

La agroindustria del Tolima: Un análisis sistémico y contingencial *

Juan Fernando Reinoso Lastra¹
Mario Enrique Uribe Macías²

Resumen

Uno de los campos de investigación en las ciencias administrativas es el Análisis Organizacional orientado a indagar y conocer acerca de las estructuras o configuraciones organizacionales bajo los supuestos que lo rigen como sistema abierto.

El análisis de las organizaciones actuales debe iniciar por su entorno para determinar su influencia en la determinación de la configuración organizacional interna. Así, se llega a concluir que el sector agroindustrial es altamente vulnerable a los cambios externos debiendo someter la dinámica y conformación de su configuración interna a los requerimientos de su entorno, mostrando las características de un sistema abierto (Dávila, 1993: 209) como se puede ver en las distintas configuraciones que puede asumir para cumplir dicho objetivo.

Dichas configuraciones pueden ser vistas desde dos enfoques: el enfoque de sistemas que considera la organización como un conjunto de subsistemas, que cumplen una función particular, pero sinérgica en su relación con el entorno y, el enfoque de contingencias, que diferencia tres partes importantes en la configuración organizacional destinadas a manejar las relaciones contingentes (situacionales) con el entorno: Gerencia, Administrador de entradas, y Administrador de salidas.

Palabras clave:

Configuración organizacional, espectro organizacional, estructura, entorno, subsistemas organizacionales, organización, sistema abierto, enfoque contingencial.

Abstract

One of the managerial sciences research topics is the Organizational Analysis, which is focused to investigate and know about the organizational structures and configurations, under the assumptions which are governed as an open system.

The analysis of actual organizations must begin for its environment in order to determinate its influence in the determination of intern organizational configuration. This way, it's easy to conclude the agribusiness sector is highly vulnerable to the extern changes, it must to submit the dynamics and conformation of its intern configuration to the request of its environment, showing the open system characteristics (Davila, 1993:209). This situation is possible to watch in the different configurations that it's possible to assume in order to carry out the mentioned objective.

These configurations can be observed from two focuses: the system focus, organization is considered a subsystem joint, what carries out a particular duty, but synergistic in its relation with its environment and, the contingency focus, that differences three important parts in the organizational configuration oriented to manage the contingency (situational) relations with the environment: Management, Entry manager, and Exit manager.

Keywords:

Organizational configuration, organizational spectrum, structure, environment, organizational subsystems, organization, open system, contingency focus.

* El artículo es producto del proyecto de investigación Análisis Organizacional del sistema agroindustrial en el Tolima.

¹ Magister en administración; Especialista en Educación; Administrador de empresas. Profesor Titular Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima; Investigador miembro del Grupo de Investigación ECO.

² Magister en Administración; Especialista en Evaluación Social de Proyectos; Especialista en Administración Financiera; Administrador de Empresas; Profesor Asociado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima; Investigador miembro de los grupos de investigación GIDEUT y ECO.

Fecha de recepción del artículo 5 de septiembre de 2011. Fecha de Aceptación del artículo 31 de octubre de 2011

Introducción

Las empresas del sector agroindustrial se han constituido como base fundamental para el desarrollo económico del departamento del Tolima; a través del tiempo han sido estudiadas en diversos aspectos por instituciones como el Centro de Productividad del Tolima, la Asociación para el Desarrollo del Tolima, el informe de competitividad Monitor, el Ministerio de Agricultura, Fedesarrollo, entre otras, para generar recomendaciones en su mejora. En la actualidad vuelven a cobrar importancia debido a la reciente aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y a las oportunidades y amenazas que éste les genera.

Es por lo tanto fundamental preparar las organizaciones para las nuevas condiciones presentes y futuras, a partir del análisis de sus estructuras organizacionales o de lo que se ha llamado configuración organizacional, para dar claridad y guiar el análisis desde la perspectiva de los sistemas abiertos, lo que incluye un elemento altamente relevante para las organizaciones como lo es el entorno organizacional.

Dávila (1993, 6) señala que es muy poco el interés por indagar la naturaleza, la estructura y la vida de las organizaciones y que la lógica preocupación por mejorar la

práctica gerencial no ha conllevado el estudio de tales aspectos.

Para poder hablar completamente de administración de las empresas se debe contar con una adecuada estructura o configuración organizacional que asegure su eficiencia y permita desarrollar la acción gerencial. Con una condición adicional: no solamente se requiere que exista una estructura, sino que administración y estructura estén concebidas y practicadas en el mismo lenguaje, en este caso, bajo el enfoque de sistemas y de contingencias.

