

## La Administración de un Contexto Crítico

Máximo Barocelli (\*)

**Sumario:** 0. Finalidad de este trabajo. 1. La actividad administrativa. 2. contexto: 2.1. Descripción. 2.2. Relaciones. 2.3. Crisis. 3. Relaciones entre el contexto y la actividad administrativa: 3.1. Modelo elemental. 3.2. Incidencia de la crisis del medio. 4. La organización adaptativa: 4.1. El problema de la adaptación de técnicas y métodos. 4.2. Estrategias adaptativas. 4.3. El caso de las cooperativas. 5. Conclusiones.

### 0. Finalidad de este trabajo

En el presente trabajo, dedicada a analizar brevemente la actividad administrativa de una organización cuando el medio en que ésta actúa se halla en crisis, se tratará de:

- a) Establecer las relaciones básicas que se dan entre la actividad administrativa y el contexto de actuación;
- b) Señalar sucintamente cuáles son las consecuencias de la crisis contextual para la organización y cómo puede paliarse mediante la aplicación de diversas técnicas administrativas y el cambio en la formación de los directivos.

### 1. La actividad administrativa

Aunque los conceptos pertinentes a este tema escapan al alcance de este artículo, es conveniente precisar algunas ideas elementales.

Las organizaciones son grupos formados racionalmente para el logro de objetos prefijados.

Estos objetivos se formulan a través de un proceso político más o menos complejo, en el cual participan todos los integrantes de la organización, y aún el propio contexto (fundamentalmente como factor restrictivo), con mayor o menor grado de poder para implementar sus fines.

La concreción de los objetivos se produce mediante el desarrollo de una actividad eficaz, esto es, orientada permanentemente hacia la consecución de aquellos. En tanto esto suceda, los participantes del esquema político obtienen y mantienen un nivel de satisfacción que los continúa involucrando en la organización.

La actividad que se desarrolla tiende a modificar la realidad para que ésta esté de acuerdo con los modelos implícitos o explícitos que los participantes del proceso político han elaborado con respecto a esa realidad.

Además, la actividad que se cumple debe ser eficiente, esto es, debe permitir transformar la realidad con el menor costo posible. Para que estas condiciones se logren, se

---

(\*) *Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNR, Fue asesor del IMFC.*

desarrolla otra actividad que orienta las operaciones y controla el grado de su cumplimiento con respecto a los objetivos.

Esta actividad se denomina administrativa y maneja los datos de la realidad interna y externa que permiten la adaptabilidad de la organización.

La interrelación de estos diferentes niveles de actividad configura un mecanismo cibernético, puesto que presenta como característica esencial su circularidad (retroalimentación).

## 2. El contexto

### 2.1. Descripción

Las condiciones externas a las organizaciones (esto es, el medio o contexto) las influyen, por lo general, de manera profunda.

Por otra parte, este contexto sufre permanentes alteraciones, presentado diferentes estados sucesivos. Por ello, las organizaciones deben ser susceptibles de poder sobrevivir en un medio cambiante.

De aquí surge la importancia que reviste, para las organizaciones, el conocimiento del ambiente que las rodea.

El contexto, que puede ser modelizado como un sistema, se encuentra compuesto por diversos subsistemas íntimamente relacionados. Entre las diversas clasificaciones que se pueden realizar de estos subsistemas, suele utilizarse la siguiente:

- a) **Político:** Este subsistema se relaciona con la estructura de poder dominante en y entre los grupos humanos que conforman una sociedad. Por ello, se caracteriza por la tenencia de bienes, así como por los respectivos esquemas distributivos, y la determinación de sistemas de sanciones positivas o negativas (estado, clases sociales, grupos de presión, empresas, etc.)
- b) **Económico:** Este subsistema está compuesto por una red de interrelaciones referidas a la producción y distribución de bienes y servicios (medios y modos de producción y cambio, finanzas, transportes, comercio exterior, etc.)
- c) **Social:** Este subsistema está referido al grupo social en el cual están insertas las organizaciones. De este gran grupo social interesa conocer su composición y estructura, los procesos internos y las condiciones culturales.
- d) **Tecnológico:** Si bien este factor del contexto suele incluirse tradicionalmente dentro de las condiciones culturales de una sociedad, interesa presentarlo separado de las mismas, dada su notoria (especialmente en el presente siglo) influencia sobre las organizaciones. Como subsistema, interesa referir la tecnología al desarrollo de las aplicaciones científicas en el ámbito económico y administrativo.

