

La decisión es un proceso por el cual se elige una entre varias alternativas disponibles y posibles. Esto supone un comportamiento intencionado, orientado hacia la consecución de metas u objetivos. En la decisión se realiza un proceso mental, voluntario, deliberado, conforme a un método, a través del raciocinio, con el fin de elegir un curso de acción (y sólo uno) entre un conjunto de cursos de acción alternativos (Pavesi, 1991).

En la decisión, el hombre intenta accionar sobre la realidad que lo rodea para modificarla cuando no le resulta conveniente para el logro de sus propias finalidades.

Por la importancia que tienen en el desempeño de la organización, resulta conveniente explicar dos aspectos relacionados con las decisiones: tipos de decisiones y proceso de toma de decisiones.

Tipos de decisiones

En las organizaciones se toman diferentes decisiones que corresponden a situaciones con características heterogéneas. Una clasificación habitual las distingue entre programadas y no programadas.

Decisiones programadas

Numerosas situaciones organizacionales en las que hay que tomar decisiones se presentan de manera repetitiva y rutinaria estando conformadas, además, por un alto nivel de estructuración; en estos casos, el curso de acción a seguir (la decisión a tomar) puede ser definido con anticipación, estableciendo precisas reglas de decisión compuestas por procedimientos previamente especificados. Por lo tanto, se dice que en una situación que puede estructurarse y en la que hay que tomar una decisión, ésta puede ser programable con mayor o menor grado de automatización, lo que significa que ante una decisión tomada por medio del procedimiento estándar preestablecido, en algunos casos puede no realizarse ningún proceso de revisión posterior.

Las decisiones tomadas en los niveles inferiores de la organización tienen la característica de ser repetitivas y rutinarias, con lo cual cada vez que se presenta la misma situación, puede aplicarse algún procedimiento resolutivo previa-

mente definido. En consecuencia, este tipo de *decisiones programadas* se pueden definir por un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Estas decisiones se reflejan por medio de manuales sobre procedimientos administrativos, reglas, tablas o árboles de decisión y disposiciones. Y esto es posible debido al carácter altamente estructurado que presentan; ésta es la causa por la cual el análisis requerido para su resolución puede estandarizarse: se utiliza una metodología en forma rutinaria y el tipo de información necesaria para el análisis se conoce con anticipación.

También puede decirse que una decisión es programada cuando se conocen:

- ★ Todas las variables que la afectan.
- ★ La interrelación entre todas las variables.
- ★ La cuantificación de todas las variables.
- ★ El objetivo a optimizar u obtener.

En función de los cuatro aspectos mencionados se concluye que estas decisiones se toman bajo *condiciones de certeza*, porque pueden conocerse sus consecuencias o resultados *a priori*. Por todas estas características, estas decisiones pueden ser tomadas por el personal de más bajo nivel y de poca especialización y capacitación. Las decisiones de otorgamiento de crédito a clientes y las de reposición de artículos de las existencias, son los ejemplos más claros de este tipo de decisiones. En el caso de reposición de existencias, la decisión puede estar totalmente automatizada cuando el sistema de información no sólo calcula, mediante alguna fórmula establecida, en qué momento y cuántas unidades hay que comprar, sino que emite directamente la orden de compra a un proveedor elegido con anterioridad. En otros casos menos automatizados, al proveedor puede elegirlo el personal de compras.

Decisiones no programadas

En las situaciones que responden a problemas no estructurados, o bien porque éstos son novedosos, o bien porque se presentan por primera vez, no es posible establecer reglas o procedimientos de decisión con antelación. En estos casos, se toman *decisiones no programadas*.

En las decisiones no programadas no es posible establecer reglas o procedimientos de decisión con antelación; son novedosas y no estructuradas; en circunstancias son únicas, con el agregado que a partir de la toma de una decisión

de este tipo, los cambios que pueden producirse en las variables son tan importantes, que es imposible formular reglas de decisión con alguna anticipación.

Las decisiones no programadas no tienen una solución previa, ya que es muy probable que la situación sea la primera vez que se presenta. En estas decisiones no es posible establecer procedimientos de decisión con anticipación porque además de ser, posiblemente, la primera vez que se presentan, es también probable que la situación no haya sido bien entendida, o se presenta muy cambiante, o no se justifica hacerlo por el costo que representa. Lanzar un producto novedoso al mercado o fusionarse con otra empresa, representan ejemplos de este tipo de decisiones que el más alto nivel debe tomar.

Tanto las decisiones programadas como las no programadas representan los extremos de un continuo sobre el cual van a ubicarse todas las decisiones que se tomen. Esto significa que se tendrán decisiones con una estructuración más alta hacia los niveles inferiores, y decisiones con una estructuración más baja hacia los niveles superiores. Si se relaciona este aspecto con la frecuencia de información de los distintos niveles organizacionales, puede armarse el modelo que presenta la figura 3.9 y que sintetiza los conceptos anteriores.

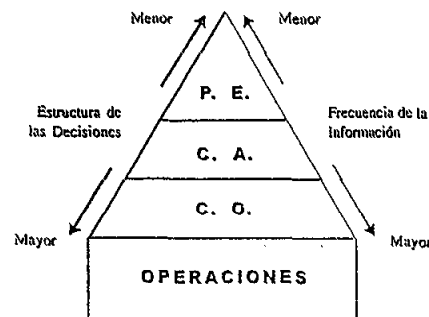


Figura 3.9: Modelo de actividades organizacionales, decisiones e información

Todos estos conceptos sobre actividades y decisiones deben ser contemplados cuando se diseñan los sistemas de información, si realmente se pretende que éstos ayuden al desempeño eficiente de la organización.

Proceso de toma de decisiones

La decisión es un proceso continuo, complejo y lleno de incertidumbre la mayor parte de las veces, que supera la mera elección del curso de acción a seguir. Simon (1979), elaboró un modelo de toma de decisiones que consiste en tres etapas fundamentales: detección; diseño; selección.

Detección

Para iniciar el proceso de toma de decisiones se debe tener conciencia de la existencia de un problema, o bien, del aprovechamiento de alguna oportunidad. Un problema estaría representado, por ejemplo, cuando las ventas de un producto cayeron por debajo de un nivel esperado. Una oportunidad se verificaría si un competidor deja de actuar en el mismo mercado en que lo hace la organización.

Cuando la detección es de un problema, inmediatamente se requiere su precisa identificación y formulación, con el fin de definirlo correctamente y comenzar a recolectar todos los datos necesarios sobre él.

Para identificar problemas los administradores se basan en diversos indicadores: desviación del desempeño planeado; informes de auditoría; fuentes externas.

Esta etapa tiene por finalidad la compilación de la información necesaria con relación al problema que se intenta resolver; es la fase de inteligencia en la que se conocen la dimensión del problema, las relaciones causales que lo afectan y en la cual se puede realizar un somero diagnóstico de la situación. Es aquí donde el hombre que decide debe poner toda su atención en la interpretación de los síntomas que anticipan el problema.

Diseño

Durante esta etapa se intentan desarrollar todas las alternativas posibles que aporten solución al problema (en realidad, esas alternativas son posibles soluciones). Esto necesita de su cabal comprensión, de modo que permita generar, mediante un proceso creativo, las alternativas que luego se deben evaluar con el fin de dar paso a la última etapa. La evaluación de las alternativas implica considerar todas las consecuencias potenciales de cada una de ellas.

En esta etapa deben considerarse las particularidades que presenta cada alternativa, con relación a su condición de certeza, riesgo e incertidumbre.

