

Gestión de las Organizaciones

LOS ENFOQUES DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LAS CONTINGENCIAS: COMO CONTRIBUYEN AL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

Luz Sella Garnica Sandoval¹

Recibido: 28 de abril de 2013 Aceptado: 12 de agosto de 2013

Resumen

Las organizaciones están influenciadas por el ambiente empresarial en que se encuentren ubicadas, ya que no están aisladas, dependen de una cadena que va desde el proveedor de sus proveedores hasta el cliente de sus clientes. Es importante que el gerente examine la labor desarrollada considerando diversas tendencias entre ellas, los enfoques de sistemas de la administración y de las contingencias. Desde el enfoque de los sistemas de la administración considerar que la organización es un sistema abierto y por ello las actividades desarrolladas se deben coordinar e integrar con el propósito de alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. A su vez el gerente debe tener en cuenta el tipo de empresa, el tamaño, las situaciones presentadas, los proveedores, porque aunque las funciones administrativas son las mismas para cualquier profesional que desempeñe el cargo de gerente, las situaciones (considerar espacio y tiempo) presentadas difieren en énfasis y grado de dificultad, dependiendo del nivel ejecutivo del gerente (primera, segunda o tercera línea) y de incertidumbre que rodee la toma de decisiones gerenciales. Todo lo anterior conlleva a la articulación de los enfoques de sistemas de la administración y de las contingencias.

Palabras claves: empresa, enfoque, contingencias, organización, sistema abierto, situacional.

¹Ingeniera Industrial. Especialista en Pedagogía Aprendizaje Autónomo. MBA

Abstract

Organizations are influenced by the business environment in which they are located, as they are not isolated, depends on a chain from the supplier to the customer its suppliers to its customers. It is important that the manager examines the work of considering various trends including systems approaches to management and contingencies. Since the focus of management systems consider that the organization is an open system and therefore the activities are to be coordinated and integrated in order to achieve the objectives in the short, medium and long term. In turn, the manager should take into account the type of business, size, the situations presented, suppliers, because although the administrative functions are the same for any professional who holds the position of manager, situations (consider space and time) presented differ in emphasis and degree of difficulty, depending on the executive level manager (first, second or third line) and uncertainty that surrounds the management decision making. All this leads to the articulation of approaches to systems administration and contingencies.

Keywords: business, approach, contingencies, organization, open system, situational.

Introducción

Las empresas no son islas separadas, son organizaciones que requieren de otras para funcionar normalmente, para poder desarrollar y comercializar sus productos a nivel local, regional, nacional, al mismo tiempo generar proyección a nivel internacional; pueden estar ubicadas en el sector primario, secundario o terciario; aun si son del mismo sector son diferentes, dependen del contexto económico, social y tecnológico que los rodea. En esta propuesta se pregunta:

¿Por qué es importante que el gerente examine la labor desarrollada en la empresa desde los puntos de vista de los enfoques de sistemas de la administración y de las contingencias? ¿Cómo puede utilizar estas tendencias para beneficio, mejoramiento y desarrollo de la empresa?

Antes de entrar en el análisis de la propuesta, es importante tener claridad en el concepto de administración, definido según Koontz y Weihrich (1995) es «el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas» (p.4). El administrador para

llevar a cabo el proceso administrativo requiere desarrollar las funciones esenciales como son: planeación, organización, dirección y control. La función más importante es la planeación, porque permite planificar los objetivos y metas que la empresa se propone alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Analizar las situaciones presentadas en la organización por parte del equipo de trabajo permite determinar las acciones que se deben llevar a cabo para organizar e integrar actividades que permite una administración con eficacia y eficiencia. Una vez que el equipo estratégico de la empresa ha definidos los objetivos y las metas, deben divulgarlas a la organización.