### 2.2. Relaciones

La sintética descripción efectuada en el punto anterior soslaya la formulación de los modos de interrelación entre los elementos de cada subsistema y los de éstos entre sí.

Si puede diseñar una vasta red de líneas de contacto, señalando muchas influencias y estructuras jerárquicas de esas relaciones. Proudhon, Marx, Weber, Parsons, entre otros, con diferentes posturas, han presentado grandes frescos del mundo social, cada uno de ellos haciendo prevalecer determinadas secuencias de relaciones.

Gran parte de las divergencias que separan a políticos, sociólogos y economistas, aún en cuestiones que pueden ser consideradas como secundarias, se basan en la interpretación que hacen de estos complejos esquemas.

### **2.3. Crisis**

Pero esos pensadores también han establecido que la dinámica que anima a toda sociedad presenta situaciones de crisis, esto es, circunstancias que permiten afirmar que la regularidad establecida en los procesos se ha quebrado con mayor o menor profundidad y que, antes de establecerse otro flujo estabilizado de interrelaciones, éstas se presentan aparentemente tornadizas e imprevisibles.

Al nivel de los individuos, sus modelos de la realidad se resienten y pueden caer hechos pedazos y, en algunos casos, hacerlos luchar vanamente para producir retornos que las leyes que regir los cambios sociales no han de permitir establecer, al menos en forma permanente.

Obviamente, escapa al alcance que se le quiere dar a este trabajo el ahondar este difícil, desafiante esquema.

## **3. Relaciones entre el contexto y la actividad administrativa**

### **3.1. Modelo elemental**

Siguiendo las ideas expresadas en el punto 2, puede establecerse un sencillo modelo de las relaciones entre el contexto y la actividad administrativa, como el que figura en el cuadro N° 1. Puede verse de qué manera un hecho cualquiera adscrito a algún subsistema del contexto puede incidir directamente sobre la actividad administrativa de la organización o puede hacerlo en forma indirecta, a través de modificaciones provocadas en otro subsistema.

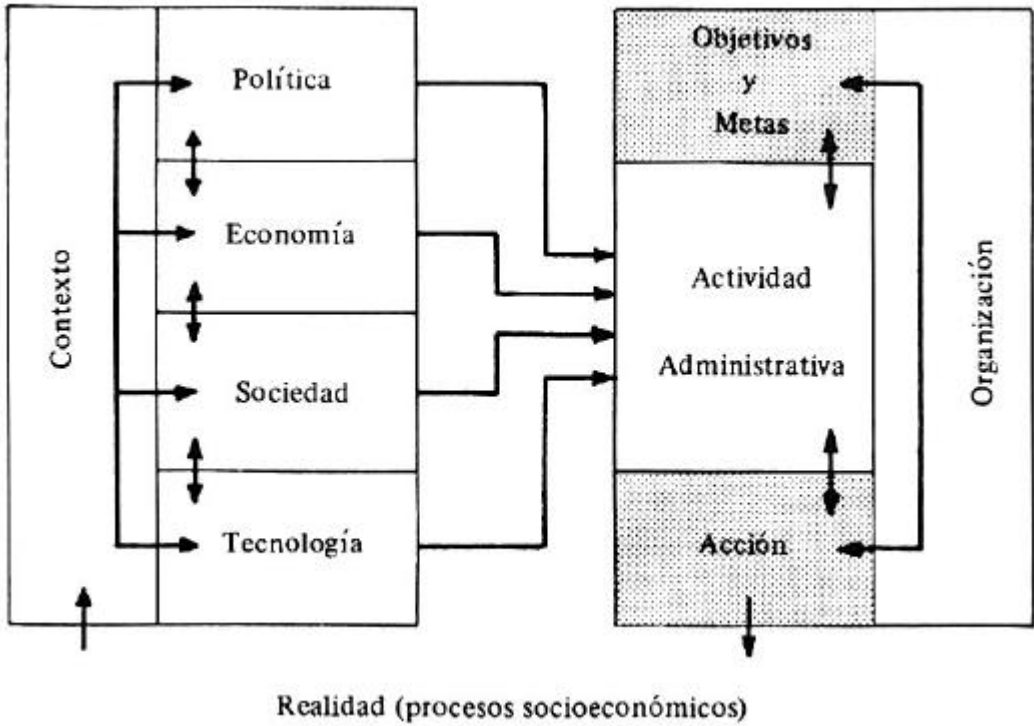
A guisa de ejemplo, el cuadro N° 2 enumera algunas influencias del medio sobre la actividad administrativa de las empresas y viceversa. Son muchas más, naturalmente, las que podrían citarse (\*)