El término estructura es entendido como "configuración organizacional", en cuanto amplía el concepto al hallazgo de estructuras que sin mostrarse formales, permiten inferir el cumplimiento de unas funciones con respecto al entorno, siendo un concepto adecuado para comprender la organización como sistema abierto; este enfoque contribuye a eliminar esas barreras que hacen pensar que las estructuras no se pueden cambiar y se convierten en una acumulación progresiva de más y más cargos, haciendo a las empresas lentas y obsoletas para la realidad actual; lo cual difiere de su concepción burocrática basado en un conjunto ordenado y estandarizado de cargos, establecido intencionalmente para preservar el poder, la autoridad, el control y la obediencia.

1. Metodología

El proyecto desarrollado corresponde a una investigación de tipo descriptivo, pues se establecen relaciones entre la visión de organización como sistema abierto compuesto de unos subsistemas y las estructuras presentes en organizaciones del sistema agroindustrial en el Tolima. El método de investigación es deductivo, debido a que, a partir del referente general, se analiza su aplicación en las empresas objeto de estudio.

La población estuvo conformada por las empresas agroindustriales del departamento del Tolima, de las cuales se seleccionaron 50 empresas con base en el censo encontrado al revisar los directorios de Cámaras de

Comercio que registran empresas con más de 20 empleados y activos mayores a 100 millones de pesos lo que brinda mayor probabilidad de encontrar empresas con una clara (no necesariamente formalizada) diferenciación en su estructura.

Las fuentes secundarias consultadas fueron documentos acerca del sector como el informe de competitividad Monitor, estudios del Centro de Productividad del Tolima, informes de la ADT, Ministerio de Agricultura y archivos de las empresas; para la obtención de la información primaria se utilizó un cuestionario estructurado de 18 preguntas.

2. Resultados

El 70% de las empresas se localizan en Ibagué y Espinal. Ibagué presenta mayor diversificación agroindustrial, organizaciones más estructuradas formalmente, mientras que en Espinal la actividad agroindustrial gira alrededor de la molinería de arroz. El entorno tanto general (económico, social, cultural, político, jurídico, ecológico), como específico (clientes, proveedores, competencia), presenta las siguientes características:

- Alta variabilidad por cambios continuos en políticas económicas, gustos de consumidores, nuevas tecnologías, alta competencia, cambios socio-culturales.
- Incertidumbre por escasa estabilidad en su entorno. El ritmo de aceleración de los cambios no permite planear a largo plazo.

2.1 Tipos de estructuras encontradas

Frente a este entorno, con las anteriores características, se encontraron los siguientes tipos de estructuras en las empresas agroindustriales del Tolima:

2.1.1 Estructura orientada a la producción. Es una estructura especializada y compleja que determina claramente líneas de autoridad hasta el nivel operativo más bajo. Se centra en aspectos técnicos para conformar su estructura, girando alrededor del proceso de producción. Se llegaron a identificar 40 cubículos (cargos definidos en el organigrama) hasta el tercer nivel y nueve (9) niveles organizacionales (definidos por autoridad). Presenta el problema de acumulación de cubículos, pérdida de comunicación y centralización excesiva, lo que hace perder la autonomía de las unidades estructurales.

2.1.2 Estructura orientada hacia filosofías gerenciales. Esta estructura tiene un área de relaciones industriales dedicada a mantener la integración y orientación de la estructura alrededor de la filosofía gerencial (en este caso la calidad total) ejerciendo la labor de mantenimiento del sistema, permitiendo la reubicación de cargos y funciones. Es menos formal que la anterior estructura y se revisa periódicamente (por semestres). Presenta cinco (5) niveles organizacionales y veinte (20) cubículos.

2.1.3 Estructura orientada al mercadeo (cliente). Se define así la estructura que muestra cargos relacionados con el servicio al cliente. Es la estructura más sencilla y flexible, refleja una práctica gerencial orientada hacia el cambio, orientada hacia la satisfacción de necesidades del cliente. Se identificaron hasta el tercer nivel 15 cubículos

- Alta dependencia de la materia prima agropecuaria.
- Mínima posibilidad de predecir sus tendencias; siendo necesario tratar de ejercer algún control sobre algunas variables o elementos como parte de sus estrategias empresariales, por ejemplo sobre sus proveedores o clientes.

