



Albano, Sergio
Spotorno, Mónica
Perez Cortés, Angel
Santero, Mariel
Sassone, Mirna
Martín, Silvia
Rocatti, Silvina

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

LOS PROCESOS Y LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

PRIMERA PARTE

INTRODUCCION

El surgimiento de la nueva filosofía de trabajo JAT (Justo A Tiempo) llevada a cabo por las grandes empresas hizo que sus proveedoras PYMES deban adecuar sus formas de trabajar operativas y administrativas para desempeñarse en forma competitiva en la cadena de valor.

En la revista Gestión vol. 3, Nº 1 Michael Hammer expresa la importancia que tiene para las empresas la creación de valor para el cliente a través de su orientación hacia los procesos, los cuales deben diseñarse adecuadamente para unir las tareas a fin de lograr mayor valor para el cliente, siendo éste el que "define el proceso"

Esta situación es la que se pretende desarrollar en el presente trabajo, para lograr el adecuado acompañamiento de los sistemas administrativos a los sistemas operativos y las relaciones de estos entre los miembros de la cadena de valor.

RELACIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA CADENA DE VALOR

Partiendo del concepto de valor de Philip Kotler¹, "Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades"

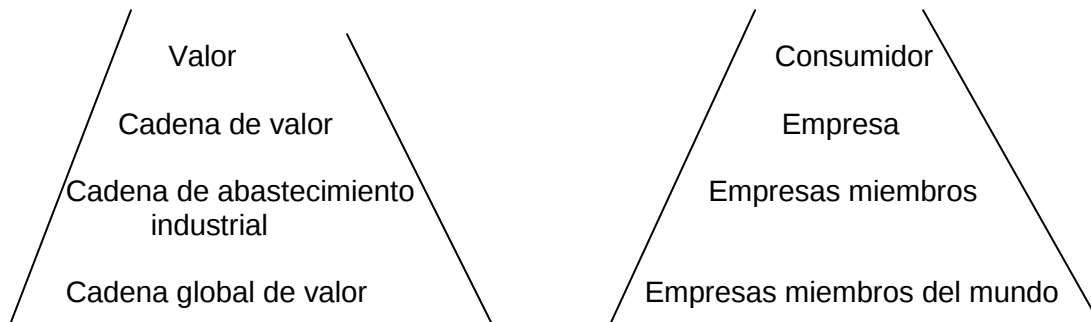
Relacionado al concepto de valor para el consumidor, está la necesidad de las empresas en identificar aquellas fuentes que aumenten el valor que le proporcionará una ventaja competitiva. La empresa de mejor desempeño es la que podrá generar el mejor valor para sus clientes y sostenerlo en el tiempo. No es suficiente con que haya competencia, la empresa debe aportar una competencia superior con el objeto de alcanzar una ventaja competitiva.

Para ello Michael Porter propuso la cadena de valor como el instrumento para identificar posibles fuentes de aumento de valor. La cadena de valor divide a la empresa en nueve actividades estratégicas con el fin de comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación presentes y futuras.

¹ Kotler, Philip - Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 7ma edición. Editorial Prentice Hall. Pág 7



Además de la búsqueda interna de fuentes de aumento de valor, la empresa necesita buscar ventajas competitivas fuera de su propia cadena de valor, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Aparece aquí el concepto de cadena de abastecimiento o cadena industrial y a nivel internacional, las cadenas globales de valor.

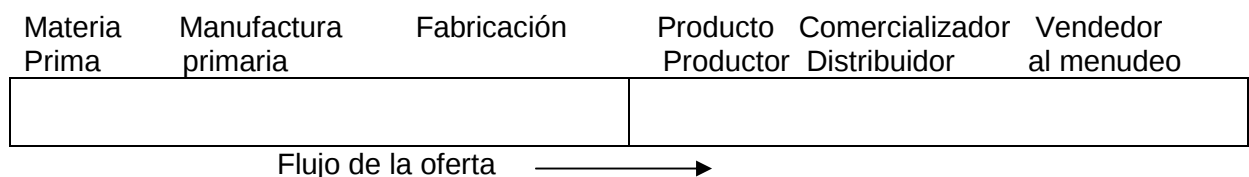


La cadena de abastecimiento, se caracteriza por un tipo especial de relaciones entre abastecedores-productores-distribuidores, en la que algunos de ellos fijan parámetros bajo los cuales los otros deben operar.