---

(\*) *cfr.: OIT: La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. Ginebra, 1984.*

**Cuadro N° 1**

***Relaciones entre contexto y organización***



**CUADRO N° 2****Ejemplos de influencias entre el contexto y la actividad administrativa**

Contexto	Actividad administrativa
Político	<ul style="list-style-type: none"><li>* Establecimiento de leyes y normas que rigen esta actividad.</li><li>* Otorgamiento de autorizaciones de funcionamiento.</li><li>* Influencia del movimiento cooperativo sobre las decisiones gubernamentales.</li><li>* Generación de información para los organismos públicos.</li><li>* Fijación de mecanismos de control y de regulación sobre la actividad cooperativa.</li></ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"><li>* Establecimiento de doctrinas económicas.</li><li>* Medidas económico-financieras emanadas de las áreas gubernamentales tendientes a:<ul style="list-style-type: none"><li>- Distribución y uso de los recursos disponibles;</li><li>- Fijación y manejo de los niveles de ocupación.</li></ul></li><li>* Fijación de niveles económicos de la población.</li><li>* Competencia entre los distintos subsistemas económicos.</li></ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>* Predominio de un grupo o grupos sociales sobre el resto.</li><li>* Establecimiento de pautas de comportamiento.</li><li>* Fijación de esquemas de sanciones éticas y legales.</li><li>* Establecimiento de niveles de vida, de pautas de comportamiento, etc.</li><li>* Capacitación de los miembros de la organización y de la sociedad (sistema educativo).</li></ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"><li>* Progreso de la ciencia a raíz de nuevos descubrimientos técnicos en las organizaciones.</li><li>* Desarrollo organizacional debido a innovaciones en el campo administrativo.</li><li>* Mejoramiento de las comunicaciones, del procesamiento de datos y de distintas herramientas utilizadas en las organizaciones.</li></ul>

### **3.2. Incidencia de la crisis del medio**

Cuando el medio se altera por alguna causa, cuando entra en crisis en algún área o nivel, no tardan mucho en producirse diversas corrientes de hechos que van incidiendo en otros ámbitos, culminando en lo que suele dominarse “generalización de crisis”.

Las organizaciones no pueden escapar a este fenómeno. Como parte que son de la sociedad reciben el impacto de diversas anomalías del medio y deben –como quedó fijado más arriba- adaptarse a esas nuevas situaciones si quieren continuar su existencia o, al menos, si pretenden sobrevivir (en el próximo punto se retomará el tema). Sin embargo, los embates pueden ser de tal fuerza que todo intento sea en balde, produciéndose la desintegración de la organización por fallas irreversibles en los procesos administrativos

Para darse una idea de la enorme incidencia que tienen el contexto en crisis sobre la actividad administrativa, se ofrece el cuadro n°3. El mismo, focalizándose en empresa cooperativa financiera, registra diversas maneras en que problemas del medio alteran las secuencias “naturales” de la administración de una entidad. Para poder ahondar mejor en los ejemplos aportados, se toman aquí algunos subsistemas básicos de la actividad administrativa: dirección, información, control e influencia. Los tres primeros son específicamente de gestión, en tanto el último es el subsistema que incorpora la variedad humana al mecanismo directivo.

## **4. La organización adaptativa**

### **4.1. El problema de la adaptación de técnicas y métodos**

Las organizaciones son eminentemente adaptativas, puesto que los hombres que las constituyen lo son también.

El ser humano, en búsqueda de su equilibrio interno, tal como se señaló en el punto 1, acciona sobre el medio y trata de modificarlo o termina por cambiar parcialmente su conducta para obtener así una relación estable.

Para ello, genera técnicas o desarrolla mecanismos psicosociales que contribuyen a regular esa interacción dialéctica entre el hombre y su medio.

Las organizaciones, asimismo, deben contar con un repertorio de técnicas y mecanismos adaptativos que le permitan sobrellevar el desafío del medio.

Tal requerimiento se agudiza cuando éste entra en crisis o se mantiene por largos períodos en un estado dinámicamente crítico. En tales circunstancias, los directivos, sus asesores y los estudiosos de esta temática actúan en forma conjunta –y a veces enfrentados- para probar y definir qué herramienta es más adecuada para determinado problema. A veces, se suceden aplicaciones de diversas técnicas o se construyen diferentes esquemas subculturales sin lograr la solución buscada.

