



PORQUE EL AREA DE SISTEMAS EN EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS?

POR DANIEL RAMIREZ CABRALES

El secreto de una empresa próspera y que produzca utilidades, tanto en el sector público como en el privado, radica en una buena administración. El problema principal de las organizaciones modernas, es la complejidad siempre creciente que ha obligado a buscar nuevas dimensiones en la administración de la Empresa, y en esta década se ha introducido la "era de los sistemas", como una solución.

La tendencia actual es poder combinar los temas administrativos con las técnicas de computación, la información y el enfoque de sistemas. El administrador actual debe comprender el valor de los sistemas para perfeccionar el proceso administrativo, con el fin de utilizarlo en la tarea de la toma de decisiones.

El sistema de información siempre debe diseñarse desde el punto de vista del gerente usuario, no del especialista de sistemas. Un objetivo sería poder cerrar el espacio de comunicación que separa al gerente del especialista de computadoras. El gerente está demasiado ocupado, no se interesa en ello, no dedica el tiempo necesario para aumentar su comprensión al nivel indispensable para lograr una petición directa, o no tiene una serie de conocimientos básicos sobre los sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna.

La evolución de los sistemas de información ha sido muy poca, todavía se piensa que pueden existir sistemas aislados dentro de una empresa sin comprender las interacciones complejas que existen en las organizaciones. Lo que es peor, el administrador aún no participa activamente en el desarrollo de estos proyectos. Los mismos problemas que se veían en los métodos manuales se ven en los sistemas automáticos, en algunas ocasiones aún, el computador ha complicado los procedimientos, como se ven en varias empresas, entidades y organizaciones que los utilizan. La lentitud en los departamentos de sistemas para responder ante solicitudes imprevistas de la gerencia, es frecuente en muchas de ellas. No será que la utilización de las herramientas no está acorde a los problemas administrativos de la información?

Tomemos como ejemplo una empresa productiva. Se sabe que las funciones básicas de toda empresa son producción, ventas, finanzas y administración de recursos humanos. Qué información necesita el gerente de cada una de estas funciones o departamentos? Citemos algunas:

De ventas: Precios, competencia, demanda, personal de ventas.
De producción: Disponibilidad de maquinaria, mano de obra y materia prima.

De finanzas: Capacidad de endeudamiento, relación con proveedores, créditos, etc.
Recursos Humanos: En los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

Después de terminar esta fase de estudio se debe saber qué cantidad de información requiere la gerencia.

Esta información se puede clasificar en grupos comunes, por ejemplo, dinero, personal y seguridad.

En dinero se puede agrupar: precios, materia prima, crédito.
En personal: Vendedores, mano de obra, proveedores.
En seguridad: Demanda, maquinaria y capacidad de endeudamiento.

En este momento se ve la necesidad de establecer la auditoría y el control. Todo el modelo anterior debe ser diseñado por el administrador y los expertos en sistemas, proporcionando el primero las políticas, la orientación y evaluación del sistema y al segundo la ejecución del mismo.

Esta capacitación la recibe el futuro administrador de empresas, en la asignatura Sistemas II, además de codificación, forma de normalización y automatización, y el manejo de archivos, todos vistos desde el punto de vista administrativo.




POR JORGE O. PRIETO TELLEZ

Desde la antigüedad se ha percibido que los grupos poseen un efecto modelador sobre sus integrantes. En el Génesis se relata cómo para evitar la triste soledad y asegurar la felicidad de Adán, aparece Eva, compañera de su vida. También los refranes y consejos populares destacan el efecto modelador "dime con quién andas...", pero no es hasta muy recientemente cuando se utiliza esa fuerza dirigida a objetivos concretos.

F.H. Allport, M. Sherif y S.E. Asch han destacado el poder del grupo como instrumento de influencia o de control sobre sus miembros. Estos psicólogos en sus investigaciones han encontrado que:

1. Cuanto más atractivo sea un grupo para sus miembros, más posibilidades tendrán éstos de cambiar sus puntos de vista para someterse.
2. Si un individuo no se somete, el grupo probablemente lo rechazará y cuanto más atractivo sea el grupo para sus miembros, más decididamente rechazarán a este individuo.
3. Es más común que se rechace a los miembros del grupo por desviarse de un punto que es importante para el grupo, que de uno que no lo es.

Estas conclusiones sugieren que los miembros, implícita o explí-



citamente requieren sumisión porque ayuda a conservar un grupo que consideran "atractivo". Una base general para que el grupo sea atractivo es la satisfacción que la gente deriva de sus relaciones sociales dentro del mismo. En la organización laboral, los comportamientos sociales, informarles comentarios amistosos, chistes y conversaciones sobre interés mutuo expresión a muchas necesidades personales que se ven frustradas por los límites formales de los roles de trabajo.

Las investigaciones de Schachter y Stotland demuestran que cuando sus miembros se enfrentan a un ambiente frustrante o amenazador, el grupo puede:

1. Proporcionar cierto sentido de bienestar y consuelo.
2. Ayudar a proteger a sus miembros actuando contra la fuente de amenaza o frustración.
3. Fortalecer al individuo para que le haga frente a la causa de la adversidad.