El grado de detalle y precisión en la etapa de diseño será función de la relación costo-beneficio que plantee el problema.

Selección

Si las evaluaciones de las alternativas fueron realizadas correctamente, esta etapa se simplifica limitándose, exclusivamente, a la elección de la alternativa más favorable. A este esquema habría que agregarle las etapas de implementación y de control para complementarlo. Conviene destacar que en cualquier etapa luego de la detección, se puede volver hacia atrás, tal como se observa en la figura 3.10.

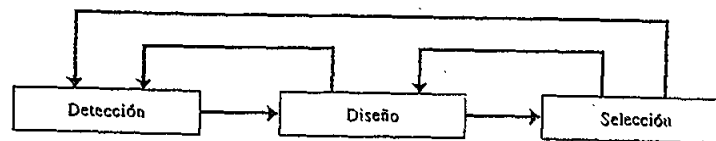


Figura 3.10: Proceso de toma de decisiones

¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuál es la mejor alternativa? Constituyen, en síntesis, los interrogantes de las tres etapas respectivas.

Decidir no es simplemente elegir, es un proceso continuo que consiste en:

1. Encontrar ocasiones para tomar la decisión: identificar problemas que requieren solución.
2. Hallar posibles caminos alternativos: establecer, analizar y evaluar cursos de acción en función del objetivo general, que es resolver el problema.
3. Elegir una y sólo una de las alternativas que lleve a la mejor combinación de resultados para la consecución del objetivo general.

La decisión no es un mero ejercicio intelectual sino que, por el contrario, está concebida para la acción; pero la acción y la evaluación de sus resultados son un paso posterior al proceso decisorio que concluye, como ya se dijo, con la elección de la alternativa a seguir.

CAPÍTULO IV

EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO: Especificar la función administrativa. Definir el sistema administrativo. Describir sus funciones y su requisito de eficiencia. Relacionar el sistema administrativo con la información y con el sistema de información. Enumerar y explicar los componentes del sistema administrativo. Analizar el impacto que provocan las nuevas tecnologías de la información sobre el sistema administrativo. Desarrollar el concepto de procedimientos administrativos.

CONTENIDO ANTICIPADOR: Para poder llevar adelante sus estrategias, desarrollar sus políticas y obtener, en consecuencia, sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que le imprima dirección y sentido a sus actos; esa función es la administración. El sistema administrativo, a través de un conjunto integrado de procedimientos que se ejecutan uniformemente y en un orden secuencial determinado, permite que las transacciones rutinarias se realicen eficientemente y con un alto grado de seguridad obteniendo, al mismo tiempo, información necesaria para la realización de las actividades y la toma de decisiones del resto de la organización.

LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Si se conceptualiza a las empresas como organizaciones tendientes a satisfacer diferentes tipos de demandas generalmente contrapuestas (propósitos individuales, sociales y organizacionales), y en donde sus componentes interac-

túan fuertemente conformando un sistema sociotécnico en el cual se desarrollan diversas y variadas actividades y procesos, se requiere de una función que sea la encargada de imprimirle dirección a esos procesos, de asegurar el desarrollo de las actividades, de meditar sus propósitos, de fijar sus objetivos y de organizar sus recursos con el fin de obtener los resultados deseados: esa función es la *administración*.

La administración es un sistema que cumple una determinada función dentro de un suprasistema que es la organización; por sí misma carece de función propia y no posee, en realidad, existencia autónoma: separada de la organización a la cual sirve, no significa nada (Drucker, 1978). Pero a su vez, una organización sin administración sólo sería sinónimo de caos; la administración es el proceso que permite que una cantidad de recursos no relacionados (personas, tecnología, capital) se integren dentro de un sistema total con el fin de obtener realizaciones objetivas.

La administración es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible; es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el ambiente; su accionar está dirigido a obtener los resultados que son la razón de ser de la organización en la que actúa, resolviendo los problemas que plantea el ambiente para obtenerlos.

La administración es, fundamentalmente y en su esencia, práctica. Su razón de ser está en el "hacer", razón por la cual la prueba de su actuación la dan los resultados y no la lógica. La administración organiza la actividad prescribiendo programas de acción en función de los objetivos que se persiguen; al contrario que la tarea científica que diseña teorías como modelos predictivos sobre el mundo real, la administración diseña programas como modelos prescriptivos para modificarlo (Frischknecht, 1978).

Las ideas sobre la administración de las organizaciones evolucionaron desde el énfasis puesto en el hacer hacia el énfasis puesto en el pensar, centrando la actividad administrativa en la decisión y la influencia (Simón, 1979). El proceso pasó de administrar las cosas en primer lugar, para luego administrar las personas y, más tarde, administrar información; en organizaciones que cada vez más estarán basadas en conocimiento, y formadas mayoritariamente por trabajadores de conocimiento, la información representa la materia prima de sus trabajos y tareas. Por esta razón, hoy la administración es una función que además de su tradicional interpretación como *programas para prescribir tareas*, asume nuevas labores y exigencias relacionadas con la información y el conocimiento organizacional, tal como se desarrollará en las siguientes secciones.

EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

En el capítulo anterior se puntualizó cómo entre actividades, decisiones y flujo de información se produce una articulación que permite a la organización activar sus recursos para lograr sus propósitos. La administración es la encargada de organizar los medios que la organización dispone para alcanzar sus propósitos; como consecuencia de esto se la definió como una función insoslayable, detallándose su conformación en relación con las actividades, decisiones e información de una organización en particular. Si se considera a estos últimos elementos como los componentes de un sistema de administración, en este caso puede definirse al *sistema administrativo como aquella función que por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización*. Debe tenerse en cuenta que el término *administrativo* denota actividades que hacen uso de datos o bien los generan en su accionar; los datos utilizados o generados pueden estar soportados en formularios, registros, notas o bien visualizarse en una terminal de computadora; luego, esos datos son procesados para obtener un producto de calidad superior: información. Además, el concepto es independiente del sector donde se esté realizando la actividad, por esto estarán realizando una labor administrativa un tomador de pedidos telefónicos, un operario que asienta la cantidad de piezas que ha producido y una secretaria que registra los cheques recibidos de los clientes (Molina, 1993).

Para cumplir con sus objetivos toda organización necesita contar, entre otras cosas, con productos, tecnología, mercado, capital, personas. Resulta sencillo entender que sin capital no existirá tecnología, que sin mercado no existirán los productos, y que sin personas la organización no será viable. Sin embargo, aun cuando estos elementos sean determinantes para el éxito organizacional, sin una función que los dirija adecuadamente, de nada sirven. Para que el conjunto de esos factores interactúen logrando los propósitos estipulados, es necesario llevar a cabo múltiples tareas que eficientemente desarrolladas, permitan que los productos sean fabricados, que estén disponibles en los puntos de venta, que sean entregados a los clientes y que se cobren. Una vez ingresado el dinero a la organización, se deberán observar las decisiones que estén asociadas con los movimientos y custodia de fondos, hasta que éstos sean aplicados al pago de cuentas de proveedores, impuestos, salarios del personal, entre otros. Tanto la producción como la venta, así como la entrega y la cobranza, generarán registros que, debidamente articulados, darán origen a un flujo de información que permitirá el desempeño de la actividad organizacional en general.