Sucede que muchas de las técnicas ofrecidas o buscadas así como los modelos de comportamiento tomados como referencia son métodos emanados de generalizaciones irguosas o se basan en realidades alógenas. Ello hace que el traslado mecánico de procesamiento y desarrollos no sirva sino para sumar un nuevo problema a los ya existentes.

### CUADRO N° 3

### Ejemplos de influencias entre el contexto y la actividad administrativa de las cooperativas.

Contexto / Organización	DIRECCION	INFORMACION	CONTROL	INFLUENCIA
<b>POLITICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferentes expectativas sobre los cambios en el esquema de poder.</li> <li>Variabilidad en la consideración de las cooperativas por parte de los centros de poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de planillas excesivas y complicadas para entidades públicas.</li> <li>Escamoteo de datos o postergaciones en su divulgación por parte de diferentes entidades públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de control arbitrarios (variables) por parte del estado.</li> <li>Controles efectuados informalmente por entidades públicas reconocidas para tales fines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acción distorsionante de la política estatal sobre la organización cooperativa.</li> <li>Sugerencias ideológicas no deseadas dentro de los grupos de trabajo.</li> </ul>
<b>ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigidez en el esquema decisional para el manejo de operaciones.</li> <li>Definiciones cambiantes y con poca análisis debidas a cambios en el sistema económico-financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de datos sobre la realidad cambiante.</li> <li>Desconocimiento de posibilidades para el desarrollo de operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificaciones constantes en los controles económicos y financieros de la actividad de la organización.</li> <li>El laissez-faire como doctrina económica imperante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad en satisfacer requerimientos del personal en materia de salarios.</li> <li>Deterioro de la participación de los asociados y del personal.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples gestiones sobre los asociados debidas a la situación decaída de éstos.</li> <li>Modificaciones en el status de los directivos en virtud de nuevas modalidades operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento parcial del grupo social al que sirve la organización y su dinámica.</li> <li>Manejo esporádico de los medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relajamiento del control social sobre las organizaciones económicas en general.</li> <li>Fuerte control social esporádico sobre las organizaciones debido a la situación general del ramo correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decenso paulatino del nivel económico de asociados y empleados.</li> <li>Pérdida de predicamento por difusión de un modelo economicista de la sociedad.</li> </ul>
<b>TECNOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de preparación para la resolución de problemas complejos (metodología y técnicas).</li> <li>Desinformación sobre nuevos medios de procesamiento informático y automatización de oficinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento en general ineficaz de datos operativos y proyectivos.</li> <li>Falta de definición de sistemas Informativos (estadísticas, costos, análisis financieros, etc.) y su integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación incompleta de los controles a los actuales medios de procesamiento.</li> <li>Pesados controles administrativos y operativos que conspiran contra el carácter "comercial" de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiente desarrollo de los procedimientos con tendencias burocratizantes.</li> <li>Comunicaciones lentas por falta de pautas y medios adecuados.</li> </ul>

Téngase en cuenta, por otra parte, que este mismo fenómeno es otro ejemplo más de la influencia de un contexto en crisis sobre la organización: la derivada de especialistas no preparados adecuadamente.

No debe pensarse que se pretende la creación de nuevas técnicas o esquemas sociales novedosos. En ese terreno, difícilmente se puedan superar los aportes producidos en los países más desarrollados.

Lo que se desea es que en la definición de la aplicación de alguna técnica o pautas de comportamiento se respeten estos supuestos:

- Esta** organización por el hecho de estar inmersa en **este** medio tiene características específicas;
- La técnica o esquema aplicable debe ser confrontado con la realidad de **esta** organización para que se adapte a ella y resulte provechosa.

#### 4.2. Estrategias adaptativas

Esto implica dos cursos de acción bien diferenciados y que, en su profundización, reportarán beneficios trascendentes:

- Los directivos y sus asesores deben tomar a la organización como un problema global, producto de una situación creada por diversas variables relacionadas con el contexto. En la caracterización de ese problema se establecerán los requerimientos

técnico-administrativos para lograr una solución eficiente. Ello puede implicar que las metodologías correspondientes necesiten adaptarse creativamente.