Si no existiera la fijación de los parámetros por parte de uno de los integrantes, no se estaría en presencia de una cadena de valor, sino de una serie de relaciones comerciales.

Para analizar las características de las empresas miembros de la cadena, se presenta las diferentes etapas de una cadena de abastecimiento industrial, según las presenta Henry Mintzberg en el siguiente cuadro, presentando dos segmentos bien diferenciados, denominándolos al primero "Corriente arriba" y al segundo "Corriente abajo"

Etapas de la oferta en una cadena industrial (Mintzberg, H y Quinn, J. El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. 1991. Prentice Hall. Pág 354 Figura 2)

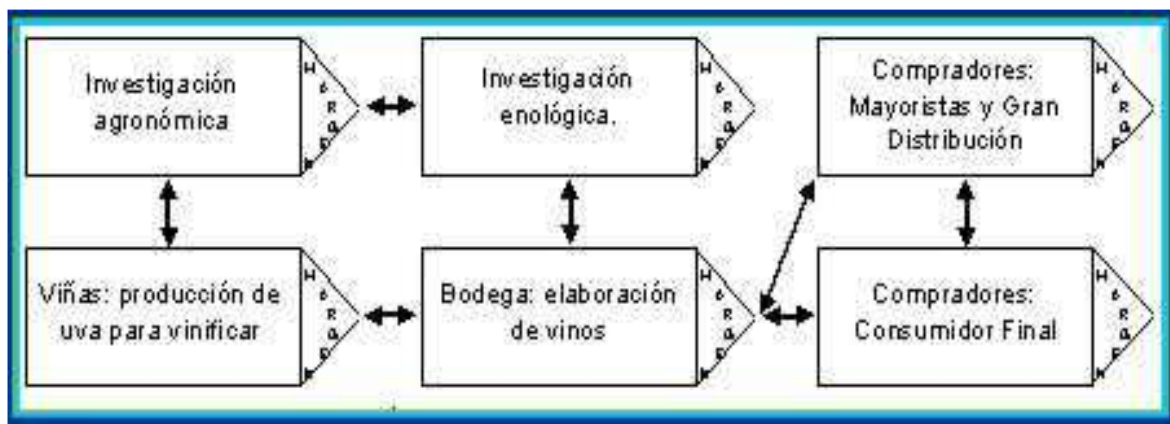


También las cadenas de valor se pueden presentar como un Sistema ya que buscan identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- * Cadena de valor de los proveedores
- * Cadena de valor de otras unidades del negocio
- * Cadena de valor de los [canales de distribución](#)
- * Cadena de valor de los clientes.



De un modo sencillo, el Sistema de Valor para una bodega del Valle Calchaquí, con las diferentes Cadenas de Valor que lo integran y las principales interrelaciones entre ellas, puede graficarse de este modo2:



El poder es la habilidad de una persona o departamento para influir en otros a fin de alcanzar los resultados deseados. Es el potencial de influir en otros dentro de la organización, pero con la meta de alcanzar resultados deseados por quienes detentan el poder.³

El poder es la capacidad que tiene un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo.⁴

El concepto de "poder" es central en el enfoque de cadena de valor. En este trabajo se usa el término para expresar que algunas personas, departamentos o empresas de la cadena establecen y/o aplican los parámetros bajo los cuales otras deben operar en ella.

El poder se refiere a las relaciones entre empresas y a los mecanismos institucionales a través de los cuales se logra la coordinación de factores no definidos por el mercado con respecto a las actividades en la cadena.⁵

Las estructuras de poder permiten fijar e imponer parámetros. Esto se logra desarrollando relaciones entre empresas, definiendo qué fuentes de conocimientos intervendrán en la cadena y a quién serán transmitidas, creando mecanismos para monitorear el cumplimiento. Esas estructuras de poder en la cadena son las relaciones y los mecanismos institucionales a través de los cuales se logra la coordinación de factores no definidos por el mercado para esa cadena.

En cualquier punto de la cadena, el proceso de producción está definido por un conjunto de parámetros. Los cuatro parámetros clave que definen lo que hay que hacer son:

² <http://www.camdipsalta.gov.ar/INFSALTA/economia/cadena.htm>

³ Daft, R. Teoría y diseño organizacional. Sexta edición. Thomson Editores. 2000. Páginas 442

⁴ Robbins, S y Coulter, M. Administración, Sexta edición. Editorial Prentice Hall. 2000. Páginas 535.