Cuando se habla de un *conjunto integrado de procedimientos* debe entenderse, en consecuencia, que para que se cumplan los propósitos de la organización, es necesario un eslabonamiento de procedimientos que permitan que las materias primas se encuentren disponibles cuando sea necesario fabricar productos y que éstos, una vez elaborados, sean entregados a los clientes, cobrándose la cantidad de dinero y en las condiciones que correspondan, utilizando luego esos fondos para abonar insumos, personal y demás gastos de la organización.

Cuando en los sistemas administrativos se habla de *procedimientos*, debe entenderse como tales a la secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica última como, por ejemplo, cuando se debe realizar un proceso de producción. En este caso puede definirse que el procedimiento se inicia con la llegada de un pedido específico de un cliente o un requerimiento del sistema de inventario si el producto es para cubrir existencias. El procedimiento continúa con la verificación, por parte de producción, de las disponibilidades de materias primas, materiales y tiempos de máquina, las que una vez contempladas originarán la emisión de las órdenes de trabajo. Concluida la fabricación de los productos, éstos junto a una orden de traslado, son entregados al departamento de productos terminados, concluyendo el procedimiento.

Los procedimientos están formados por *tareas*, y éstas son los trabajos que se ejecutan en un puesto, dentro de un procedimiento determinado; son ejemplos de tareas las verificaciones de existencias, la compra de materias primas, la asignación de reservas de tiempos de máquinas. A su vez, las tareas están formadas por *operaciones*, que son trabajos individuales completos en sí mismos y que en su conjunto integran una tarea como, por ejemplo: llenar fichas de existencias de cada producto; confeccionar órdenes de producción; emitir partes de producción.

El sistema administrativo de una organización debe entenderse como un sistema que a través del procesamiento de todos los elementos administrativos que surgen de la realización de las tareas organizacionales, produce la información necesaria para todos los niveles de la organización y, además, provee los archivos y registros necesarios para generar aquella información. El sistema administrativo es el medio donde las políticas adoptadas por el nivel superior de la organización se traducen en múltiples decisiones que resuelven problemas específicos cotidianos que conforman, en conjunto, la actividad de la organización. A través de él se registran, conservan y transmiten los soportes informativos de las decisiones adoptadas, además de captar, elaborar y transmitir datos a

los centros decisorios para poder, de esa manera, realizar el control y cerrar el circuito de actividades.

En su esencia, los sistemas administrativos son la práctica cotidiana de las tareas de la organización; su interés radica en encontrar la solución a los problemas que surjan y no en definir su solubilidad; pone el acento en la decisión y no en la decidibilidad. Su razón de ser es que las cosas se hagan. Para lo cual el sistema administrativo debe ser diseñado considerando los objetivos que busca alcanzar la organización; el sistema administrativo es un sistema más al servicio de la organización y, por ende, no puede ser independiente de esos objetivos. Cada organización diseña la estrategia que cree más conveniente para lograr sus propósitos y la operativiza en actividades, tareas y procesos cuyo desempeño depende del sistema administrativo; por consiguiente, éste no es ajeno ni a los objetivos ni a la estrategia de la organización sino, por el contrario, está pensado en función a ellos.

Funciones del sistema administrativo

Por intermedio de su conjunto de actividades relacionadas bajo un esquema predefinido, el sistema administrativo se transforma en el medio donde las decisiones estratégicas y políticas adoptadas por el nivel superior de la organización, se traducen y operativizan en una multiplicidad de tareas y decisiones que resuelven las rutinarias operaciones individuales y que en su agregación, configuran la actividad total de la organización. El sistema administrativo transmite, registra y conserva los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican documentadamente a fin de impulsar el acto físico de realización de los trabajos. Concomitantemente, el sistema realiza la captación, elaboración y transmisión de información hacia los centros decisorios, de manera de que éstos puedan actuar en la medida en que se esté operando fuera de los límites de control aplicando, en consecuencia, las medidas correctivas pertinentes.

Lo anterior expresa una de las funciones más tradicionales de los sistemas administrativos, y que se relaciona con la realización de las operaciones habituales de la organización; pero tomando en consideración la definición de las organizaciones como sociosistemas que se realizó en el capítulo anterior, las funciones del sistema administrativo se amplían para permitir el desarrollo de ella, de sus participantes y de quienes tienen con ella vinculaciones o intereses.

Y aquí el concepto de desarrollo debe diferenciárselo del de crecimiento, ya que no son lo mismo, a pesar de que habitualmente se los asemeje y utilice de

manera indistinta. El *crecimiento* se relaciona con un aspecto cuantitativo; tiene que ver con un aumento en tamaño o número. El crecimiento es característico de los organismos que no tienen propósitos propios, y se manifiesta por el incremento que éstos sufren tanto en número como en tamaño. Ya se expresó que éste era uno de los objetivos de la empresa considerada como organismo, bajo el modelo animado. Mientras que el *desarrollo* se entiende como una aptitud cualitativa, relacionándose más con la calidad que con la cantidad, razón por la cual se lo considera ilimitado, entendiendo que de existir alguna limitación, ésta surgirá de la propia organización. En cambio los límites del crecimiento, normalmente, provienen del exterior de la organización (Ackoff, 2000).

Tanto el crecimiento como el desarrollo pueden darse el uno sin el otro. Un montículo de desperdicios puede crecer sin desarrollarse, mientras que una persona puede seguir desarrollándose mucho después de dejar de crecer. El sistema administrativo deberá facilitar el desarrollo de la organización hasta el punto que sus integrantes lo deseen facilitando, asimismo, el incremento del desarrollo de esos mismos participantes. Y no sólo se está hablando de aquellos que forman los planos gerenciales sino de *todos* los integrantes de una organización.

El sistema administrativo es responsable de esta función tanto en condiciones estables como cambiantes, de modo que también deberá ser capaz de aprender y adaptarse. *Aprender* es adquirir información y conocimiento, y significa mejorar una actuación o comportamiento bajo condiciones que no cambian. Por su lado, *adaptarse* significa responder a cambios tanto internos como externos, con el fin de mantener o incrementar la capacidad de desempeñarse bien; cuando no se responde a los cambios en las condiciones externas o internas, se produce una disminución en la eficiencia o en la efectividad. Adaptarse significa aprender en condiciones cambiantes.

Tanto el aprendizaje como la adaptación pueden asimilarse. Una organización no podrá adaptarse y aprender a menos que su sistema administrativo no sea capaz de aprender cómo aprender y adaptarse. Pero para esto se necesita un flujo de información que sea continuo y permanente, y que detalle todo lo que sea importante para la organización, ya sea de su interior como de su ambiente.

El sistema administrativo procesa la información de toda la organización: la que surge de las operaciones rutinarias así como la que proviene del entorno organizacional. Esa información afecta todas las actividades y procesos permitiendo que las tareas sean cumplimentadas, así como también, que a partir de ella pueda definirse su estrategia. El sistema administrativo debe estar capacitado para captar la información que se genera en el exterior de la organización pero que es relevante para su supervivencia.

En relación con estas premisas el sistema administrativo posee otras tres funciones: 1) identificar las oportunidades y amenazas del ambiente; 2) tomar las decisiones que sean necesarias; 3) mantener y mejorar el desempeño de la organización bajo condiciones estables o cambiantes.

Estas funciones "obligan" al sistema administrativo a expandir su actividad por fuera de los límites organizacionales, dejando de lado la tradicional definición que le brindaba una actuación demasiado centrada en las cuestiones internas, concentrándose en las medidas de eficiencia, pero sin considerar la efectividad de la organización como totalidad.

