generales cabe destacar, que los sistemas administrativos, se constituyen en un método de análisis fundamental en manos del administrador y su equipo de trabajo, por que facilita el análisis de sus subsistemas o etapas interdependientes e interrelacionados hacia dentro y hacia afuera del organismo social.

2.3. Características

El autor Gómez Ceja (1997:9) acota que “los componentes de un sistema están integrados por subpartes, y a su vez, estas están ligadas mediante diversas inter fases. Interactuando y operando en función de los objetivos del sistema por cuanto ellos constituyen el factor o elemento que direcciona las partes del conjunto.”

Tomando en cuenta los planteamientos de Gómez Cejas; a continuación se ofrecen las características que más resaltan.

- Está conformado por un *conjunto de etapas o subsistemas*:
 - Primera etapa** denominada Planificación.
 - Segunda etapa** conocida como Organización
 - Tercera etapa** es la Dirección
 - Cuarta etapa** es el Control.
- *Tiene una secuencia lógica*: existe un orden para cada componente, elemento o etapa que conforman al sistema o subsistema administrativo. Y violentar ese ordenamiento o secuencia planificada llevará a alterar o variar el curso de acción planificado; es decir los procedimientos establecidos en la organización.
- *Se relacionan con otros sistemas, y al mismo tiempo son interdependientes*:
 - Hace posible el contacto entre la planificación, organización y control.
 - Facilita la entrega o recepción de insumo entre la planificación, la organización, la dirección y el control.
 - Además posibilita las relaciones e intercambio de insumos entre los sistemas administrativos internos con los externos.
- *Forman un todo*: Ello significa que los cuatros subsistemas planificación, organización, dirección y control o los sistemas de compras, ventas, finanzas, producción, etc.; cuando actúan como partes análogas del sistema administrativo unen sus esfuerzos en forma cooperativa, creativa, llevando a que esa unión de partes, cumplan con el “principio de sinergia” el cual refiere que el todo es mayor que sus partes. Tengamos presente los subsistemas que conforman el sistema administrativo, las cuales cuando interactúan uniendo sus fortalezas así como su energía son mas productivos que cuando trabajan independientemente.
- *Tienen objetivos y metas comunes que cumplir*: Los sistemas administrativos están compuestos por un conjunto de elementos que forman una unidad, por ello los objetivos que persiguen son comunes a todas las partes que integran a un sistema. Por ésto deben cooperar al logro de los mismos, aun cuando al actuar también tienen que cumplir

objetivos y metas que son específicas o propios a ellos como subsistema; o sea la planificación tiene que cumplir sus propios objetivos y metas, igualmente la organización, la dirección y el control.

- *Buscan la eficiencia:* esta es una característica fundamental que deben de cumplir los sistemas y subsistemas administrativos y cualquier sistema organizacional, la misma esta basada en el principio de “eficiencia”, el cual establece que debe haber capacidad para reducir al mínimo los costos de los recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, tiempo, físico, entre otros, usados al ejecutar cada subsistema (planificación, organización, dirección y control).



Gráfico I.23. Características de los sistemas administrativos

Referencia Bibliográfica

Certo, Samuel. (2001). **Administración Moderna**. Prentice Hall.

Daft, Richard. (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**, Thomson, Mexico.

Franklin Fincowsky, Enrique. (1998). **Organización de Empresas**. Mc Graw-Hill, Mexico.

Chiavenato, Adalberto. (2000). **Iniciación a la Administración General**. McGraw - Hill. México.

Gómez, Cejas G. (1997). *Sistemas Administrativos*, Mc Graw-Hill, Mexico.

Gómez Rondón, Francisco. (1999). **Sistemas y procedimientos administrativos**. Frigor.

Stephen P. Robbins & Coulter, Mary. (1996). **Administración**. Prentice Hall.

Sinopsis

Por ser la organización un sistema social es importante visualizar los sistemas y subsistemas que la conforman. Por ello en esta unidad se consideró necesario aclarar los conceptos básicos en el estudio de los sistemas administrativos tales como función, actividades, tareas, puestos, métodos, técnicas, estructura orgánica, simplificación del trabajo, proceso, procedimiento, sistemas, reorganización y el propio concepto de los sistemas administrativos, con la idea de que se maneje cada término en forma precisa, clara y a la vez diferencie el significado de los mismos; por cuanto la interdependencia e interrelación que se da en el acontecer administrativo puede llevar a los responsables de los sistemas administrativos a utilizar indistintamente un mismo término con lo cual se originen situaciones anómalas que demoren o interfieren el desarrollo normal de los procesos de trabajos.

Se destacó en forma clara que el termino *función* será utilizado como sinónimo de departamento lo que implica que no será usado para referenciar tareas o deberes y responsabilidades. En el caso de las actividades se aclaró que éstas son producto de la división de las funciones. Con respecto a las *tareas* las mismas tratarán los deberes y/o responsabilidades inherentes a cada puesto.

Queda aclarado que *método* y *técnica* no es lo mismo, por cuanto el primer término refiere la forma o manera de trabajar y el segundo significa el o los medios utilizados en el método para llevar a cabo cada paso, tarea o procedimiento.

En lo que respecta al término estructura orgánica se relacionó el mismo con la composición de una empresa en departamentos o *funciones*, diferenciándose cada uno por el nivel jerárquico, relaciones de autoridad funcional y *staff*.

Con respecto al término simplificación del trabajo se trató el mismo como proceso que busca el cambio de método, técnica, recursos humanos, técnicos, físicos, tiempo, entre otros; con miras a eliminar o reducir vicios y por ende desperdicios que lleven a mejorar la utilidad de la empresa.

Al tratar el término *proceso* y *procedimiento* se enfatizó en resaltar que el *proceso* está conformado por un conjunto de procedimientos análogos a este. Mientras que *procedimiento* es un conjunto de pasos secuenciales, interdependientes interrelacionados, formando un todo

organizado, con objetivos y metas comunes, que buscan la eficiencia, aspectos éstos que a su vez se constituyen en las características fundamentales de los sistemas administrativos.

Finalmente al referenciar los sistemas administrativos se observó que como *sistema* éstos también están conformados por entrada, proceso y salida. Quedando aclarado que su importancia está centrada en el conocimiento de las relaciones, interdependencias, objetivos, metas, etc. y del comportamiento de sus componentes internos y externos, pues ello facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo dar respuesta a los cambios y así asegurar el éxito de los sistemas organizacionales.