⁵ Humphrey, J. Y Schmitz, H. Las empresas de los países en vías de desarrollo en la economía mundial: poder y mejora de las cadenas globales de valor. Artículo publicado por Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Pág 7.



Qué se va a producir. Se refiere a la definición del producto.

Cómo se va a producir. Esto involucra la definición de los procesos de producción y abarca elementos tales como la tecnología que se va a usar, los sistemas de calidad, las normas laborales y las normas ambientales.

Cuándo se va a producir.

Cuánto se va a producir.

A estos cuatro parámetros básicos, se podría agregar un quinto, el precio. Aunque los precios son tratados, por lo general, como una variable determinada en el mercado, con frecuencia, los principales clientes (particularmente lo que compiten más por precio que, por ejemplo, por calidad de producto) insisten en que sus abastecedores diseñen productos y procesos que rondan un precio en particular.⁶

En otro sentido, el proceso de comercialización también está definido por parámetros tales como:

Qué se va a vender. Son los productos del productor los que se ofrecen a la venta a través del canal de distribución minorista de la cadena.

Cómo y dónde se va a vender. Cabe definir aquí el ambiente físico en el que se desarrollará el contacto con el cliente minorista, que incluye el diseño del local de venta, la distribución física del producto dentro de él, el diseño de las vidrieras; las características del personal de contacto con el cliente; la ubicación geográfica de la boca de expendio.

El precio de venta y condiciones de cancelación.

Las comunicaciones hacia el mercado.

Las cuotas de ventas periódicas exigidas, en caso de establecerse.

El canon a abonar al productor.

Si es el comprador el que comprende las necesidades del mercado y lo interpreta mejor que su abastecedor, será el primero el que se encargará de especificar el diseño de un producto y le informará al abastecedor qué se requiere de él. El limitado conocimiento de los abastecedores de las demandas del mercado puede obedecer a mercados con movimientos rápidos, caracterizados por la innovación y la diferenciación del producto, su falta de capacidades y recursos para responder al mercado y a la competencia.

La razón para especificar parámetros de proceso a lo largo de la cadena es el "riesgo". Los compradores especifican y hacen cumplir los parámetros ante potenciales pérdidas derivadas de la falta de cumplimiento de compromisos o porque no se asegure que el producto se ajuste a las normas necesarias. Estos riesgos de desempeño, relacionados con factores tales como la calidad, el tiempo de respuesta y la confiabilidad de la entrega, son cada vez más importantes a medida que las empresas entran en una competencia no relacionada con el precio. Esto significa que los compradores, ya sea minoristas o fabricantes están expuestos a riesgos de pérdida de reputación si se encuentran defectos atribuibles a sus abastecedores.

En el caso de las cadenas globales de valor, integradas por los compradores de los países desarrollados y los productores de los países en desarrollo, éstos últimos deben cumplir con requerimientos que aún no se aplican en sus mercados internos. Esto crea una brecha entre las capacidades requeridas para atender ambos mercados. Por lo tanto, los compradores de países desarrollados deben asegurarse que los productos y los procesos cumplan con las normas exigidas, para ello deberán invertir en unos pocos abastecedores seleccionados y ayudarlos a mejorar.⁷

⁶ Ibidem. Pág. 9

⁷ Ibidem. Pág. 13



TERMINOLOGÍA A UTILIZAR

Esta necesidad de adaptar la operatoria a los requerimientos de los clientes, obliga a las pymes a modificar sus procedimientos administrativos para que generen la información básica que será utilizada para el desarrollo efectivo de los procesos operativos.

Creemos necesario para la continuación de esta investigación acordar el significado de la terminología a utilizar.

Es fundamental distinguir los términos procesos y procedimientos, debido que en mucha bibliografía se utilizan de manera indistinta o sin lograr alcanzarse una clara diferenciación y a partir de allí aplicarlo a lo operativo y administrativo. Luego de seleccionadas las definiciones desarrollaremos el trabajo basándonos en ellas.

Proceso.

Según el diccionario Larousse ilustrado (edición 1964): progreso. Prolongación. Serie de fases de un fenómeno.

Según diccionario Codex (edición 1955): progreso. Transcurso de lo que va sucediendo. Característica de toda cosa, de estar en cada instante en una forma distinta de la anterior.

Según Wikipedia: (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado⁸.