Así como para la realización de las tareas cotidianas, también para definir la estrategia es ineludible utilizar información y conocimiento. Que una persona posea conocimiento es valioso, pero lo es mucho más cuando ese conocimiento puede ser accesible por otras personas, aumentando su valor en función al grado de accesibilidad que presenta. Por lo tanto, una nueva e importante función de los sistemas administrativos es transformar el conocimiento tácito en explícito, creando los procesos necesarios para que esa conversión sea posible, así como los archivos que permitan almacenar el conocimiento explícito, de manera de favorecer su circulación y uso. El sistema administrativo es el responsable de transformar al conocimiento en un activo organizacional valioso.

Sistemas administrativos eficientes

Definir al sistema administrativo como aquella función que por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización, no alcanza para reflejar cabalmente todos los propósitos que el sistema administrativo intenta lograr.

En primer lugar, el sistema administrativo debe ser eficaz, es decir, debe obtener los resultados previstos, debe alcanzar los objetivos planeados. Un sistema administrativo que no es eficaz pone en peligro la supervivencia de la organización misma.

Una vez alcanzada la eficacia, el sistema administrativo debe ser eficiente, vale decir, obtener los propósitos planeados pero contemplando que cumple con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad, comunicación, entre otros aspectos. De manera que es posible hablar de sistemas administrativos eficaces pero que no sean eficientes; y en el mismo sentido, no podrán existir sistemas administrativos eficientes si éstos no han logrado sus objetivos.

Cualquier organización para alcanzar su desarrollo necesita contar con un sistema administrativo que sea eficiente y útil, y que le permita adaptarse y aprender dentro de un ambiente cada vez más cambiante y turbulento.

El sistema administrativo es responsable tanto de los pequeños actos cotidianos y rutinarios, así como de favorecer y alentar uno de los objetivos más abstractos que puede perseguir una organización, como es el del desarrollo. Pero para ello debe operar con la máxima eficiencia entendiéndose por ello que, concretamente, los sistemas administrativos deben:

1. Posibilitar la realización de las tareas y actos administrativos dentro de los plazos que se consideran adecuados para su ejecución, con un costo compatible con la naturaleza de los trabajos, y con un alto margen de seguridad.
2. Obtener una estructura de datos resumida periódicamente, de manera de proveer a toda la organización de información que posibilite el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones.
3. Promover y alentar por medio de mecanismos adecuados, los objetivos últimos de la organización, los de sus integrantes y los de su ambiente.

Una primera pero limitada aproximación al concepto de eficiencia en los sistemas administrativos, llevaría a considerar sólo los tiempos de realización de los procedimientos, tareas y operaciones, así como los costos incurridos (Molina, 1993). En este sentido, suele hacerse extensivo hacia los sistemas administrativos el concepto de eficiencia de las personas. Por ejemplo, si una persona para realizar 10 envíos de mercadería tarda 2 horas, y otra persona para realizar esos mismos envíos tarda 1 hora, se dice que esta última es más eficiente que la primera, pues para lograr el mismo resultado utilizó la mitad de tiempo. Ahora bien, si se hace extensivo este concepto a los sistemas administrativos, puede decirse que un procedimiento que efectúa los envíos realizando 4 operaciones diferentes es más eficiente que aquel que para lograr el mismo resultado, realiza 7 operaciones insumiendo más tiempo y recursos. Dentro de esta perspectiva también se consideran los métodos utilizados para realizar las operaciones, ya que afectarán los tiempos de su realización.

A pesar de que estos aspectos son importantes para determinar la eficiencia de los sistemas administrativos, hoy resultan insuficientes en función de la aportación que todos los componentes de la organización tienen que hacer para permitirle a ésta lograr sus objetivos. Por lo tanto, para evaluar la eficiencia de los sistemas administrativos y, en general, de cualquier sistema de la organización, deben justipreciarse conjuntamente los siguientes parámetros: capacidad; comunicación; costo; competitividad; control interno.

Estos parámetros, considerados en conjunto, permiten evaluar la eficiencia de los sistemas administrativos. Aun cuando en el capítulo VI se desarrollarán en detalle, puede adelantarse aquí las cuestiones a las que se refieren:

- ★ *Capacidad*: velocidad de procesamiento; volumen de trabajo; seguridad en la captación de datos; recuperación de la información.
- ★ *Comunicación*: transmisión de información; coordinación entre sectores.
- ★ *Costos*: relación beneficio-costo; conocimiento de los costos.
- ★ *Competitividad*: buscar y mantener clientes; mejorar acuerdos con los proveedores; apoyar el desarrollo de nuevos productos; alejar competidores.
- ★ *Control interno*: buscando satisfacer los objetivos de proveer adecuada protección a los activos, generar información confiable y promover la eficiencia operativa.

El sistema administrativo y la información

- *El sector de almacenes de un mayorista de artículos comestibles necesita saber cuántas unidades se venden de un producto recientemente incorporado, con el fin de ordenar la reposición antes de su agotamiento.*
- *El gerente de comercialización requiere informes de las ventas de cada producto para poder tomar las medidas correspondientes, si alguno de ellos no alcanza la expectativa de venta prevista.*
- *Los administradores de una empresa de transporte de pasajeros necesitan saber los promedios de venta de pasajes de sus unidades, para planear horarios y campañas de promoción.*

En estos ejemplos puede observarse que existe un elemento subyacente en todas y cada una de las tareas y actividades que realiza el sistema administrativo de una organización: la información. Tanto para concretar la serie de trabajos rutinarios que hacen posible la operatoria de la organización, como para determinar sus objetivos, se necesita un flujo de información formalmente establecido, que capte los datos que surgen de las operaciones cotidianas, los procese, los transforme, los registre y los transmita a toda la organización. Ya sea que la organización elabore un producto o brinde un servicio necesita obtener y analizar información, y emprender alguna acción basada en su interpretación. El sistema administrativo es el que administra esa información.

Partiendo de esta premisa, el sistema administrativo y, en consecuencia, la organización toda, se comporta como un gran procesador de información, tal como se aprecia en la adaptación de un esquema de Lucas (1982) que muestra la figura 4.1.

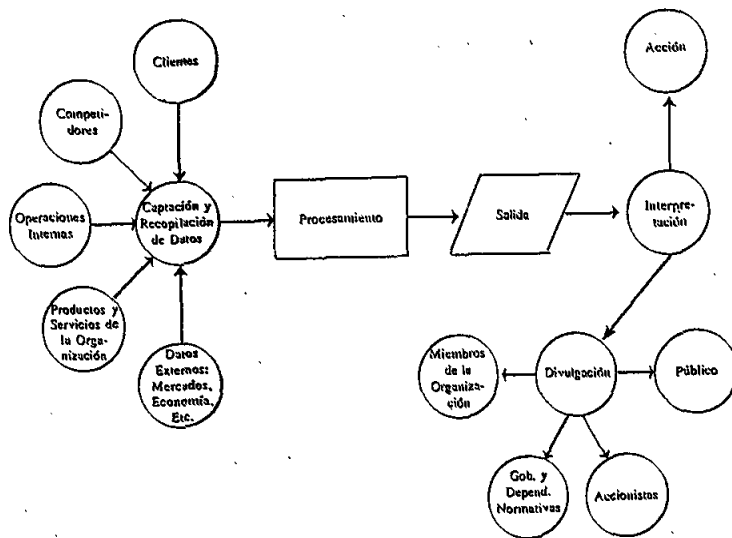


Figura 4.1: El sistema administrativo como procesador de información

La captación y recopilación de datos se realiza de varias fuentes, tanto internas como externas. El sistema administrativo procesa todos los datos captados produciendo salidas que se interpretan, tomándose decisiones basadas en esa información. Gran parte de la información interpretada es difundida dentro de la organización para su utilización por parte del personal. Otra parte de esa información interpretada se utiliza para confeccionar diversas comunicaciones e informaciones a agentes situados fuera de la organización.

