

DEFINICIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO.

Definimos a los sistemas administrativos como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema.

Las organizaciones

¿Quién conduce las organizaciones?

Un administrador es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. El administrador es quien controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva y toma decisiones, entre muchas otras actividades, dentro de una organización, un área, rama, unidad o departamento de la misma, con el propósito de conseguir que se cumplan ciertos objetivos.

Mintzberg identificó diez papeles específicos a través de los cuales describe el trabajo del administrador distribuidos en tres categorías: interpersonal, informativa y decisoria. Un papel es el conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de una persona. Cada papel representa actividades que realiza el administrador para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

¿Qué son las organizaciones?

Diferentes autores, ya sean estos sociólogos, biólogos, psicólogos del campo de estudio empresarial, han buscado definir el concepto de organización. Estas definiciones están en consonancia con las corrientes de pensamientos dominantes de cada tiempo. Definen la organización no por lo que es sino por lo que contiene o por lo que la forma, por ello para lo que sirve, por los elementos que aparecen en su fenomenología.

- Una organización es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca.
- Es un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de sociedad, comunidad o familia, una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable.
- Son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas, para alcanzar fines específicos.
- Las organizaciones son unidades en cuya faz se congregan la división interna de los trabajos y de las responsabilidades, los centros encargados de tomar decisiones, las redes de información y comunicación.
- Se trata de entidades o grupos formales generadoras de sus propias reglas internas, con características distintivas, que actúan en la sociedad

para prestar determinados fines y con programas de objetivos expresos para la acción.

Es nuestro desafío entender a las organizaciones como un objeto dinámico y complejo cuya definición se construye día a día en un actuar de fuerzas y divergentes, cuyos ejes centrales son la estabilidad, el cambio, la identidad y la capacidad de renovarse e innovar.

Son ricas y diversas las definiciones sobre las organizaciones; en general, todas toman en cuenta al grupo humano, la coordinación de tareas y el logro de objetivos. En estos agrupamientos humanos las expectativas comunes de las personas que trabajan en ellas, son un elemento básico que condiciona y modifica su modo de funcionamiento.

Por lo cual, se puede decir que las organizaciones están integradas por:

- conjuntos de personas,
- que utilizan recursos de todo tipo (materiales, información, conocimientos técnicos, distintas formas de energía, etc.),
- que realizan diferentes actividades para alcanzar fines y objetivos,
- que poseen reglas para prever las conductas de los trabajadores,
- que actúan en el marco de una estructura formal (diferentes sectores de trabajo, puestos, procesos, procedimientos, normas, documentos, etc.),
- que utilizan diferentes modos de comunicación,
- que poseen una dirección previamente establecidos.

2. 1. Características de las organizaciones

Las organizaciones se diferencian de otros grupos sociales -como grupos étnicos, grupo de amigos y familiares- porque nacen por un acto deliberado, intencional, consciente y son creadas para lograr un propósito; es decir, con la finalidad de satisfacer alguna necesidad de la sociedad en la que se encuentran insertas.

La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, son divisiones que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos. Por ello, podemos decir que la mayoría de las organizaciones tienen características en común:

- dan trabajo y generan empleo;
- crean y satisfacen necesidades;
- crean y elaboran productos o servicios;
- posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares;
- crean símbolos, imagen y prestigio;
- siguen pautas, normas y procedimientos previamente establecidos;
- cumplen funciones y ocupan posiciones determinadas dentro de la estructura organizacional;
- le reconocen a ciertos miembros de la organización la autoridad legítima para generar, poseer y transmitir poder;
- son parte de una red de comunicaciones por medio de la cual coordinan actividades, intercambian información, etc.;
- se influyen mutuamente, dado que la organización es un espacio de intercambios e interacción entre las personas;
- adoptan diferentes decisiones siempre alineadas con el propósito organizacional;

- distribuyen, intercambian y redistribuyen recursos y capacidades con el entorno en el que se encuentran insertas.
- son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento;
- son indicadores de la sociedad actual;
- son espacios de desarrollo personal y profesional.

2. 2. Clasificación de las organizaciones

Existen numerosas clasificaciones de organizaciones pero consideraremos aquellas establecidas según la Ley General de Sociedades N°19550.

1) Según la forma de integración del capital:

- privadas: son propiedad de particulares;
- estatales: son propiedad del Estado;
- mixtas: están constituidas como sociedades con participación pública y privada simultáneamente.

2) Según sus fines u objetivos:

- con fines de lucro
- sin fines de lucro

3) Según su forma jurídica:

- Unipersonal

Colegiada o institucionalizada: para la clasificación legal de las sociedades se tiene en cuenta la forma en la que se divide el capital. Las sociedades comerciales en la Argentina pueden dividir su capital en partes de interés, cuotas o acciones.

- Sociedades por parte de interés:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Capital e Industria
- Sociedad Accidental o en participación

- Sociedades por cuotas:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada

- Sociedades por acciones:

- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria
- Sociedad en Comandita por Acciones

4) Según el origen de su capital:

- nacional;
- extranjera;
- mixta.