Según Encarta 2008: (del lat. *processus*). m. Acción de ir hacia adelante. || 2. Transcurso del tiempo. || 3. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.⁹

De las tres (cuatro) definiciones, se deduce que estamos hablando de:

Proceso

Conjunto de operaciones o acciones que se llevan a cabo para cumplir con un objetivo determinado.

Entendiéndose por operación lo siguiente:

Según el diccionario Larousse ilustrado (edición 1964): acción y efecto de operar. Ejecución de algo.

Operar: obrar, hacer efecto.

Según diccionario Codex (edición 1955): acción de una potencia, de una facultad o de un agente que produce un efecto. Conjunto de los medios que se ponen en juego para conseguir un resultado.

Según Encarta 2008: (del lat. *operatio*, -ōnis). f. Acción y efecto de operar. || 2. Ejecución de algo. || 3. Com. Negociación o contrato sobre valores o mercaderías. Operación de bolsa, de descuento. || 4. Mat. Conjunto de reglas que permiten, partiendo de una o varias cantidades

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/proceso>

⁹ Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



o expresiones, llamadas datos, obtener otras cantidades o expresiones llamadas resultados¹⁰

De las coincidencias de las definiciones anteriores, concluimos en que

Operación

Consiste en una acción que sirve para transformar o cambiar algo para lograr un resultado esperado.

Para nuestro análisis necesitamos diferenciar proceso operativo del administrativo.

Proceso operativo

Consideramos apropiado basarnos en la definición del Ing. Aldo O. Gimbatti "Definimos un proceso de producción como un juego de operaciones de producción ejecutado en estaciones de trabajo generalmente con ayuda de accesorios, para obtener las especificaciones técnicas de la salida planeada (producto o servicio). Continúa definiendo estación de trabajo: "como la ubicación física donde es ejecutada una operación".¹¹

En un sentido más amplio podemos tomar esta definición, y aplicarla a otras áreas de la empresa, más allá del área de fabricación o producción, donde también se realizan conjunto de operaciones (acciones), en un lugar de trabajo (espacio físico) para alcanzar un objetivo, donde se realizan operaciones de entrega de pedidos, atención al cliente, solicitud de insumos al proveedor, etc.

Esto también se puede aplicar a cualquier tipo de organización, aunque no sea una planta industrial, como un banco al otorgar servicios de depósito y pago de cheques, un hospital dando atención médica, una institución educativa a través del dictado de clases.

En el mismo sentido el Dr. Rubén Rodríguez Garay define a los procesos operativos como aquellos que "describen las acciones que el personal debe ejecutar para llevar a cabo y alcanzar las metas establecidas por la dirección"¹²

En base a estas definiciones, proponemos la siguiente:

Proceso operativo

Conjunto de operaciones (acciones) que ocurren en forma planificada para alcanzar los objetivos de la organización

Proceso administrativo

La diferenciación entre proceso operativo y administrativo la expresa Fernando Magdalena "...para que las decisiones acertadas en cada área hallen concreción se requerirá que múltiples operaciones menores se desarrollen eficientemente para que luego sumadas, den

¹⁰ Ibidem,

¹¹ Gimbatti, Aldo O. - Administración de producción. Fundamentos. UNR Editora. 1998. Pag 48

¹² Rodríguez Garay, Rubén. Publicación de la Cátedra de Sistemas y Procedimientos Administrativos UNR. Estrategias funcionales y su coordinación con las estrategias corporativa y de negocios. 2004



el resultado esperado. Esas múltiples operaciones deberán ser cumplimentadas empleando un aparato administrativo que posibilite que el producto sea fabricado y esté disponible para ser entregado al consumidor, en la calidad, condiciones, y oportunidad requeridas por éste. De igual manera a través del mismo se ejecutarán las decisiones de detalle inherentes al movimiento y custodia del dinero y mercaderías, aprovisionamiento de la organización, manejo del personal y registro orgánico y control de bienes. Sin duda el sistema administrativo de por si no puede generar riqueza, sin producto, capital o mercado no hay organización que pueda resultar exitosa. Una buena organización administrativa no asegura el éxito, pero la falta de ella puede originar pérdidas tan ingentes que invaliden una adecuada combinación de los otros factores.¹³