La información se mueve por toda la organización pero lo hace, en su mayor parte, bajo un esquema formalmente determinado. Todo sistema administrativo (toda organización) depende de ese flujo de información, que se organiza bajo una entidad abstracta denominada *sistema de información*. Éste es el medio por el cual los datos circulan de una persona o sección hacia otras, proporcionan-

do servicio a todos los demás sistemas de la organización y enlazando a todos sus componentes, de manera tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar sus objetivos.

Consecuentemente, los sistemas de información son subsistemas de los sistemas administrativos, y su responsabilidad es la de hacer fluir por toda la organización la información necesaria para que cada componente pueda realizar sus actividades y tomar sus decisiones. Si no se tiene en claro esta relación jerárquica se puede llegar a interpretar que los sistemas de información son la "administración" de las organizaciones, especialmente en estos tiempos donde la vinculación entre información y su procesamiento por medios electrónicos están en una etapa de explosión y expansión. Tener una adecuada visión de todos estos conceptos resulta provechoso durante el diseño de los sistemas de información, ya que éstos no van a poder diseñarse apropiadamente si no existe la cabal comprensión de la naturaleza del sistema administrativo y la del sistema administrado por éste, o sea, la organización.

Relación entre el sistema administrativo y el sistema de información

Una primera e intuitiva aproximación a la relación entre el sistema administrativo y el sistema de información se obtiene cuando se observa la información que circula de una parte a otra de la organización, y entre ésta y su ambiente. Y esto se debe a que existen flujos de información que son fácilmente observables porque corresponden a flujos físicos de elementos. Por ejemplo, ante la llegada de un pedido de un cliente (del ambiente de la organización) el encargado de ventas confecciona una nota de pedido que envía a contaduría para que este sector verifique el estado de situación del cliente: que no tenga deuda atrasada; que no haya superado el límite de crédito asignado. Si no hay inconvenientes, se envía la nota de pedido al sector de depósito, que luego de verificar la existencia de los productos y asentar su salida de los registros de mercadería, prepara el pedido y confecciona una orden de despacho que envía a facturación para que emita el remito y la factura, de acuerdo con los precios y condiciones acordados con el cliente.

El relato precedente configura una situación típica que refleja una de las actividades básicas de una empresa comercial o industrial, la que con ligeras variantes, puede encontrarse en varias y diferentes organizaciones. Las tareas comentadas son necesarias para coordinar los procedimientos que responden a rutinas operativas, que en el caso presentado son: atender el pedido del cliente de acuerdo con las condiciones fijadas; mantener al día los registros de existencias

de productos para facilitar la función de compras; emitir los comprobantes de traspaso de la propiedad de los artículos vendidos.

A las tareas que conforman estas rutinas operativas básicas que involucran tanto a los componentes organizacionales exclusivamente, como a los de la organización con los del ambiente (clientes, proveedores, entes gubernamentales), se las denomina *transacciones*. Junto con el desarrollo de estas actividades que afectan de alguna manera a la organización, se produce su registración con el fin de, en primer lugar, coordinar la secuencia de tareas y, en segundo lugar, obtener una base de información que permita desarrollar los procesos de toma de decisiones necesarios para llevar a cabo la actividad organizacional en general. La misma descripción anterior sobre la actividad de recepción del pedido de un cliente permite advertir la necesidad de contar con la información que surge de las transacciones. Es necesario registrar las transacciones de pagos de los clientes para decidir luego sobre la entrega de un nuevo pedido, así como deben estar actualizados los registros de existencias para que no se produzcan faltantes y, de esta manera, poder atender satisfactoriamente los pedidos ingresados.

En consecuencia, existe una clase de información relacionada a las transacciones rutinarias que se producen en la organización, que resulta necesaria para el funcionamiento operativo del sistema administrativo. Cualquier sistema administrativo depende de esa *información operativa* que constituye una necesidad: cada tarea que se realice necesita nueva información operativa. En el capítulo siguiente se analizará cómo una parte del sistema de información se especializa en el tratamiento de este tipo de información a través de un subsistema que se denomina *sistema de procesamiento de transacciones*.

Mediante un ejemplo adaptado de Langefors (1982) puede comprobarse cómo la información está asociada al desarrollo de las tareas transaccionales de la organización, de manera que haciendo extensivo el ejemplo a toda la organización, es posible observar la relación existente entre el sistema administrativo y el sistema de información.

Tomando el ejemplo anteriormente utilizado, supóngase que la organización posee un depósito donde recibe los productos solicitados a los proveedores y desde el cual envía los pedidos a los clientes, tal como lo muestra la figura 4.2.

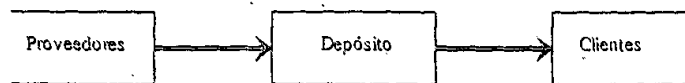


Figura 4.2: Tareas de recepción y entrega de productos

En el movimiento de productos que se realiza entre los proveedores de la organización y sus clientes, se identifican dos tareas básicas del depósito: recibir los artículos de los proveedores y despachar los pedidos de los clientes. Para iniciar cada una de estas tareas se requiere información operativa; por ejemplo, para la función del depósito, la información precedente para el despacho de los pedidos es el envío que contaduría realiza de la nota de pedido de los clientes. La nota de pedido debe proporcionar toda la información acerca del cliente (nombre, domicilio), tipo y cantidad de productos solicitados, embalajes u otros acondicionamientos requeridos, fecha de entrega. Para iniciar la tarea de reposición se necesita información sobre los niveles de existencias de productos, así como alguna regla de decisión que determine en qué momento debe emitirse una orden de compra, por ejemplo, fijando que al llegar a una cierta cantidad de productos en existencia, se debe comenzar el proceso de su reposición. También se necesita información sobre los proveedores.

Por lo tanto, para la realización de las transacciones que implican el movimiento físico de los productos se necesita información operativa que impulse la actividad; además, esas tareas generan, a su vez, información que se registra y que luego sirve de antecedente a esas mismas tareas o a otras relacionadas. De esta manera se obtiene un sistema de información que canaliza esa información operativa, que facilita la realización de las tareas y que, a su vez, permite realizar el control operativo sobre esas transacciones. La figura 4.3 muestra el agregado del sistema de información a partir de la realización del movimiento de productos; obsérvese que el sistema de información no contiene sólo información sino también reglas de decisión y procesos prescriptivos de aplicación de esas reglas.

