Enfoques contemporáneos de la práctica administrativa

Teoría de las contingencias

Contingencia: incierto o infrecuente, que puede o no ser.
Esta teoría nace al realizar una serie de investigaciones para conocer cuales son las estructuras más funcionales, enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, que todo es relativo y depende del enfoque que se le dé el resultado que se obtenga.
Indica que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización y que hay que considerar que esta es cambiante, dinámica.
Se basa en que los cambios políticos, económicos y sociales al igual que culturales, afectan a la organización y que lo que funcione en una empresa puede o no funcionar en otra.
Considera que los factores que afectan a las organizaciones son:

- Ambiente: todo lo que rodea a la empresa de forma externa.
- Tecnología: la forma en que elaboran su producción, cada empresa tiene su propia tecnología y esto se considera el aspecto interno.

Establece que las empresas tienen tres niveles:

- el estratégico o institucional: son accionistas, directores y altos ejecutivos.
- el nivel intermedio: está integrado por todas las personas que están entre el nivel estratégico y el nivel operacional (gerentes medios, de finanzas, producción, etc.).
- el operacional: es el nivel inferior de la empresa, donde las operaciones o tareas son ejecutadas (obreros).

Esta teoría trata las organizaciones y al medio tanto interno como externo; es decir, el ambiente y su tecnología. Pero es importante destacar que solo toma en cuenta factores muy específicos.

Teoría del desarrollo organizacional

Esta teoría consiste en una serie de ideas que relacionan a la organización con el hombre y el medio. Se considera que el desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas.
Aquí los autores de esta teoría la definen como un proceso planeado sobre los cambios que lleva a cabo la empresa.
El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamiento y estructura en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total.
Para esta teoría existen cuatro variables:

- el medio: donde se tratan problemas como tecnología y educación.
- la organización: considera que esta debe tener dinamismo y flexibilidad para sobrevivir al impacto ambiental.
- el grupo social: en el que hay que tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y los conflictos
- el individuo: sus necesidades, sus actitudes y motivadores.

El desarrollo organizacional se basa en que todas las organizaciones son dinámicas y se adaptan a todos los cambios del medio. Las características para el desarrollo organizacional serían:

- relaciones intergrupales.
- confianza.
- responsabilidad compartida.
- solución de problemas por medio de acciones grupales.

Es un sistema que permite ver objetivamente a las empresas, logrando que siempre estén acordes a los cambios ambientales; pero estos, solo pueden ser llevados a cabo por ser empresas muy dinámicas.

Reingeniería

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejores resultados en aspectos como costos, calidad, precios, mejora de tiempos.
La reingeniería debe de comenzar por nada preconcebido centrándose en la idea de lo que debe ser. Rediseñar por medio de la reingeniería es inventar, no mejorando nada, sino modificando todo yendo hacia la raíz de los procesos.
Los principios de la reingeniería son:

- organizar por objetivos, no por tareas.
- los usuarios de los resultados de un proceso son los que ejecutan el proceso.
- unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
- tratar los recursos en forma centralizada, no dispersos.
- vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en un resultado.
- asignar recursos y poder de decisión donde se ejecute trabajo, y establecer controles en el proceso.
- capturar información solo una vez y de fuentes originales.

La reingeniería coincide en cosas y criterios para operar, basándose especialmente en la calidad, el costo, el servicio y el ciclo de tiempo.

Reingeniería de procesos

La Reingeniería de Procesos o BPR (*Business Process Reengineering)* apareció a finales de la década de los ochenta y se expandió durante la década de los años noventa. La Reingeniería como sistema permite mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa, a través de la reducción de los costes, de los plazos de entrega y la mejora de la calidad del producto y servicio al cliente.
La reingeniería se presenta actualmente como una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa basada en el rediseño radical de los procesos, mediante innovaciones radicales que permiten avances significativos en los estándares de calidad o la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor, en lugar de la simple reestructuración de procesos seguida en los métodos tradicionales.
La Gestión de la Calidad Total, como filosofía de gestión, constituye el marco idóneo para respaldar la reingeniería, ya que para que éste funcione se requieren principios como los que promueve la GCT, por ejemplo, la orientación al cliente, liderazgo de la dirección, cambio de valores y creencias en la organización, compromiso de los trabajadores, concentración en los procesos no en las funciones, etc.
Para alcanzar el objetivo de la Reingeniería, las características comunes a todo proceso de Reingeniería son detallados a continuación:

1. *Combinar varios puestos en uno*.
2. *Unificar el rol decisor y el rol ejecutor*.
3. *Las fases en los procesos en su orden natural*.
4. *Los procesos con varias versiones*.
5. *El trabajo se hace donde tiene lógica*.
6. *Reducción de controles y comprobaciones*.
7. *La conciliación se minimiza*.
8. *Directivo de contacto*.
9. *Organizaciones "Front-End / Back-End*.