Continúa diciendo: "...la labor administrativa...se refiere a la captación, elaboración, registro, control e interpretación de información rutinizada, repetitivamente desarrollada en relación con la cantidad de veces que se presenta el evento. ...la eficiencia del vendedor no se relaciona con la correlación y velocidad con que llena sus notas de pedido sino con el volumen de lo vendido: Ello hace centrar la atención en la venta en sí y no en el proceso administrativo que significa captar los datos necesarios para que esa venta sea transmitida y adecuadamente interpretada por el aparato administrativo que deberá aprobarla, proveerla, despacharla, facturarla y cobrarla dentro de los términos concretados por el vendedor"¹⁴

Además expresa: "Los procesos administrativos no son un fin en si mismos sino un medio de posibilitar el funcionamiento de las organizaciones"¹⁵

Del párrafo transcrito, concluimos que el proceso administrativo se ocupa de captar y procesar la información que surge de cada tarea del proceso operativo, para que a su vez se puedan cumplir con las tareas operativas siguientes y tomar las decisiones correspondientes.

En un mismo sentido el Dr. Rubén Rodríguez Garay, sostiene:

...los procesos operativos utilizan la información para lograr mayor eficacia y eficiencia en la producción de bienes y servicios que pueden estar dirigidos a crear valor para los clientes externos (operaciones y ventas, por ejemplo) o bien para la propia organización (servicios de mantenimiento, médicos, comedor, etc.) y

...los procesos administrativos procesan información para uniformar trámites y procedimientos internos, describiendo secuencias, códigos a utilizar, archivos, formulario y otros portadores de información e instrucciones para obtener como salida nueva información producida que es de valor para la propia organización.

Ambos procesos sirven para programar empleados y funcionarios de ejecución.¹⁶

Basándonos en estos aportes, podemos elaborar nuestra definición:

Proceso administrativo.

Conjunto de operaciones o acciones administrativas que se llevan a cabo para captar y procesar información que permita desarrollar efectivamente los procesos operativos y generar información para la toma de decisiones y el control.

¹³ Magdalena, Fernando. Sistemas administrativos. 3º edición. Ediciones Macchi 1996. Pág. 4

¹⁴ Ibidem. Pág.12

¹⁵ Ibidem. Pág. 146

¹⁶ Rodríguez Garay, Rubén - Op cit (12)



Entendiéndose por efectividad la suma de eficacia y eficiencia

Procedimiento

Según el diccionario Codex (1955) es un modo de obrar.

Según wikipedia: es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma con una serie común de pasos claramente definidos que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente¹⁷

Según Encarta 2008: m. Acción de proceder. || 2. Método de ejecutar algunas cosas.¹⁸

Gilli expresa "Por procedimientos entendemos una secuencia de pasos necesarios para la concreción de una operación"¹⁹

Rodríguez Valencia menciona diversas definiciones de procedimientos que resultarán útiles para comparar diversos puntos de vista:

Gómez Ceja

Es una serie de labores concatenadas (unidas) que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin específico.

Barrios

Es el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos, la manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacio, etc.

Koontz y O'Donnell

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.²⁰

Rodríguez Garay expresa:

"Los procedimientos incluyen reglas o normas para que una persona tenga una guía para sus funciones y criterios para tomar decisiones"... "Los procedimientos establecen interacciones entre las diferentes funciones y se refieren tanto a las relaciones entre la organización y su medio como a las relaciones entre los distintos subsistemas internos"²¹

Se puede observar que todas las definiciones son muy coincidentes, resumiendo podríamos armar nuestra definición:

Procedimiento:

Es un conjunto de normas o reglas que describen el método habitual (rutina) de llevar a cabo correctamente una operación o acción.

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/procedimiento>

¹⁸ Encarta - Op cit (9)

¹⁹ Gilli, Juan José. Diseño Organizativo. Estructura y procesos. Ediciones Granica. 2007. Pág 174

²⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Ediciones Thompson. 2003. Pág 21

²¹ Rodríguez Garay, Rubén - Op cit (12)



En base a las definiciones anteriores vamos a convenir que los procedimientos operativos serán el conjunto de reglas que definan el método para llevar a cabo las tareas de los procesos operativos.

Por su parte, los procedimientos administrativos, serán aquellos que describan los trámites (o rutinas) para llevar a cabo las tareas de los procesos administrativos.

Con respecto a este último punto distintos autores señalan las siguientes definiciones que sustentan nuestra opinión:

"Procedimientos administrativos o rutinas se definen como la secuencia de operaciones de oficina ejecutadas generalmente con la participación de varias personas en una o más oficinas, establecida para asegurar el manejo uniforme de transacciones repetitivas.