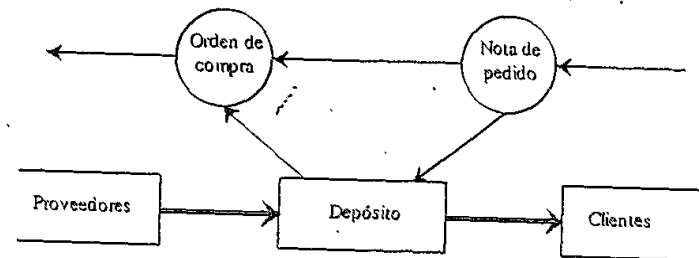


Figura 4.3: El sistema de información de las tareas de recepción y entrega de productos

Los círculos agregados a la figura representan el sistema de información. La flecha que se dirige al círculo "nota de pedido" señala la información que se recibe del entorno de la organización, en este caso, una necesidad de los clientes. La flecha que sale de "nota de pedido" y se dirige a "depósito", indica que se envía información que demuestra la necesidad de iniciar una operación de despacho de mercadería. Finalmente, la flecha que de "nota de pedido" se dirige a "orden de compra" denota que la función que es la responsable de reponer las existencias necesita información con relación a que se inició un proceso de despacho de mercadería, con el fin de que tenga conocimiento sobre aquellos productos a los que debe controlar si llegaron a su punto de reposición. La flecha que une "depósito" con "orden de compra" indica la información que esta función necesita saber sobre el estado de las existencias del depósito; dentro de la información que se envía desde "depósito" a "orden de compra" se incluye la notificación sobre la recepción en el depósito de mercaderías enviadas por los proveedores. Desde el círculo "orden de compra" sale una flecha que señala la necesidad de emitir y enviar, cuando corresponda, una orden de compra a los proveedores.

La flecha que se dirige desde el "depósito" hacia la "orden de compra", y que indica la información sobre el estado de las existencias puede provenir de dos instancias diferentes. Una es que la información surja de inventarios físicos que se realicen en "depósito" cada vez que se efectúa un movimiento de productos. Otra más económica resulta de la utilización de un *archivo de existencias* que almacene información actualizada sobre los niveles de existencias de los productos; en este archivo se modificará la información cada vez que se produzca un ingreso o un egreso de mercadería.

Sin embargo, la utilización de este tipo de archivos no prescinde totalmente de la realización de inventarios físicos, ya que éstos se deberán realizar a intervalos regulares de tiempo con el fin de controlar que el archivo de existencias represente, fehacientemente, el inventario físico real. La figura 4.4 incluye estos últimos aspectos.

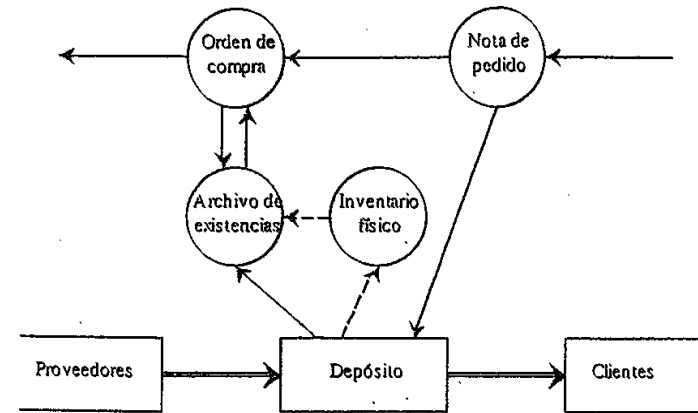


Figura 4.4: El sistema de información de recepción y entrega de productos

Para que el circuito que administra las entregas de pedidos de clientes y repone las existencias esté completo, se incorporan dos subsistemas que, principalmente, están relacionados con el procesamiento de la información: *ventas* que recoge información de los clientes y *compras* que se ocupa de los reaprovisionamientos.

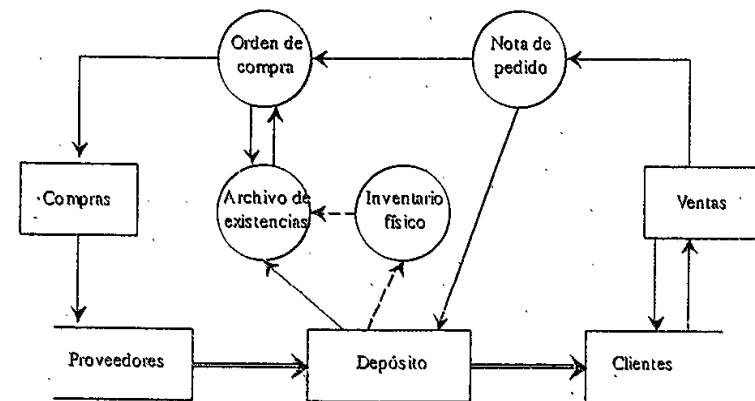


Figura 4.5: Procedimiento de recepción y entrega de productos

Desde esta perspectiva, el sistema de información de este sistema administrativo tiene la función de captar datos, procesar las transacciones de manera que esos datos se transformen en información, comunicar esa información, mantener actualizados los archivos, y emitir informes o documentos.

Componentes del sistema administrativo

La dirección y el sentido de una organización se establecen en sus niveles más altos a través de la definición de objetivos, el diseño estratégico dispuesto para alcanzarlos y las políticas establecidas que de éste derivan. Pero para que la organización pueda lograr sus propósitos necesita que en sus niveles medios y bajos esos objetivos, estrategias y políticas se traduzcan en una cantidad muy grande de tareas ejecutadas por sus integrantes utilizando los recursos a su disposición, y que en su realización no sólo permiten consumir los procedimientos básicos de las organizaciones (comprar; pagar; producir; vender; cobrar), sino también, y muy especialmente, obtener una gran cantidad de datos sobre ellos. Esos mismos datos, adecuadamente procesados, se convertirán en información significativa, que una vez que comienza a circular a través del sistema de información, es recepcionada por los integrantes de la organización que la transformarán en conocimiento. Esta breve síntesis del funcionamiento administrativo permite destacar sus elementos componentes:

1. *Conjunto de procedimientos*: en los sistemas administrativos hay un flujo continuo de tareas físicas que se ejecutan para realizar las actividades básicas tales como comprar las materias primas, recibirlas, registrar su ingreso, almacenarlas, aplicarlas a la elaboración de los productos los que, una vez terminados, serán entregados a los clientes en función de sus pedidos, para luego cobrar esas ventas y registrar todas las operaciones. En consecuencia, este conjunto integrado de procedimientos está compuesto por una secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica última.
2. *Personas*: éstas son la que con su actividad llevan adelante la mayoría de las labores administrativas. Ubicadas en los diferentes niveles de la organización y desarrollando diversas funciones, ejecutarán tareas, tomarán decisiones, capturarán datos, convertirán esos datos en información y ésta en conocimiento, y almacenarán y transmitirán datos, información y conocimiento al resto de los participantes de la organización.
3. *Sistema de información*: las transacciones rutinarias necesitan información operativa para ser ejecutadas, y de ellas surgen datos e información

que realimentan el sistema de información permitiendo el funcionamiento operativo del sistema administrativo. Este flujo de información se mueve dentro de esquemas formalizados por toda la organización, permitiendo la realización de las tareas, la toma de decisiones, la coordinación entre niveles y áreas funcionales, y el control sobre las actuaciones y sobre el desempeño total de la organización.

4. *Recursos*: posiblemente el recurso más asociado al sistema administrativo en estos últimos tiempos sea la computadora; cada vez son menos las organizaciones que pueden mantenerse al margen de contar con tecnologías electrónicas de procesamiento de datos. Además, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información está conformando, lentamente pero sin pausa, un escenario caracterizado por una creciente integración entre los sistemas computarizados y las redes de comunicación, conectando computadoras y otros periféricos mediante redes de comunicación, y ofreciendo una gran variedad de servicios, técnicas, aplicaciones y servicios específicos; a este proceso se lo denomina con el término *telemática*.