Las funciones administrativas son las mismas para las pequeñas, medianas o grandes empresas, lo que cambia es el énfasis y la complejidad; deben ser aplicadas en cada uno de los niveles estratégicos, tácticos u operacionales, encaminadas a realizar planes de acción y ejecutarlos para aumentar la productividad y desarrollar una administración con eficacia¹ y eficiencia²

¹El hecho de alcanzar las metas

²Relación entre insumos y productos, cuya meta es minimizar el costo por conceptos de recursos.

y así lograr el beneficio económico y social de la organización y de la comunidad.

Para mayor claridad, sobre la eficacia y la eficiencia, se plantea el siguiente ejemplo. Cuando en la planta de producción se cubre el 100% de los pedidos solicitados durante un mes, pero se requirió de contratar más personal, lo que conllevó al pago de horas extras con el consiguiente aumento en la carga prestacional, todo ello originado por el daño de maquinarias y equipos necesarios en el proceso de producción, como consecuencia de la falta de mantenimientos preventivos. Se deduce que se logró la eficacia al cumplir con los pedidos en el periodo determinado, pero el proceso fue ineficiente porque se requirió mayor inversión en la mano de obra, originando un sobre costo en los recursos utilizados, todo ello por no cumplir con la planeación y ejecución de los mantenimientos preventivos, lo que llevo a los correctivos. Lo ideal es la efectividad, es decir el equilibrio entre la eficacia y eficiencia.

Retomando el planteamiento, se expondrá teniendo en cuenta cada tendencia para finalmente concluir. ¿Por qué es importante que el gerente examine la empresa desde el enfoque de sistemas de la administración? ¿Cómo puede utilizar esta tendencia para beneficio de la empresa? ¿Puede el gerente examinar la influencia del sistema de la administración en cualquier tamaño de empresa?

Si, un gerente puede examinar la empresa bajo esta tendencia, con la salvedad que existirá cierta complejidad dependiendo del tamaño. La cantidad y calidad de factores que rodean a una empresa depende del contexto en que se desenvuelve y desarrolla. Los factores a considerar son interdependientes, entre ellos: individuos,

grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, metas, categoría social y autoridad.

Es importante que el gerente examine la empresa a la luz de los sistemas de administración porque le permite analizar los aspectos internos y como serán influenciados por los factores externos, partiendo de la base que la empresa es un sistema abierto. Según Chester Barnard (2000), los sistemas de las organizaciones son de dos tipos: sistema abierto³ y sistema cerrado⁴. Las labores de líder y gerente se pueden considerar como un sistema abierto, porque interactúan permanentemente con el medio ambiente que rodea a la organización.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto esta en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que se mantiene su capacidad de energía o de trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir. Por consiguiente, el sistema social o el biológico es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir suficientes recursos para mantener las operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos) para continuar el ciclo (Chiavenato, 2000: 18).

Las organizaciones están en constante dinamismo con los ambientes internos y externos, para lograr que las operaciones fluyan para su normal funcionamiento, como se ilustra en la figura 1.

³ Sistemas que interactúan en forma dinámica con el medio que lo rodea.

⁴ Sistemas que no interactúa con el medio que lo rodea, se mantiene hermético.

Figura 1. Relación de las operaciones de la organización con su ambiente



Fuente: Schroeder (2006).

El gerente no puede aislar la empresa, debe apropiarse de las actividades propias del cargo, estar en constante contacto e intercambio de información con su equipo de trabajo (nivel estratégico, táctico y operativo), con el mercado donde comercializa y distribuye el producto ofrecido por la empresa. Si el gerente aísla a la empresa, puede correr un alto riesgo de no ser competitiva. En las organizaciones el gerente maneja materia prima como es la información (muy importante), la tecnología y el talento humano, que en conjunto se procesan para obtener un producto final, que debe ser de calidad y superar las expectativas del mercado. La interacción del proceso y el ambiente genera interdependencia y por lo tanto debe haber coordinación de las actividades de la organización dependiendo el propósito de llevarlas a cabo, alcanzar las metas, objetivos, políticas propuestas por la visión y misión empresarial.