... un procedimiento o rutina define:

qué tarea debe ser realizada por los distintos participantes

quiénes son esos participantes

cuándo deben ser realizadas cada una de esas tareas, es decir, su orden sucesivo y el momento"²²

"Un procedimiento administrativo implica la definición de:

funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia de cada variable constitutiva de un circuito administrativo formularios a utilizar, especificando: emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, distribución de las copias, etc.

Archivos a utilizar, en cuanto a: contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.

Un esquema de control operativo y patrimonial

Como se puede apreciar, un procedimiento consta de un espectro muy amplio de instrucciones, las cuales se deben exponer sistematizadas a fin de facilitar su interpretación y seguimiento. En consecuencia existe una herramienta de preponderante importancia en las organizaciones modernas y eficientes que son los manuales de procedimientos."²³

"Los procedimientos administrativos establecen rutinas de actividades, que permiten una acción coordinada entre diferentes unidades organizativas y sus respectivas funciones internas".²⁴

A fin de ejemplificar los conceptos antes mencionados hemos desarrollado un ejemplo de proceso de fabricación de tapas de frasco de material plástico, a partir de la gráfica de flujo de proceso que Ricardo Solana grafica en su libro Administración de Operaciones en el umbral del tercer milenio, pág. 384, indicando las tareas operativas y administrativas que se realizan exclusivamente dentro del área de Fábrica.

²² Lardent, Alberto R. "Metodología del análisis y diseño de Sistemas Administrativos - Editorial El coloquio - 1976 - pág. 16

²³ Lardent, Alberto R. y otros "Técnicas de organización, sistemas y métodos" Ed. Club de Estudio - 1993 - pág 253

²⁴ Rodríguez Garay, Rubén - Op cit (12)





Proceso de Fabricación de tapas de frasco de material plástico

Operaciones del proceso operativo	Procedimiento operativo
Confección de pastillas	El material en polvo se encuentra en espera de ser cargado
	El material es llevado a la máquina pastilladora
	El material es cargado en la máquina pastilladora
	La máquina confecciona pastillas de material
	Las pastillas caen en cajas donde se almacenan
	Las cajas con pastillas son llevadas a la prensa de moldeo
Moldeo	Se efectúa el moldeo de las tapas
	Las tapas moldeadas caen en los tambores
	Las tapas son llevadas a un depósito intermedio
Tamboreo	Las tapas permanecen en un depósito intermedio previo en espera del tamboreo
	Las tapas son llevadas al tamboreo
	Se efectúa el tamboreo de las tapas con cuero
	Las tapas pasan a la sección pulido
Pulido	Se efectúa el pulido de las tapas
Inspección	Se realiza el control de lo fabricado
Embalaje	Se embalan las tapas
	Las tapas quedan embaladas en cajas
	Las cajas son llevadas al Depósito
Depósito	Las cajas se almacenan en el Depósito

Operaciones del proceso administrativo	Procedimiento administrativo
Fabricación	Se recibe la Orden de Producción original conteniendo las unidades a producir, las materias primas que deben utilizarse y las horas / hombre que se consumirán en cada etapa
	Se analizan las necesidades de materia prima y se emite el Pedido de Materiales por triplicado, se envían el original y duplicado a Almacenes, el triplicado se archiva en forma transitoria
	Se reciben las materias primas junto con las dos copias del Pedido de Materiales, se controlan y se devuelven ambas copias firmadas de conformidad. Se archiva el triplicado en forma definitiva
	A medida que la Orden de Producción circula por las distintas estaciones de trabajo se completa con los datos (materia prima y horas / hombre realmente consumidas) que corresponden a esa etapa
Seguimiento	Una vez finalizado el proceso se confecciona el Parte de Producción por cuadruplicado, con el detalle de las unidades fabricadas
	El jefe de planta efectúa el control de avance de la producción comparando el Parte de Producción con el Programa de Producción. Firma de conformidad y archiva el duplicado
Entrega de productos terminados a Depósito	Se envían los productos terminados a Depósito junto con el Parte de Producción
	Se recibe de Depósito el cuadruplicado del Parte de Producción conformado y se archiva definitivamente



De lo expuesto hasta ahora se pueden observar tres aspectos básicos
partes componentes
interacción e interrelación de esas partes componentes
objetivo que pretenden alcanzar