Este último componente es el que más afecta, en estos momentos, el comportamiento de los otros y, a su vez, el que le otorga características particulares al sistema administrativo. Por tal motivo, la próxima sección abordará cómo la tecnología impacta sobre los sistemas administrativos imprimiéndole, de esta manera, su particular impronta actual.

El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información

La incorporación de nuevas tecnologías de la información afecta sensiblemente al sistema administrativo otorgándole características especiales; los recursos tecnológicos impactan sobre los otros elementos componentes del sistema administrativo, razón por la cual se analizarán sus implicancias sobre los procedimientos, las personas y los sistemas de información. El impacto de la tecnología sobre el trabajo organizacional modificó profundamente el diseño tradicional del sistema administrativo, marcando tendencias irreversibles sobre la forma de concebirlos y entenderlos (Prieto, Zornoza y Peiró, 1997).

1. *Impacto sobre los procedimientos*: las nuevas tecnologías permiten eliminar tareas que antes se realizaban en un procedimiento, así como introducir otras nuevas cambiando su secuencia y estructura. La base del reemplazo de tareas se encuentra en la sustitución e integración de funciones que anteriormente se llevaban a cabo por otros medios, en especial el.

lenguaje escrito y oral. La capacidad de los equipos electrónicos para procesar y transportar datos permite reducir, reorientar y rediseñar procedimientos; una tendencia importante que merece ser destacada es aquella que profundiza el teletrabajo o trabajo a distancia, no sólo de personas individuales sino también de grupos de trabajo, que pueden llevar a cabo sus tareas a través de un sistema de comunicación electrónica.

A su vez, las nuevas tecnologías permiten desarrollar procedimientos basados en nuevos tipos de relaciones con los clientes y proveedores, diluyendo los convencionales y tradicionales límites organizacionales, rompiendo las reglas y creando nuevas maneras de trabajar. Cuando un proveedor puede contar con información en línea sobre las necesidades de productos de sus clientes, no se requiere ningún proceso especial de compra, simplemente el proveedor envía los productos necesarios. Situaciones como ésta modifican sustancialmente el procedimiento de compra eliminando los pedidos de cotizaciones, las órdenes de compra, y el trabajo de los activadores.

Las nuevas tecnologías modifican las posibilidades de supervisión y control en los procedimientos, permitiendo supervisiones remotas, controles automáticos, mayor acceso a las tareas realizadas por los subordinados, e integraciones de los sistemas de control, entre otros aspectos.

2. *Impacto sobre las personas:* surge un incremento de las necesidades de aprendizaje continuo como parte inseparable de trabajos enriquecidos que permiten mayor autonomía y discreción por parte del trabajador, incidiendo en el grado de control sobre el trabajo y en los estándares y evaluaciones de desempeño. Estas características denotan que los puestos de trabajo deberán ser ocupados por personas con mayor nivel de capacitación acorde con tareas más amplias y complejas, y que deberán poseer, además, autocontrol sobre sus actuaciones puesto que el rol tradicional de la supervisión cambia hacia una función más orientada a la facilitación que hacia el control.

Otro aspecto que se modifica es el entorno del trabajo, tanto el social como el físico. Las relaciones sociales, que cumplen una función instrumental para el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales, se ven alteradas ya que al modificarse los procedimientos y los trabajos, se modifican las frecuencias de los contactos, el tipo de interacción y los canales por los cuales se produce la comunicación. El entorno físico normalmente mejora, aunque la profunda interacción que se produce entre el hombre y la computadora en sus puestos de trabajo, aísla y genera "distancias" entre los integrantes de la organización.

3. *Impacto sobre el sistema de información:* las nuevas tecnologías de la información permiten que los sistemas de información puedan procesar mayor cantidad de datos y de mayor complejidad, además de potenciar comunicaciones más eficientes al reducir las limitaciones espaciales y geográficas. La cantidad de comunicaciones y vinculaciones aumenta, permitiendo que mayor cantidad de información esté accesible para una mayor cantidad de personas en la organización; como consecuencia de esto puede producirse una sobrecarga de información en las posiciones gerenciales superiores que podría llegar a entorpecer la toma de decisiones y el diseño de estrategias. También, es posible que pueda producirse una alteración en las relaciones entre los directivos y sus subordinados debido a la posibilidad de acceso directo por parte de los directivos a la información que los subordinados manejan.

Cuando se piensa en la incorporación de tecnología en los sistemas administrativos, debe respetarse la esencia de éstos, independientemente de la tecnología utilizada. En este sentido hay que evitar caer en dos extremos, ambos peligrosos por igual: 1) tratar de estar a la "última moda tecnológica", haciendo lo mismo que se venía haciendo anteriormente pero con nueva tecnología y 2) modificar la manera de hacer las cosas simplemente porque una nueva tecnología impone hacerlas de otra forma, sin analizar debidamente si esos cambios tienen sentido desde la perspectiva del sistema administrativo y de la organización.

Ante la propuesta de incorporación de tecnología, debe adoptarse una actitud crítica respecto de sus posibilidades, indagando y analizando tanto sus potencialidades como las necesidades concretas de su incorporación desde la perspectiva administrativa y organizacional.

LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

A los procedimientos administrativos se los definió como la secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica última. Los procedimientos administrativos al prescribir la realización de las tareas, buscan asegurar el manejo uniforme de las transacciones repetitivas (Lardent, 1976). Los procedimientos están compuestos por un conjunto de tareas que se ordenan de una manera secuencial invariable; así se asegura que cada una de las diferentes transacciones rutinarias que a diario se

ejecutan en una organización, se realicen siempre de la misma manera, independientemente de quién sea la persona que las realice en cada oportunidad. Los procedimientos enlazan más de un sector organizacional, involucrando a varias personas que ejecutan tareas diferentes.

Un procedimiento define qué tarea o tareas deben ser efectuadas, quiénes son los que deben ejecutarlas y cuándo deben hacerlo, atendiendo al orden sucesivo en que se presentan y al momento estipulado de su realización. De esta manera se constituyen en el medio que se utiliza para realizar el ordenamiento de las actividades de una organización, asegurándose su rápida y consistente ejecución.

El diseño de los procedimientos administrativos en su esencia contiene mecanismos que permiten dar inicio a las actividades repetitivas de la organización, al mismo tiempo que introduce dispositivos que permiten verificar su correcto cumplimiento. Representan la manera de lograr en un mismo momento, acción y control.

En cada organización resulta posible encontrar una gran variedad de ellos, pero los más representativos y los que responden a las actividades básicas de la mayoría de las organizaciones son los que contemplan las compras, pagos, producción, ventas y cobranzas.

La importancia de un buen diseño de los procedimientos administrativos no se basa sólo en los aspectos hasta aquí mencionados, sino que debe recordarse que ellos son importantes para que puedan lograrse los propósitos organizacionales. Los procedimientos administrativos representan, detalladamente, el medio que se utiliza para que la agregación de los resultados obtenidos en cada uno de ellos, signifique la obtención de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, para que los niveles superiores puedan controlar el cumplimiento efectivo de los objetivos, deben contar con información que se origina, precisamente, durante la realización de los procedimientos.

Finalmente, debe recordarse aquí lo dicho en la introducción de este libro sobre los aspectos estratégicos y administrativos. Una buena estrategia organizacional puede fracasar si no se establece correctamente cómo se la implementará, y la implementación se hará en el sistema administrativo. Un buen diseño administrativo que permita coordinar las funciones y actividades de los diferentes sectores de la organización de manera que éstos trabajen conjunta y armónicamente, representa una buena base sobre la que se puede trabajar para lograr los objetivos propuestos.

