

Queridos Alumnos,

Buenas tardes, en la clase de esta semana conoceremos la definición de un **Sistema Administrativo**, cuáles son los elementos y los procedimientos que se utilizan para su análisis y comprensión. Fijaremos el esquema básico de una empresa desde esta perspectiva, lo cual nos ayudara a comprender que es precisamente lo que un Analista busca en el momento que realiza un relevamiento del mismo.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Definición. Objetivos.

Se define como Sistema Administrativo al conjunto de procedimientos relacionados, en el marco de determinadas condiciones, para lograr objetivos comunes de modo eficaz y eficiente, a través del ordenamiento sistemático de las tareas que conforman el trabajo de una organización.

Elementos: Localización dentro de una empresa

Toda organización conforma un sistema, y como tal una empresa presenta límites que pueden ser arbitrarios, ya que se debe contemplar la posible existencia de un sistema que a su vez contenga subsistemas, o bien un sistema que pertenezca a otro mayor. Por lo tanto, dentro de una empresa se deben identificar 3 elementos básicos:

- 1) **OPERADOR:** Constituye el elemento más importante del sistema ya que su función es ejecutar dentro de la organización.
- 2) **VARIABLE:** Es el elemento que, dentro de un sistema, puede presentar cambios en su comportamiento.
- 3) **PARAMETRO:** Hace referencia a todo elemento que, en el momento del análisis, puede o no ser considerado, ya que no brinda efecto alguno.

Procedimientos Administrativos

Son las secuencias de operaciones de oficina, generalmente ejecutadas con la participación de varias personas en una o más dependencias, establecidas para asegurar el manejo uniforme de transacciones repetitivas.

En un procedimiento o rutina se define:

- Qué tarea debe realizar el grupo de trabajo.
- Quiénes son los que componen dicho grupo.
- Cuando debe ser realizada la tarea, en cuanto al momento y al orden sucesivo.

Un procedimiento es el medio que permite iniciar una actividad repetitiva, la cual paralelamente puede ser controlada. Por lo tanto, constituye el mecanismo que logra la acción y el control de las modalidades, dirección e intensidad de los movimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos administrativos; del destino de cada instrucción; etc.

Los procedimientos administrativos deben cumplir ciertos requisitos:

- a) Calidad**, en cuanto a que la información que resulta de la aplicación de un procedimiento sea confiable.
- b) Economía**, en cuanto a obtener el resultado esperado, pero teniendo en cuenta la relación costo-beneficio.
- c) Velocidad**, para lograr la mayor utilidad y el mejor costo de un procedimiento.
- d) Coordinación**, para establecer dónde comienza y termina la actividad de cada responsable, pudiendo así combinar funciones que se desarrollan en diversos sectores de la empresa. La descripción de la actividad que de modo coordinado se encadena con otro sector, suele estar contenido en un Manual de Procedimientos.
- e) Control**, para evitar llegar al fin de un procedimiento con resultados erróneos. Por eso se deben implementar puntos de control en distintas etapas.

Esquema básico de las Actividades de una Empresa

Las actividades más importantes de una organización son:

- a) FIJAR METAS**, que permitan cumplir con sus objetivos.
- b) PLANEAR**, lo que implica decidir cuáles son las acciones que se realizarán en el futuro; quien las llevará a cabo y de qué manera, con qué medios; en qué lugar y en qué momento. Se trata de definir en el presente lo que se espera que la empresa haga en el futuro.
- c) COORDINAR**, haciendo referencia a los recursos disponibles, de manera tal que las acciones programadas puedan ser ejecutadas sin inconvenientes.

Todas las actividades de una empresa están vinculadas con un proceso decisorio, el cual representa la esencia de la administración. El mismo está compuesto por los siguientes **pasos a seguir**:

- a) **TOMAR DECISIONES**, seleccionando la alternativa más adecuada frente a una determinada situación.
- b) **ACCIONAR** de acuerdo a lo oportunamente decidido.
- c) **CONTROLAR** los resultados provocados como consecuencia de lo actuado por la empresa, así como también por hechos ajenos a la misma.

Una vez escogida una alternativa de acción, en base a la toma de una decisión determinada, ésta provocará resultados sobre el contexto de la empresa; ó bien sobre variables no controlables que no se producen por acciones de la misma. Pero en cualquiera de estos dos casos, la función de la administración no concluye en la mera ejecución de lo oportunamente decidido, sino que se debe continuar con la función de control.

Toma de Decisiones

Definición

Decidir significa seleccionar una alternativa de acción, entre un conjunto de ellas, que sea de factible realización (Ej.: aprobar una venta, optar por la alternativa de no vender). Dentro del proceso decisorio se suceden diversas etapas:

- a) Detectar la oportunidad ó necesidad de tomar una decisión; es decir captar la existencia de alguna situación que deba ser resuelta.
- b) Generar ó encontrar las posibles alternativas de acción, poniendo en juego el conocimiento y la imaginación de la persona que decide, teniendo en cuenta que: A mayor cantidad de datos acerca de un problema, mayor probabilidad de generar ó enunciar alternativas de solución.

Frente a situaciones de carácter repetitivo es frecuente contar con vías de acción ya planeadas de antemano. En tales casos se dice que se presentan situaciones para las que existen decisiones programadas.

- c) Evaluar las ventajas y desventajas esperadas, como consecuencia de alguna vía de acción, agilizando la selección de la alternativa que se estima más adecuada. La evaluación será más compleja cuando:

Mayor sea el número de variables a evaluar.

Mayor incertidumbre exista sobre el comportamiento de algunas variables; lo cual significa que la incertidumbre será más grande en el caso de la existencia de elementos sobre los cuales difícilmente la empresa puede incidir (variables no controlables). Menor cantidad información exista.

- d) Seleccionar la alternativa más adecuada, sobre la base de la agilización.

UN DATO COMUNICABLE SERIA CONSIDERADO COMO INFORMACION POR UNA PERSONA ENCARGADA DE DECIDIR, CUANDO SU CONOCIMIENTO LE APOORTE UNO NUEVO Y UTIL PARA SU TAREA DE TOMAR DECISIONES.

Proceso de Control

Consiste en la medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos, metas y planes de la empresa. Lo que se trata de hacer es analizar las consecuencias de las acciones y hechos del contexto para detectar cuándo, dónde y cómo se produjeron determinadas desviaciones con respecto a lo previsto.

Si esas desviaciones fueran desfavorables, su análisis debería permitir tomar medidas correctivas para evitar su repetición.

Pero si las mismas fueran favorables para la empresa, el análisis de sus causas resultaría útil como base para el estudio de su aprovechamiento en otras operaciones, o para modificar los planes ya realizados.

Por lo tanto, los aspectos más importantes del proceso de control de una organización son:

- Vigilar el funcionamiento de sus actividades.
- Detectar y señalar las desviaciones que se produzcan.
- Analizar e informar las causas de las mismas.
- Canal de Retroalimentación

Como consecuencia inmediata del proceso de control, se producirá la necesidad de tomar nuevas decisiones, de manera tal que se realimenta el circuito en forma constante. A este proceso se lo denomina Retroalimentación.

Etapas en el proceso de toma de decisiones

Las fases son las siguientes (de Miguel, 1993; Moody, 1991; Hubert, 1984; Simon, 1977):

A. Fase de inteligencia. Consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión (Greenwood, 1978). En primer lugar, se realiza un análisis completo interno y externo para buscar el origen fundamental de este problema. Debemos tener en cuenta que este análisis depende de la forma en que el decisor percibe el problema, es decir, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información; es necesario recopilar todos los datos disponibles acerca del problema para optimizar la utilidad de la información. En esta etapa pueden suceder una serie de errores bastante comunes. Por ejemplo, podemos obtener una respuesta adecuada para un problema equivocado. En este caso, debemos volver a analizar el problema, que seguirá sin solución. También es posible tomar una decisión inoportuna o una decisión que no conduce a la realización de una acción. Estos errores se producen por una falta de organización que conlleva la utilización de la intuición y no de métodos más científicos en el proceso de toma de decisiones. Otra fuente de confusión es realizar una mala distribución del tiempo, dando más importancia a la búsqueda de la respuesta apropiada que a la formulación de la pregunta correcta. Finalmente, el decisor puede considerar que la toma de decisiones es un problema y no una oportunidad.

B. Fase de diseño, modelización o concepción. Se identifican y enumeran todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Para ello debemos hacer un análisis exhaustivo del problema, siendo recomendable la opinión de varias personas con distintos puntos de vista, con el fin de que no queden alternativas sin identificar.

C. Fase de selección. Consiste en la elección de una alternativa. Para ello, se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos. Además, la alternativa elegida debe ser factible y contribuir a la resolución del problema. Hay que tener en cuenta los posibles problemas futuros y las consecuencias asociadas a cada una de las alternativas. Por supuesto, esta elección se realiza en función de la cantidad y calidad de información disponible a tal efecto.

D. Fase de implantación. Se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema.

E. Fase de revisión. Sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados. Se realiza un control evaluando las acciones pasadas y si algo no es correcto, se reinicia el proceso.

Tipos de decisiones

No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias. Obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario. En este epígrafe describimos tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa siguiendo a Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995).

En primer lugar, la clasificación por nivel distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son: estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operacionales o de regulación. Sus principales características son:

1. Decisiones estratégicas o de planificación.

- Los decisores son los altos directivos.
- Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
- La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.
- Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.

2. Decisiones tácticas o de pilotaje.

- Los decisores son los directivos intermedios.
- Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
- Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.
- Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.

3. Decisiones operacionales o de regulación.

- Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
- Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.
- Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos, etc.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final (Simon, 1977).

Las diferentes decisiones son:

1. Decisiones programables.

- Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan.
- Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios.

- Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.
- Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.
- Ejemplo: un cliente presenta una queja para la que se pone en marcha un protocolo de compensación, la realización de tareas rutinarias recogidas en el manual de procedimientos, etc.

2. Decisiones no programables.

- Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.
- No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.
- Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.
- Ejemplos: una catástrofe natural destruye uno de los almacenes de la empresa y se debe decidir su reparación o su localización en otro lugar, una empresa quiere dar el salto al mercado internacional, etc.

Finalmente, se propone una clasificación sintética **basada en las dos anteriores**, es decir, **en función del nivel jerárquico donde se tome la decisión y del método utilizado, distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas** (Keen y Scoot Morton, 1978).

1. Decisiones estructuradas (=decisiones programadas).

- * Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas.
- * Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.

2. Decisiones semiestructuradas.

- * Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección.
- * Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.

3. Decisiones no estructuradas (=no programadas).

- * No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo.
- * Ninguna de las fases es estructurada.

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos estudiado el proceso de toma de decisiones empresariales y hemos clasificado las decisiones en función de diferentes criterios. Previamente, hemos contextualizado la toma de decisiones en la organización ante diferentes grados de incertidumbre. También hemos descrito varios enfoques al respecto y las principales características de cada uno, así como el ciclo Información-Decisión-Acción.

De esta forma concluimos con la Clase 4.

ACTIVIDAD: Van a encontrar en el segmento “Tareas” del campus, la consigna, así como el espacio para entregar esta actividad, tienen tiempo hasta el martes 28/09 inclusive.