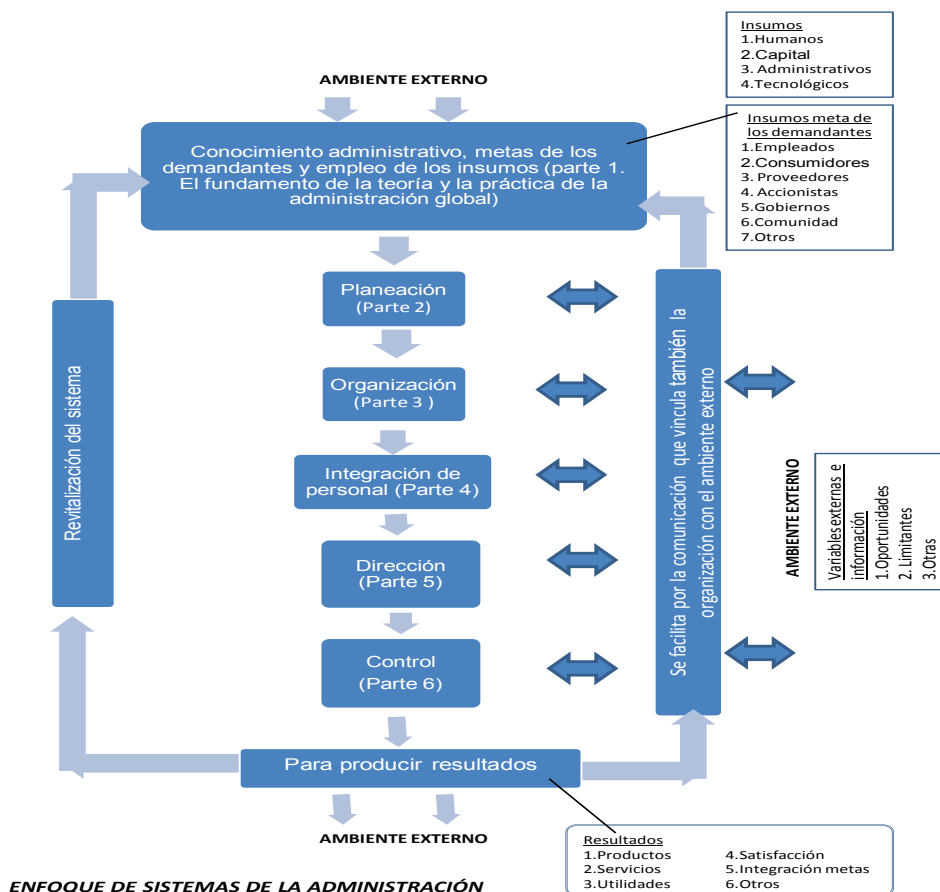
Enfoque de sistemas del proceso de administración

Son diversos los autores que comparten sus investigaciones con respecto al enfoque de los sistemas en el proceso de administración, convergiendo en términos generales en lo expresado a continuación.

Una empresa organizada no flota en el vacío, sino que depende de su ambiente externo; es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. La empresa toma insumos, los transforma y los devuelve al entorno como productos. Es transformar los insumos mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cuando se le pregunto a Peter Senge, autor de la Quinta Disciplina: arte y práctica de la organización del aprendizaje, cuál era el problema actual más importante para las empresas nacionales e internacionales, contestó: El sistema administrativo (Koontz y Wehrich 2007: 22-23).

Con lo anterior, se confirma que para la empresa es tan importante el funcionamiento interno como las diversas relaciones que establece con el ambiente externo, lo que constituye un modelo de sistema abierto, como se ilustra en la figura 2.

Figura 2. Enfoque de Sistemas de la Administración.



Fuente: Koontz y Wehrich, 1995: 116.

¿Cómo el gerente puede utilizar esta tendencia para beneficio de la empresa?

El gerente puede utilizar los sistemas de administración a través de la operacionalización, que implica realizar investigación y estar al día en los aspectos del mercado, políticos, de innovación y desarrollo (I&D), legal y ambiental que permitan que el producto se posicione, permanezca y crezca en el entorno empresarial que le rodea. Para analizar esta situación se deben abordar aspectos importantes, entre los cuales están la reingeniería, la administración internacional, la responsabilidad social, entre otros. Con respecto a la responsabilidad social, el tema de la

producción verde, es clave hoy en día para el cuidado del medio ambiente, por tal motivo se están constituyendo empresas que asesoran y guían el proceso de la producción verde. Para ilustrar esta situación a continuación se presenta un resumen del artículo «Las franquicias verdes» publicado en agosto de 2009 en la revista Entrepreneur, el cual lo puede consultar en su <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2009/august/202592.html> (versión en inglés). Otro artículo para consultar es «Más que una estrategia, una filosofía» publicado en agosto de 2005 en la revista *Harvard Business Review*.

Las franquicias Verdes

No hay aún estadísticas confiables de cuántas franquicias verdes existen o están apareciendo, pero según la Asociación Internacional de Franquicias, este sector está en constante crecimiento (desde franquicias ya establecidas que incorporan aspectos ambientales, hasta aquéllas que construyen su concepto total en torno a la conciencia ambientalista). Lo verde ha sido una moda desde hace 25 años, pero recientemente ha devenido en una corriente definida. El paquete de estímulo económico del gobierno de EUA también ha favorecido este fenómeno, ofreciendo incentivos a empresas verdes y las personas están decidiendo cada vez más gastar su dinero en negocios que siguen prácticas sensibles al ambiente (Moran, 2009, recuperado en agosto 2013 de: <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=7968> resumen en español).

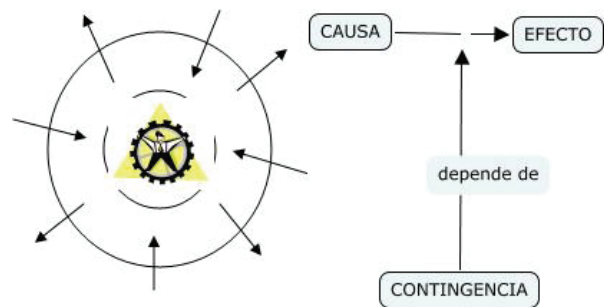
Ahora, se analiza: ¿por qué es importante que el gerente examine la empresa desde el enfoque de las contingencias?

Alcanzar las metas y los objetivos empresariales no es tarea fácil porque se presentan situaciones inesperadas y críticas, entonces se debe considerar la perspectiva de las contingencias, es decir, cuando se identifican situaciones o variables de contingencia (Tamaño de la organización, tecnología rutinaria para las tareas, incertidumbre ambiental y diferencias individuales), como interpretarlas y como actuar cuando se presentan. Hay otras condiciones que afectan las organización y la labor del gerente, la presión de la auditoría, el compromiso de alcanzar las metas, las diferencias con integrantes del equipo, la incertidumbre en la toma de decisiones son situaciones que impliquen diversas acciones para solucionarlas y que en ocasiones pueden generar cambios significativos.

Entre las contribuciones del enfoque de la perspectiva de contingencias están: la práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o de una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre los patrones de la conducta organizacional. Las limitaciones de este enfoque son: desde hace tiempo los gerentes han comprendido que no existe una mejor forma de hacer las cosas. Tienen dificultad para determinar todos los factores contingentes relevantes y mostrar sus relaciones. Esto puede ser muy complejo (Koontz y Wehrich, 1995:47).

Cuando se presentan contingencias o situaciones impredecibles en la empresa, llevan asociado consigo causas que deben ser analizadas desde diferentes puntos de vista, para determinar los efectos positivos y/o negativos que incidan en el buen desarrollo organizacional y funcional de la organización (ver figura 3).