RESUMEN Y CONCLUSIÓN SOBRE EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

En función de los conceptos desarrollados hasta este punto, puede concluirse diciendo que un sistema administrativo es un conjunto de procedimientos vinculados y relacionados bajo un esquema predefinido, que permite desarrollar todas y cada una de las actividades de una organización.

Estos procedimientos que conforman el sistema administrativo no bastan, por sí solos, para asegurar el éxito de una gestión organizacional, pero son la base insustituible sobre la cual se apoya la organización para poder alcanzar sus objetivos, ya que éstos no podrían obtenerse si no fuese que las múltiples actividades administrativas se llevan a cabo eficaz y eficientemente obteniendo, a su vez, la información necesaria para la toma de decisiones.

Toda organización es expresión de una conjunción de elementos que, dada su complejidad, no permite definiciones simplistas. Sin embargo, es evidente que la dinámica propia de cualquier organización (en el caso de una empresa productora, la posibilidad de que los productos sean fabricados de acuerdo a lo pedido, entregados en fecha a los clientes, cobrados, y con ese dinero compradas materias primas, de manera de poder recomenzar el ciclo) resulta de la combinación de múltiples operaciones menores que deben ser cumplimentadas eficientemente, si es que la organización desea alcanzar sus propósitos. El sistema administrativo permite, mediante su compleja red de actividades combinadas que sistematizan la realización de pequeñas operaciones que se realizan infinidad de veces, que la organización alcance su éxito.

En el caso de una empresa, un inventario de las rutinas administrativas que permiten realizar esas operaciones repetitivas incluiría, mínimamente, un circuito de actividades de compra, uno de pagos, uno de ventas, uno de cobranzas, uno de producción, uno de liquidación de haberes. En estas rutinas estarán especificados todos los pasos a seguir, las disposiciones que deben cumplirse, y las relaciones y vinculaciones entre los distintos procedimientos.

Un buen sistema administrativo es aquel que permite el procesamiento de las operaciones (a través de las rutinas o procedimientos administrativos), logrando que se ejecuten en el momento preciso (ni antes ni después), al menor costo posible (compatible con la eficacia requerida), brindando seguridad y generando la información que cada nivel organizativo necesita para una correcta toma de decisiones.

Para que los sistemas administrativos puedan satisfacer estos requisitos, en el diseño de las actividades rutinarias deben contemplar algunos detalles sig-

nificativos. En primer lugar, la secuencia de operaciones, que debe estar claramente determinada y especificada, tiene que ser debidamente conocida por las personas que actuarán en cada procedimiento. Para este fin, suelen utilizarse representaciones gráficas simbólicas, usualmente denominadas *cursogramas*, que tienen la particularidad de ser un medio de comunicación claro y conciso, permitiendo que la información de las tareas a realizar, pueda ser transmitida sin equívocos ni ambigüedades. (En un capítulo posterior se establecerán las pautas de diagramación de los cursogramas).

En segundo lugar, el diseño de la secuencia de operaciones y tareas debe contemplar y, en algunos casos, respetar ciertos requisitos que aseguren que los procedimientos cumplen con normas mínimas que hacen a su eficiencia, capacidad, comunicatividad, competitividad y, especialmente, con la seguridad que serán ejecutados a salvo de errores e irregularidades. En este último sentido, el control interno, que de esto se trata, es el encargado de proveer la mayoría de las pautas que estarán asociadas e incorporadas en el diseño de las rutinas administrativas; un procedimiento va a poder ser entendido en su lógica secuencial, a través del conocimiento de las normas y principios de control interno que se hayan utilizado en su confección. Realizando ahora un análisis desde otra posición, puede decirse que el control interno de una organización estará en función de la calidad y eficiencia con que los sistemas administrativos ejecuten sus tareas.

Por último, los sistemas requieren actualizaciones y ajustes permanentes. Para esto es menester considerar alguna metodología de estudio de sistemas, que asegure el cumplimiento de todas las etapas necesarias que permitan realizar un correcto relevamiento, análisis, diseño e implementación de las mejoras o reformas.

En conclusión, el sistema administrativo es el conjunto de actividades relacionadas bajo un esquema predefinido, en el cual las decisiones estratégicas y políticas adoptadas por el nivel superior de la organización, se traducen y operativizan en una multiplicidad de operaciones y decisiones que resuelven las rutinarias operaciones individuales y que en su agregación, configuran la actividad total de la organización. A través del sistema administrativo se transmiten, registran y conservan (apoyado a su vez en el sistema contable), los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican documentadamente a fin de impulsar el acto físico de realización de los trabajos. Concomitantemente, el sistema realiza la captación, elaboración y transmisión de información hacia los centros decisivos, de manera de que éstos puedan actuar aplicando acciones correctivas, en la medida en que se esté operando fuera de los límites de control.

Lecturas seleccionadas

Procedimiento

Los sistemas administrativos sirven de apoyo para las operaciones comerciales, financieras y productivas de la organización; asimismo, resultan eficientes en la medida que insuman una cantidad de recursos que sean tolerables con el nivel de actividad de la empresa.

En la jerga técnica, se conocen como "fallas de procedimiento" aquellas que determinan que los sistemas no cumplan eficazmente su función de apoyo a la actividad productiva, o que, haciéndolo, resulten demasiado onerosas.

De acuerdo con este enfoque, los procedimientos que pueden considerarse satisfactorios deben cumplir dos requisitos:

a) Eficaces:

La organización tiene necesidades operativas, como comprar, vender, cobrar o pagar. El procedimiento administrativo que se instaure debe contemplar que la función se cumpla sin ningún tipo de problema.

Los problemas que habitualmente se presentan se refieren a la *oportunidad*, al *contenido* y a la *conveniencia* de la operación.

Las operaciones deben producirse dentro de términos perentorios; su ejecución fuera de dichos plazos puede generar inconvenientes o, en determinadas circunstancias, ni siquiera ser válida. La liquidación y pago de remuneraciones, por ejemplo, deben producirse en el plazo legal. Defectos en el aparato administrativo que impidan producirla en ese término acarrearán, sin duda, además de las posibles sanciones legales, problemas de resquemor e inestabilidad con el personal. Si la entrega de un producto vendido debe realizarse hasta una hora, o fecha tope, es probable que si ella se hace posteriormente el producto sea rechazado y la venta se frustre. La provisión de una materia prima debe ensamblarse con la necesidad de producción pertinente. Su entrega, anticipada o tardía, ocasionará pérdidas por inmovilización de capital o por paros de línea.

Cada operación tiene sus especificaciones que deben ser satisfechas con precisión si se pretende cumplirlas con eficacia. Si se deben entregar productos vendidos, deberán respetarse las cantidades, la identidad del producto, los tamaños, los envoltorios, los precios y condiciones convenidas y demás atributos de la negociación. Una entrega en donde falle algún detalle, puede originar inconvenientes que van desde la necesidad de efectuar un reproceso (nueva entrega, recepcionar una devolución, etc.) hasta soportar una crisis generalizada por ruptura de relaciones con los clientes frente a la repetición de problemas de este tipo. Es trascendente que el sistema administrativo identifique y propenda a la ejecución de las operaciones con la precisión necesaria.

Finalmente, las operaciones que ejecuta la organización no son unitarias en sí, ni tienen una única y posible concreción. En efecto, el sistema administrativo debe dar respuesta a un cúmulo de operaciones, que pueden seguir caminos bifurcados. En