5) Según la actividad:

- extractivas;
- producción de bienes;
- prestación de servicios.

6) Según el tamaño:

- pequeñas;
- medianas;
- grandes.

1. Componentes del sistema

Estructura organizacional

No existe organización que funcione sin presencia de una estructura, y tampoco tiene sentido crear estructuras que no estén contenidas por una organización.

La estructura organizacional es una noción abstracta que da cuerpo normativo y funcional a la organización, involucrando por lo tanto a todos sus miembros y a las funciones que éstos desempeñan.

La estructura siempre es diseñada por la conducción, se define en y por la naturaleza de la organización, se expresa en el organigrama y adquiere cuerpo y vida en el intercambio que se da en las relaciones que establecen sus componentes humanos.

Si sus comportamientos son estables, se reducen las posibilidades de crisis, pero jamás deja de ser flexible y nunca pierde la capacidad de cambio y adaptabilidad.

Que las posibilidades de crisis sean bajas no significa que no posea conflictos, los cuales surgen por el choque de intereses que dentro de ella se dan en las relaciones humanas.

Tres niveles de intereses son los que siempre permanecen en juego:

- Intereses individuales
- Intereses grupales
- Intereses organizacionales

Aquella organización que logre amalgamar éstos tres intereses tendrán un alto porcentaje de éxito en su gestión.

Para ello la estructura nos brinda un conjunto de medios que permiten organizar, distribuir el trabajo, y establecer los patrones de comportamiento.

Asimismo, cuenta con recursos, materiales y humanos, y tecnología de manera dispersa, por lo que la labor de la conducción no finaliza sólo en la creación de la estructura sino también en la asignación, agrupamiento y en la relación de las personas para el uso eficiente, eficaz y efectivo de esos recursos materiales y la tecnología, posibilitando la consecución de los resultados organizacionales y el crecimiento respectivo.

3. Diseños y tipos de estructuras

Diseñar una estructura es crear una forma organizativa y agrupar de manera coherente las actividades necesarias para el logro de los objetivos organizacionales

Las herramientas para el diseño de estructuras son variadas, y pueden utilizarse en forma parcial, combinada o total.

- Departamentalización
- Organigrama
- Manual de Funciones o Procedimientos
- Cronogramas
- Diagramas

Departamentalización

Consiste en agrupar actividades en unidades que son identificables, administrables y especializadas. Puede existir también una "diferenciación horizontal" debido a la ubicación de departamentos en un mismo nivel

aunque diferenciados uno de otros.

La departamentalización permite:

- establecer autoridades formales,
- construir jerarquías,
- nombrar responsables o jefes de los departamentos, diferenciar partidas materiales y recursos humanos en cada sector y para cada actividad, y
- establecer mecanismos comunes para medir resultados por departamento.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizacional.

Refleja:

- la división de funciones,
- niveles jerárquicos,
- líneas de autoridad y responsabilidad,
- canales formales de comunicación,
- naturaleza lineal,
- jefaturas y
- relaciones existentes entre cada departamento.

Manual de funciones o procedimientos

Identifica las actividades y tareas para cada sector y cada puesto, así como también las especificaciones técnicas requeridas para el cumplimiento de las normas establecidas (IRAM e ISO, por ejemplo).

Por cada cargo se hace una descripción que contiene la información siguiente:

- Nombre del cargo
- Funciones
- Tareas y actividades
- Relaciones jerárquicas y funcionales
- Requisitos del cargo
- Condiciones de trabajo
- Especificaciones
- Formularios utilizados
- Diagramas de flujo

Cronogramas

Establecen para cada actividad los puntos de llegada, con fechas y hasta horarios. No sólo fijan las agendas sino que además establecen las cantidades de productos que serán concluidos en ese punto de llegada.

Varias actividades complementadas determinan en los cronogramas las secuencias temporales.

Diagramas

Son representaciones gráficas que indican programaciones, actividades, redes, flujos, sistemas, etc.

DATOS

INICIO

ACTIVIDAD

FIN

DECISIÓN

4. Tipo de estructura organizacional

Los tipos de estructura corresponden a diferentes formas de divisiones del trabajo.

Sumada a la departamentalización podemos citar los siguientes:

- Por funciones o procesos:

Las actividades comunes u homogéneas se sitúan en una unidad organizativa común.

Aparecen funciones clásicas como producción, venta, administración, marketing, logística, etc.

- Por áreas de acción o productos:

Todas las actividades están agrupadas necesariamente para producir y difundir un servicio, programa o proyecto.

- Por territorio o zona geográfica:

Se agrupan las actividades por regiones o áreas a fin de satisfacer las demandas en forma más directa y menos costosa.

- Por categorización de clientes:

Las actividades, agrupadas en unidades, sirven a un grupo de cliente específico.

- Matricial:

En éste tipo de estructura se integran las necesidades funcionales y las de productos.

Es una estructura compleja, pero con una variedad de desarrollos pluridisciplinarios.

Genera mayor perspectiva global y apunta a un variado enfoque de resultados.