La investigación industrial sobre ausentismo y retiro de personal también sugieren la importancia del grupo. Los estudios de Trist y Bamforth, Coch y French, Mann y Baurgartel demuestran:

1. Pertenecer a un grupo unido ayuda a incrementar la satisfacción en el trabajo y a reducir el ausentismo y el retiro del personal.
2. Aquellos trabajadores que pertenecen a grupos con fuertes sentimientos de grupo abandonan el trabajo en porcentajes mucho menores aunque tengan fuertes sentimientos antagónicos hacia la organización que aquellos que no pertenecen a grupos unidos.
3. El sentimiento de pertenecer a un grupo, el espíritu de grupo, el orgullo de grupo o la solidaridad de grupo se relacionan en forma inversa con el ausentismo.
4. El grupo también tiene efectos importantes sobre la adaptación de los miembros de la organización. En cierto número de aspectos, los trabajadores que pertenecen a grupos unidos se ven mejor adaptados que aquellos que no tienen vínculos. La mejor adaptación se

debe, en parte, a las satisfacciones y el apoyo psicológico que proporcionan los grupos y también puede reflejarse en una menor incidencia de las personas ineptas en sus relaciones sociales a adherirse a los grupos.

Las organizaciones están llenas de grupos informales que ofrecen relaciones interpersonales satisfactorias y apoyo a sus miembros que hacen frente a las frustraciones en el trabajo. Estos grupos se forman entre los trabajadores que están uno cerca del otro, entre los que se reúnen durante las comidas mientras caminan por las instalaciones de la organización.

El grupo informal en las organizaciones plantea una paradoja: el grupo puede actuar con una considerable efectividad como agente para imponer una ley dentro de la más amplia estructura formal de la organización; pero puede dirigir los esfuerzos de sus miembros hacia la oposición de las metas u objetivos de la organización con la misma efectividad con que puede dirigirlos hacia el apoyo de esas metas u objetivos.

Esta paradoja hizo que los estudios de las organizaciones se preguntaran cómo podían fijar un límite al poder de los grupos unidos. Aunque parte de la respuesta parecía encontrarse en el estado de ánimo y en la satisfacción con el trabajo, en lo contentos que se sienten los trabajadores, esto no es todo. Tampoco se debía solo a la existencia de relaciones sociales amistosas y de un grupo muy unido. Los estudios sugieren otro elemento en el acertijo, es decir, el comportamiento del personal administrativo.

LOS ERRORES DE UN GERENTE: OTRO ENFOQUE DE GESTION

POR
JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

Analizando por qué las aerolíneas aconsejan a sus pasajeros, qué hacer si se presenta una contingencia en el viaje, se concluye que es con el ánimo de preparar un esquema para actuar en condiciones de riesgo e incertidumbre. Generalmente en las Facultades de Administración se estudia cómo debe funcionar una Empresa bajo condiciones normales, pero no se aprende intensivamente qué hacer si las operaciones no resultan. La anterior apreciación, no significa que los contenidos programáticos sean obsoletos ó deficientes, sino que una actitud gerencial positiva hacia la resolución de problemas reales, en condiciones no contempladas, es producto de la experiencia. Teniendo en cuenta que los tratadistas consideran la Administración como Ciencia y Arte, siendo el aspecto científico lo más analizado en las escuelas Universitarias, porque el punto de vista artístico depende más de las aptitudes y destrezas propias de cada ejecutivo, considero importante señalar y describir, los errores de gestión en los que podemos incurrir:

1. No estar al día de los últimos adelantos, tanto administrativos, como de factores externos a la empresa (Políticos, Legales, Económicos, Culturales, Educativos, Tecnológicos, etc.). En este aspecto es recomendable: El hábito de la lectura, que nos puede convertir en

autodidactas, teniendo al alcance los avances en el saber; aceptar todas las posibilidades de capacitación administrativa; abrirse a nuevas ideas; buscar nuevas responsabilidades.

2. Encerrarse en su especialidad: Este error tiene que ver con el horizonte de expectativas individuales y con la limitante de los llamados "techos organizacionales", es decir el nivel máximo a donde podemos llegar en la estructura de la Empresa. Abrir las posibilidades de conocer otras áreas, dará más oportunidades para ascensos. Para no incurrir en ese error es recomendable aprender todo lo que haya que saber acerca de su propia institución, aprender cada día algo nuevo del trabajo de otro y mirar más allá de su propia empresa.

3. Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar la responsabilidad de sus propias acciones: como administradores nos darán facultades para decidir qué curso de acción tomar, dar órdenes, guiar y corregir acciones de otros. Por lo tanto debemos estar dispuestos a asumir la responsabilidad plena de sus acciones, es decir el éxito o el fracaso. Si se sigue esta línea de actuación, se ganará respeto y confianza de los superiores y se tendrá cooperación y apoyo de los subordinados.