La clave del éxito de un programa de reingeniería reside en la correcta utilización de diversas técnicas. Algunas de ellas son: la visualización de procesos; la Investigación operativa; las Tecnologías de la Información; Gestión del cambio; Benchmarking; Ingeniería industrial y el enfoque al cliente.
Se estima que entre el 50 y el 70% de los programas de reingeniería no consiguen sus objetivos. Para que un programa de reingeniería se implante con éxito, hay que evitar incurrir en algunos errores bastante frecuentes que pueden conducir al fracaso. Por ejemplo, resulta bastante común tratar de hacer la reingeniería de abajo a arriba, sin embargo, se debe realizar al revés. El proceso debe comenzar con el compromiso y liderazgo por parte de la dirección de la organización. Tampoco hay que escatimar recursos en su implantación ni abandonar el esfuerzo demasiado pronto. El aspecto

humano en la organización requiere especial atención. Otro error puede centrarse exclusivamente en la reducción de costes y hacer reingeniería únicamente con este propósito, ya que ello puede conllevar a destrucción de valor.
Pero de todos lo errores, el más grave consiste en considerar la reingeniería como una estrategia. La reingeniería no es una estrategia sino que se basa en ella para llevar a cabo un correcto programa (es difícil saber cómo realizar un producto cuando no se sabe exactamente qué tipo de producto se necesita), y la estrategia, a su vez, debe apoyarse en la reingeniería, por ejemplo para mejorar la rentabilidad de la empresa.
La reingeniería únicamente debe ocuparse de cómo hacer las cosas, *no de qué cosas hay que hacer, ya que esto es un tema propio de la estrategia* (Mateos, 2001).
Por último, queremos destacar el importante papel de las nuevas tecnologías de la información, que pueden facilitar enormemente la reingeniería de procesos. Para muchos autores, la reingeniería ha sido posible gracias a las aportaciones realizadas por las Tecnologías de la Información y las comunicaciones, que en los últimos años han avanzado espectacularmente, permitiendo convertir las rígidas estructuras tradicionales en otras flexibles y capaces de adaptarse a los entornos actuales mediante la innovación.

Benchmarking

Consiste en proponerse metas por medio de normas externas y objetivos, tomando lo más importante de otro; es decir, fijándose metas en base a lo mejor de otro.
Esto se logra estudiando a otras empresas y viendo como obtienen mejores resultados que los nuestros; en resumen, copiar lo más exitoso de la organización tomada como paradigma.
Dentro de los objetivos de este sistema encontramos:

- dar una ventaja competitiva a la organización
- ser superior a la competencia

Este sistema tiene diferentes procesos o etapas, uno de los mas aceptados es el que realiza las siguientes etapas:

- determinar las actividades cuya mejora supera la situación actual de la empresa
- determinar los factores claves de las actividades
- medir cuales son las practicas mas avanzadas y determinar como consiguen los resultados
- medir mi empresa y compararla con la mejor, para determinar si es susceptible de mejora
- desarrollar planes para igualar o superar a las demás empresas
- comprometer a todos a vender la idea para que acepten el sistema
- poner en práctica el plan
- supervisar el plan
- determinar cuales empresas son mas avanzadas

Administración Proactiva.

Debido a la situación que vive actualmente actualmente la administración, las empresas han tenido que adaptarse para poder subsistir, esto a través de una serie de cambios que se llevan a cabo en un corto tiempo.
Existen una serie de factores que afectan el ciclo de vida, tanto de los productos como de los sistemas o estructuras, por lo que no es posible llevar a cabo grandes inversiones. Una solución a estos problemas seria adoptar una administración proactiva, que se define como un sistema en el que las personas no tienen actividades reactivas ante las circunstancias y solo se resuelven los problemas cuando se presentan. La aplicación de este tipo de administración facilita la solución de problemas mediante el suministro de grandes cantidades de datos los cuales permitirán planear y tomar decisiones ante las situaciones de cambio que se presenten y así poder lograr los objetivos.
Este sistema ayuda a encontrar la verdadera causa de los problemas pero no da la información requerida para poder tomar una decisión que nos dé un resultado adecuado.

Enfoque Virtual

El enfoque virtual consiste en preparar al trabajador en forma individual y posteriormente en el trabajo de equipo mediante el entrenamiento para que pueda sobrevivir a las situaciones cambiantes de las compañías.
Este entrenamiento se va a centrar en la creatividad, con mayor responsabilidad y para ello se requiere de personal adecuado, cooperativo y que tenga confianza.
La organización virtual es una red temporal de compañías independientes unidas por una serie de información, para compartir conocimientos, costos y nuevos mercados.
En ella no existen oficinas ni niveles jerárquicos, tampoco hay un organigrama, solo trabaja un grupo de colaboradores que servirán de asesores para solucionar los problemas que tendrán como objetivo solucionar un problema especifico.

Teoría de las decisiones

Hebert Simons explica el comportamiento del ser humano en las organizaciones, partiendo sobre la base de que todas las personas que trabajan en la empresa toman decisiones y esto es importante.
Indica que las etapas del proceso decisorio que se deben de llevara cabo son:

- Percepción de la situación.
- Análisis.
- Definición del problema u objetivo.
- Búsqueda de la alternativa.
- Selección de la alternativa.
- Evaluación de la alternativa.
- Implementación de la alternativa.

Esta teoría tiene como objetivo minimizar hasta donde sea posible la incertidumbre, para que las decisiones que se tomen, sean lo mas reales posibles y se obtengan mejores resultados.
Cualquiera que sea la teoría o sistema que se utilice dentro de una organización se debe primero tomar en cuenta que ambiente se vive dentro de ella.
El hombre administrativo es aquel que tiene las siguientes características:

- Busca la manera satisfactoria de hacer las cosas, no la mejor manera como el hombre común.
- Nunca busca el máximo lucro, busca el lucro adecuado.
- No busca el optimo precio para generar altas utilidades, busca el precio razonable.

Este tipo de hombre toma decisiones sin buscar todas las alternativas.

Administración de la calidad

Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos sus recursos de la empresa. La calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa.
Presta especial atención a los factores como la satisfacción del cliente, la realización y desarrollo del personal y el lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial.