

# UN NUEVO CAMPO EN LA ADMINISTRACION

\* ALFONSO CABAL NAVIA

Ingeniero Mecánico St. Michael College, Winooski, Vermont, USA. Master Administración de Empresas EAFIT-ICESI. Profesor ICESI.

En el proceso administrativo se encuentran una gran cantidad de problemas complejos, los cuales requieren el desarrollo de soluciones que hagan posible manejar estas dificultades. Dentro de las soluciones que se han planteado a través de la historia de la Administración se encuentran las teorías administrativas, los modelos matemáticos y estadísticos, los métodos y herramientas para el procesamiento y manejo de la información, al igual que aplicaciones directas de la Ingeniería Industrial. Estas soluciones se desarrollan generalmente para casos particulares de las empresas grandes y con recursos, y se divulgan a través de libros, revistas y cursos. De esta manera llegan otras empresas donde son aplicados buscando solucionar problemas similares. Pasando por este ciclo, se va perfeccionando hasta llegar a formar parte de la teoría administrativa. Dentro de estas soluciones ya institucionalizadas se pueden mencionar los sistemas de kárdex, tableros de programación y control, sistemas de códigos de colores, etc.

El desarrollo de herramientas administrativas en Colombia es muy pobre, debido principalmente a la falta de recursos; algunas de estas herramientas, han sido introducidas por empresarios inquietos, quienes las traen del país de origen y las adaptan a las condiciones nuestras. También ocurre que muchas veces el montaje de estas técnicas se reduce simplemente a traerlas y hacerlas funcionar tal como han llegado. De esta última forma, si no se fracasa con el funcionamiento, se pone una "camisa de fuerza" a la administración normal de la empresa, lo cual va contra el objetivo que se persigue al usar una herramienta.

En los últimos tiempos se ha venido desarrollando una herramienta muy grande para la administración que está alcanzando niveles elevadísimos de tecnificación y cuyo costo es cada vez más asequible a la empre-

sa pequeña. La herramienta a que se hace referencia es llamada COMPUTADOR y es un manejador de información superveloz. Si se logra tener el sistema de información de la empresa en forma de DATOS en un computador, se tiene todo lo necesario para que la administración tome las decisiones con mayor certeza pues así se pueden obtener informes, cruzando y combinando todos los datos que se requieran.

La tendencia en el desarrollo del computador está orientada a aumentar cada vez más la capacidad de procesamiento y reducir sus costos y su tamaño. Esto da origen a programas cada vez más enfocados directamente hacia el usuario, lo cual no se podía hacer anteriormente por las restricciones de capacidad que no había podido superar la técnica. Actualmente se cuenta con una herramienta de desempeño excelente y que cada día que pase va a ser mejor y más aplicable al manejo de empresas, gracias al impetuoso desarrollo tecnológico en ese campo.

A Colombia hace apenas muy pocos años llegaron los computadores en forma masiva. También llegó a través de personas que lo vieron en el exterior y creyeron en su aplicación a nuestro medio, al igual que las otras herramientas antes mencionadas. Estos pioneros tuvieron el primer tropiezo al no encontrar una manera fácil de adaptar los programas a las circunstancias colombianas. Algunos optaron por adaptar las condiciones del medio al programa disponible y otros por abandonar la idea, si no en forma total, al menos parcialmente.

Hoy en día la situación es muy distinta pues ya se cuenta con un excelente grupo de analistas y programadores de sistemas que es muy poco lo que adaptan y se cuenta con una gran cantidad de programas desarrollados para empresas colombianas. Aunque todavía hay muchos campos sin tocar,

ya no existe el problema de no conseguir quien lo pueda hacer en caso de necesitar-se.

En la actualidad hay una gran cantidad de empresas que han iniciado el proceso de sistematización de la información con el uso de computadores. Desafortunadamente muchos de ellos han hecho una inversión grande en equipos y programas que están sub-utilizados en un altísimo porcentaje. Existen empresas con equipos de gran capacidad, utilizados a lo sumo con funciones generalmente de contabilidad, por ser esta una aplicación de las que con mayor facilidad logran adaptar el medio de trabajo a un paquete estándar. También se encuentran programas para utilización en distintas áreas de las compañías, y los jefes de esas áreas no tienen idea de lo que hay a su servicio en el programa; muchas veces, además, no tienen interés en saberlo pues dicen que "no hay tiempo para ponerse a hacer lo que le toca hacer a los sistemas", sin darse cuenta de que la sistematización es una herramienta de administración para su uso. En otros casos en los cuales el proceso de sistematización ha avanzado más, se tiene el programa montado y "funcionando" pero la información que llega no es representativa de la realidad o, en el mejor de los casos, es suministrada cuando ya ha pasado mucho tiempo; ésto es generalmente porque hay que extraer información de manera inoperante y dificultosa.

Como resultado la inversión hecha no da la información requerida para el manejo administrativo de la empresa; por lo tanto **¡no es una inversión rentable y no se debió haber hecho!** Adicionalmente hay un factor que la hace "sentir" menos rentable aún, y es ese concepto erróneo de que la inversión que se realiza va a ser del orden de magnitud del costo del equipo; posteriormente empiezan los gastos en programas y suministros, y todos los egresos en que se incurre al desarrollar la sistematización. Al ver que ésto está llegando a niveles de dos o tres veces lo que se tenía en mente, inmediatamente se cambia de actitud hacia la sistematización.

Se plantea entonces la pregunta: ¿Cómo hacer que la sistematización de la información sea una inversión rentable y útil? Es ésto posible? Obviamente que sí! Llega a serlo básicamente desde dos puntos de vis-

ta: a través de la reducción de costos de operación en el sistema de información de la empresa, y por el incremento de la productividad, siendo este último enfoque el que le dá mayor rentabilidad. En otras palabras, para que la sistematización sea rentable debe existir en la empresa la siguiente condición: "Que el sistema de información actual sea costoso que no cumpla las características de veracidad y oportunidad que se requieran". Esto ocurre generalmente en empresas que tienen una operación compleja, independientemente del tamaño o del tipo de producto ó servicio que vendan.

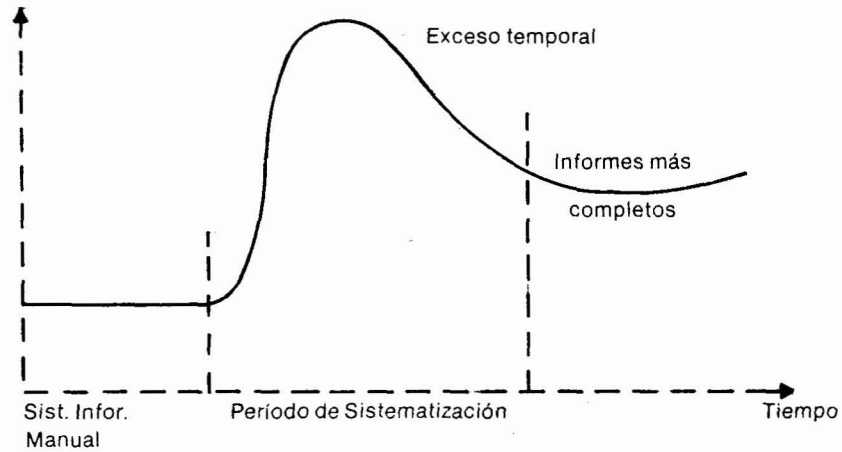
Se debe entonces entender el proceso de sistematización de una empresa como una inversión que va a mejorar su sistema de información y como primer requisito este sistema debe estar ya establecido para permitir mejorarlo. Partiendo de esa base, la sistematización se compone de tres elementos básicos: el equipo, los programas, y la administración del cambio en el Sistema de Información.

Se encuentra entonces el planteamiento de un nuevo campo para la administración en las empresas; "el manejo del cambio en los procesos de montaje de sistemas de información por computador". Se trata pues de establecer el eslabón dinámico entre el sistema de información existente y el computador (entendiéndose el equipo y los programas). De la interacción se deben obtener dos grandes resultados:

- a) Un sistema de computador funcionando.
- b) El mejoramiento en la estructuración del sistema de información, con el consecuente incremento en el nivel de la información suministrada.

El proceso de montaje parte de los requerimientos de información por parte de las personas que toman decisiones en la empresa. Durante este proceso y a medida de que el sistema vaya dando resultados, los requerimientos de información se van modificando como consecuencia de las nuevas posibilidades que se abren ante los directivos, posibilidades que hasta este momento no existían. Al ampliarse el horizonte, los requerimientos de información se aumentan exageradamente en un comienzo, pero por medio del uso se va depurando hasta llegar al punto de contar con la información necesaria.

## REQUERIMIENTO DE INFORMACION.



Los programas utilizados deben ser lo suficientemente versátiles para absorber el pico de requerimientos de información el cual a veces puede llegar a desviar inclusive los objetivos originales de la sistematización.

Actualmente, la administración del cambio generado al sistematizar una empresa es la variable crítica para hacer que la inversión realizada sea rentable. Se debe manejar el proceso interactivo entre los directi-

vos y los usuarios del sistema y la persona responsable por el desarrollo de los programas. Por esta razón, se debe conocer con lujo de detalles el rodaje de la empresa y también las posibilidades y limitaciones de los programas que se están desarrollando. Se deben además manejar estas dos variables buscando que los programas resulten funcionales que el nivel de la información disponible sea muy superior al que anteriormente se tenía.