- b) Los especialistas en cuestiones administrativas y por consiguiente, las casas de estudio donde se forman- deben asumir la necesidad de investigar cuáles son las modalidades del contexto de nuestro país, cómo éste genera perturbaciones y patías en las organizaciones y qué métodos son los que más adecuadamente pueden satisfacer el reclamo de los directivos organizacionales.

Estos cursos de acción posibilitarán un cambio importantísimo entre quienes se dedican a la actividad administrativa. Por un lado, se tendrían técnicas que resuelven efectivamente problemas organizativos provocados por el contexto y, en el caso en que éste presente indicios de crisis – característica endémica, por otra parte, entre nosotros-, coadyuvará adecuadamente a solucionar o paliar sus consecuencias. Por otro, se produciría la modificación de planes de estudio, contenidos programáticos y métodos pedagógicos aplicados por nuestras universidades y, como también esos hechos interactúan entre sí, podría afirmarse que cada vez más organizaciones podrían afrontar el desafío de su medio con éxito creciente.

### ***4.3. El caso de las cooperativas***

Esto puede lograrse también sectorialmente, tal como en el caso de las cooperativas. Estas organizaciones, de por sí diferenciadas por diversas características de otras entidades empresarias, son muy sensibles a las variaciones del contexto. Esa necesidad de adaptarse a condiciones más o menos hostiles requiere, para alcanzar un mayor nivel de satisfacción, que los cursos de acción antes señalados sean asumidos en plenitud.

La clara conceptualización de la problemática global de la empresa cooperativa permitiría ir a la búsqueda de las soluciones profundas que están reclamando.

Se evitaría así que ellas también se conviertan en caja de resonancia de cuanta novedad técnico-administrativa aparezca en el mercado o sean víctimas de innumerables “vendedores de milagros” que se encuentran impulsados por otras pautas socioeconómicas.

El poder obtener esta visión de conjunto y la determinación de técnicas y métodos necesarios lleva a considerar la urgencia que se presenta en desarrollar los modos adaptativos en las técnicas y métodos ofrecidos, para seleccionar los modos de aplicación que no estén reñidos con el carácter cooperativo de las organizaciones que actúan como recipiendarias de los mismos.

Esta proposición llama inmediatamente a otra: es imprescindible conseguir que tales modos adaptativos se pongan en marcha a través de la acción de los especialistas y casas de estudio, por un lado, y, por otro, por los aportes de los funcionarios y técnicos que se desempeñan en ámbitos cooperativos. Esta conjunción de teoría y práctica posibilitará la superación de la desajustada situación actual, antes descripta (contexto crítico permanente).

Son varios los programas que pueden proponerse para avanzar en el desarrollo señalado:

- a) Fomentar encuentros permanentes (jornadas, seminarios y talleres), en los que se debaten aspectos generales y especiales de diferentes técnicas, con la formulación de recomendaciones concretas sobre la manera de aplicación de las mismas (o, eventualmente, desestimando su uso).



- b) Crear, a través de las entidades de segundo grado o de las grandes organizaciones cooperativas, equipos de investigación sobre los aportes técnico-administrativos brindados por diversas disciplinas para formar opinión sobre su base ideológica, sus condiciones de aplicación y sus problemas de aplicación.
- c) Estimular la creación de carreras especializadas o cursos de especialización de postgrado en diferentes facultades nacionales (ciencias económicas, abogacía, ingeniería, sociología, etc.), propendiendo a la absorción de los especialistas que se vayan formando (cosa que en la actualidad sucede en forma deficiente).

Obviamente, la creatividad de los dirigentes cooperativos encontrará otros medios para poder cumplimentar los objetivos establecidos y contribuir de esa forma al afianzamiento de las cooperativas en un medio socioeconómico que hoy es altamente conflictivo.

## **5. Conclusiones**

Administrar es el manejo teleológico de la realidad mediante modelos y técnicas específicos. Pero la relación sujeto-objeto que se da necesariamente en esa actividad determinan hasta cierto punto modalidades particulares de aplicación de diferentes técnicas (aunque ellas en sí puedan tener validez universal). Mucho más clara se ve la consistencia de esta afirmación cuando se trata de la conducción de personas o de la fijación de pautas de conducta de los participantes de una organización.

Por eso, es un deber fundamental de los especialistas y directivos acentuar el proceso de adecuación de modelos y técnicas, hoy tímidamente incipientes, a través de diversos modos de acción, sobre todo, mediante la redefinición de las carreras universitarias y terciarias especializadas.