Figura 3. Ilustración del enfoque de contingencias o situacional



Fuente: Koontz y Wehrich, (1995: 47).

El enfoque de contingencia, conocido también como enfoque situacional, se presenta de una forma muy práctica y lógica, en lugar de los principios simplistas de la administración. El enfoque de contingencia expresa que como las organizaciones son distintas, comparadas en cuanto a su tamaño, los objetivos empresariales

a alcanzar, las actividades y tareas a realizar y demás situaciones que se presentan, es extraño aplicar principios de aplicación universal que funcionen para las contingencias o situaciones que se presenten en las diversas organizaciones (Robbins y Decenzo, 2002).

Es decir, bajo el enfoque de contingencia, se identifica como no se debe estandarizar las soluciones a las situaciones presentadas. Las soluciones son muy particulares para cada organización porque ellas están influenciadas por factores que posiblemente no afecten a otras empresas que estén en el mismo sector. Se debe buscar administrar la organización con eficacia, definiendo correctamente los niveles y evitando los despilfarros, buscando siempre el mejoramiento continuo.

Estamos en un mundo en continua evolución, todo cambia, lo que hoy sirvió como eje de desarrollo para la empresa en unos cuantos meses posiblemente ya no funcione. El gerente debe estar siempre pendiente de los continuos cambios para que estos lo no encuentren desprevenido. Las decisiones no se pueden tomar a la ligera, deben ser analizadas con base en toda la información disponible, aunque mucha de ella se presenta con incertidumbre, hay que aplicar criterios que apoyen la toma de decisiones acertadas. Se resalta además de los riesgos en los que ese incurre cuando no se rechazan clientes costosos, no se revisan los gastos al invertir en tecnología,

no se despiden a los empleados que ocasionan situaciones críticas, se despide a los mejores trabajadores cuando estos son una fortaleza para la empresa, cuando por economía se reduce sustancialmente el presupuesto, no se piensa en crecer y se cambian las condiciones iniciales de seguridad a los empleados.

Conclusiones

En tiempos de crisis el gerente de cualquier compañía debe apoyarse e implementar procesos. Para el presente análisis se recomienda la aplicación de los enfoques de los sistemas de la administración y de las contingencias, porque permiten considerar un amplio panorama de los factores y aspectos que inciden en el normal funcionamiento de la empresa tanto a nivel interno como externo.

El gerente debe tener en cuenta el tipo de empresa, el tamaño, las situaciones presentadas, los proveedores, porque aunque las funciones administrativas son las mismas para cualquier profesional que desempeñe el cargo de gerente, las situaciones (considerar espacio y tiempo) presentadas difieren en énfasis y grado de dificultad, dependiendo del nivel ejecutivo del gerente (primera, segunda o tercera línea) y de incertidumbre que rodee la toma de decisiones gerenciales. Todo lo anterior conlleva a la articulación de los enfoques de sistemas de la administración y de las contingencias.



¿Cómo gerente de una compañía, encuentra usted relevante utilizar los enfoques de sistemas de administración y de las contingencias (o situacional para contribuir en el buen funcionamiento de la empresa?

Respetado lector, la invitación es a que responda este planteamiento e investigue más sobre estos temas de interés.

Referencias

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Entrepreneur. Buenas medidas en una mala economía. Resumen de la *Revista: Entrepreneur*, Tema: *Habilidades gerenciales*, Fecha: *Diciembre 2008* Recuperado en agosto 2013 de; <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=7364>

Koontz, H. y Wehrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración, un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill.

Plan Emprendedor. *La importancia de la teoría de la contingencia*. Recuperado en agosto 2013 de;

<http://www.planemprendedor.com/la-importancia-de-la-teoria-de-la-contingencia/>

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

Schroeder, R. (2006). *Administración de operaciones*. México: Mc Graw Hill.