Esto nos lleva al concepto de sistema

Gilli, Juan José citando a Schoderbek (Sistemas Administrativos. Ed. El Ateneo. 1984 pág. 11) define Sistema como "un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad"²⁵

Volpentesta expresa "Un sistema es un conjunto de componentes interrelacionados y sus atributos, que interactúan entre sí, con un objetivo determinado. La característica principal de un sistema consiste en estar compuesto por partes que interactúan entre sí, que se relacionan de alguna manera y que pueden ser descriptos en término de sus atributos o de sus partes componentes."²⁶

Estos conceptos se pueden aplicar a lo operativo y a lo administrativo como veníamos haciendo con los anteriores conceptos. De tal forma Gilli también menciona que:

"Los sistemas para los cuales se establecen procedimientos normalizados son, básicamente, los llamados Sistemas operativos constituidos por aquellos que se relacionan con las transacciones básicas de una organización: la adquisición de insumos (abastecimiento), la transformación de los insumos (conversión), la adquisición y administración de fondos (finanzas), la venta y la distribución de los bienes y los servicios producidos (ventas) y la incorporación y gestión de los empleados (administración de personal)"²⁷

Define los Sistemas administrativos como "el conjunto integrado de los procedimientos necesarios para transformar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados"²⁸

Por su parte Lardent define a los Sistemas administrativos como "la red de procedimientos relacionados de acuerdo con un esquema integrado tendientes al logro de los fines de la organización"
.... Así, el sistema de control de producción, por ejemplo, "consiste en un conjunto de procedimientos de planificación, procedimientos de pedidos de materiales, procedimientos de despacho o ruteo, procedimientos de control, etc. Obsérvese la condición de relación como elemento indispensable para que un conjunto de partes configuren un sistema"²⁹

Rodríguez Garay, señala que los sistemas administrativos "Son en esencia sistemas de información, concebidos para capturar datos, procesarlos y producir nueva información que sustente el buen desempeño y desarrollo de los procesos operativos y

²⁵ Gilli, Juan José – Op cit (19), pág 23

²⁶ Volpentesta, Jorge. Organizaciones, procedimientos y estructuras. Ed. Osmar Buyatti Librería Editorial. 2000. Pág.47

²⁷ Gilli, Juan José – Op cit (19), pág. 213

²⁸ Gilli, Juan José – Op cit (19), pág. 173

²⁹ Lardent, A. – Op cit (22), pág. 14



decisivos, que corresponden a las distintas funciones que deben llevarse a cabo en una organización".³⁰

La formalización como la base de los sistemas administrativos

Según Mintzberg la formalización de comportamiento "representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser estandarizado en tres formas básicas:

por la posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea

por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las órdenes de imprenta

por reglas: siendo emitidas las especificaciones en general, como en las varias regulaciones – todo desde la vestimenta al uso de formularios – contenidas en los llamados manuales de política"³¹

Podemos analizar la organización desde un punto de vista estático, representado por la estructura, o desde un aspecto dinámico representado por los sistemas. Ambos se relacionan, ya que los procedimientos nos muestran cuál es el flujo de trabajo e información que hacen que la organización pueda cumplir con sus fines, atraviesan la estructura más allá de los límites de las áreas funcionales.

Un enfoque de la organización desde los procesos, o sea desde las secuencias de actividades que relacionan a las distintas funciones llevadas a cabo en los distintos departamentos, permite analizar las formas en que se deban ejecutar las tareas.

El conjunto interrelacionado de los procedimientos administrativos permite alcanzar el nivel de estandarización de los procesos de trabajo necesarios para la concreción de los objetivos de la empresa.

"Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es para coordinar actividades ... la formalización de comportamiento, es usada por lo tanto cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente determinada

...

La formalización de comportamiento también es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. Las tareas son especializadas en la dimensión horizontal para lograr repetición: la formalización es usada entonces para imponerles los procedimientos más eficientes.

La formalización también es usada para asegurar imparcialidad a los clientes ... A veces las reglas son instituidas para proteger a los clientes, otras veces a los empleados, ..."32

³⁰ Rodríguez Garay, Rubén - Op cit (12)

³¹ Mintzberg, H. "Diseño de organizaciones eficientes" El Ateneo – 1989 – pág. 32

³² Ibidem, pág 32



PROPUESTA

En esta primera parte de la investigación hemos propuesto una serie de definiciones para lograr una terminología uniforme ya que en los diferentes textos mencionados en estas páginas y otros tantos que no fueron incluidos, no hay consenso en la aplicación de éstos términos.

A falta de un diccionario de términos en Administración, proponemos el presente glosario para atenernos a él en el discurso.

PROCESO: Conjunto de operaciones o acciones que se llevan a cabo para cumplir con un objetivo determinado

OPERACIÓN: Consiste en una acción que sirve para transformar o cambiar algo para lograr un resultado esperado

PROCESO OPERATIVO: Conjunto de operaciones (acciones) que ocurren en forma planificada para alcanzar los objetivos de la organización

PROCESO ADMINISTRATIVO: Conjunto de operaciones o acciones administrativas que se llevan a cabo para captar y procesar información que permita desarrollar efectivamente los procesos operativos y generar información para la toma de decisiones y el control

PROCEDIMIENTO: Es un conjunto de normas o reglas que describen el método habitual (rutina) de llevar a cabo correctamente una operación o acción

En conclusión los procedimientos administrativos, serán aquellos que describan los trámites (o rutinas) para llevar a cabo las tareas de los procesos administrativos.

La interrelación entre la parte operativa y administrativa de una empresa hace a la diferencia entre organizaciones que crecen y son efectivas y organizaciones que tienden a desaparecer en el mediano plazo.

El análisis y el rediseño de los procedimientos de una organización son indispensables para mejorar la efectividad y ayudar a la creación de valor que mencionamos al principio de este trabajo.

No sólo los procedimientos operativos sirven a este fin, los procedimientos administrativos deben ser también rediseñados con el objetivo de dar apoyo a las tareas operativas.

Como expresa Lardent "Los resultados del estudio de sistemas aplicados a las tareas de oficina no deben ser considerados solamente en términos de reducción de costos, sino que debe incluirse en su consideración la eficacia de toda la organización, resultante de la prestación de un servicio más rápido y de mejor calidad por parte del grupo de oficina."³³

También detectamos que todos los autores tratan por separado los aspectos operativos de los administrativos. Por un lado está la bibliografía que trata sobre los

³³ Lardent, Alberto R. - Op. Cit. (22), pág. 59



procesos operativos (en empresas industriales y/o de servicios) y por otro lado, la bibliografía referida a los sistemas y procedimientos administrativos.

Es por ello que luego del glosario nos hemos abocado a la vinculación de los procesos operativos con los procesos administrativos y sus correspondientes procedimientos, lo que consideramos un avance en la integración de ambas temáticas.

BIBLIOGRAFIA

- * DAFT, R. Teoría y diseño organizacional. Sexta edición. Thomson Editores. 2000
- * GILLI, Juan José. Diseño Organizativo. Estructura y procesos. Ediciones Granica. 2007
- * GIMBATTI, Aldo O. - Administración de producción. Fundamentos. UNR Editora. 1998
- * HUMPHREY, J. Y SCHMITZ, H. Las empresas de los países en vías de desarrollo en la economía mundial: poder y mejora de las cadenas globales de valor. Artículo publicado por Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
- * KOTLER, Philip - Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 7ma edición. Prentice Hall
- * LARDENT, A. "Metodología del análisis y diseño de Sistemas Administrativos – Ed. El coloquio – 1976
- * LARDENT, R. y otros "Técnicas de organización, sistemas y métodos" Ed. Club de Estudio – 1993
- * MAGDALENA, Fernando. Sistemas administrativos. 3º edición. Ediciones Macchi 1996
- * MINTZBERG, H. "Diseño de organizaciones eficientes" El Ateneo – 1989
- * ROBBINS, S y COULTER, M. Administración, Sexta edición. 2000. Prentice Hall
- * RODRIGUEZ GARAY, Rubén. Publicación de la Cátedra de Sistemas y Procedimientos Administrativos UNR. Estrategias funcionales y su coordinación con las estrategias corporativa y de negocios. 2004
- * RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Ediciones Thompson. 2003
- * VOLPENTESTA, Jorge. Organizaciones, procedimientos y estructuras. Ed. Osmar Buyatti Librería Editorial. 2000
- * Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- * Diccionario Larousse ilustrado - edición 1964.
- * Diccionario Codex - edición 1955
- * <http://es.wikipedia.org>
- * <http://www.camdipsalta.gov.ar>