Para Morgan (1995, 34), los sistemas abiertos muestran varios aspectos clave: su atención al entorno en el cual están las organizaciones; definir una organización como un conjunto de subsistemas organizacionales; utilizar sistemas de aproximación como el "intento de establecer sistemas e identificar y eliminar disfunciones potenciales". La mayor cantidad de empresas (30%) se encuentran en la molinería de arroz, en trillado de café (10%) y fabricación de textiles e hilaza de algodón (10%).

incluyendo aspectos de comercio internacional y sistemas de información. Comprende máximo 5 niveles y se revisa periódicamente (por semestres).

2.1.4 Estructuras patrimoniales o familiares. Son aquellas en las cuales se identifican vínculos familiares en los cargos de dirección, ejemplo Molino Murra del Espinal. Sin tener una estructura formalizada presentan una claridad en las actividades funcionales que desarrollan. Privilegian la relación con clientes y proveedores lo que da ventajas a su organización informal, dándose esta situación más por aleatoriedad que por una acción planificada de la gerencia.

En este caso la falta de formalidad en la estructura para algunas de sus unidades ocasiona problemas internos como doble mando, organización de actividades y duplicidad de funciones. Se pueden distinguir y diferenciar las actividades de producción; las administrativas como contabilidad, seguridad y aseo; las comerciales que se realizan con proveedores y con los clientes, generalmente se ubican por fuera de la planta de producción y mantienen un esquema estructural diferente y; las gerenciales destinadas preferencialmente a manejo de proveedores, gobierno y finanzas.

Son esquemas organizacionales que aunque no han sido formalizados, mantienen una costumbre rutinaria y funcional que permite introducir cambios y atender solicitudes externas de manera oportuna, como la atención inmediata y efectiva a los proveedores de materia prima.

2.2 La Configuración Organizacional

Para tener mayor claridad al respecto del papel que deben cumplir las estructuras y poderlas relacionar con las características deseadas en la conformación de la configuración organizacional se tienen dos (2) marcos de referencia:

2.2.1 Configuración organizacional bajo el enfoque de sistemas. Parte de la identificación de subsistemas organizacionales por tipos de actividades, los cuales cumplen un papel integrador y totalizador en relación con su entorno. Se identifican:

2.2.1.1 Subsistema técnico de producción. Es la parte operativa y técnica dedicada a la actividad de transformación y procesamiento de la materia prima. Se encuentran definidas además de la actividad principal, las de control de calidad, mantenimiento de maquinaria y equipo, almacenamiento y manejo del producto terminado.

2.2.1.2 Subsistema de mantenimiento. Es el encargado de mantener la estructura en funcionamiento, haciendo que las actividades humanas (funciones, roles o procesos) se adecúen a los cambios y no se presenten variaciones significativas, prestando el suficiente apoyo y asesoría de tal manera que se controle la capacidad de producción. Recibe el nombre de relaciones industriales, capacitación y desarrollo.

2.2.1.3 Subsistema de apoyo. Amplía el subsistema de producción, proyectándolo al entorno para obtener materias primas y entregar productos, manteniendo un equilibrio dinámico con otros sistemas (empresas). Sus actividades están dirigidas a adquirir control sobre las fuentes de abastecimiento, manejar un segmento de mercado definido y crear una imagen para la organización. Se realiza con dos unidades organizacionales: compras y ventas. Las ventas adquieren connotación propia separada en espacio del resto de actividades para localizarlas cerca de sus mercados; para las compras (abastecimiento), el esquema de configuración organizacional no se limita a una unidad de compras como tal sino a una unidad estratégica que incluye aspectos de asistencia técnica, apoyo y condiciones comerciales con el proveedor.

2.2.1.4 Subsistema de adaptación. Tiene que ver con la generación de respuestas adecuadas a las condiciones cambiantes del entorno, realizando los ajustes necesarios para adaptar el sistema a dichas condiciones y mantener su

dinámica empresarial. Está dirigido hacia afuera de la organización, buscando manejar el cambio, ver oportunidades y aprovecharlas, divisar amenazas y actuar para superarlas.

Recibe el nombre de planeación, investigación y desarrollo o calidad total. Sin embargo no se encontró formalizado en las empresas agroindustriales, sino que estaba presente a través de dos procesos:

-La conformación de comités, grupos de trabajo o equipos de proyectos que asumen las funciones de desarrollo de nuevos productos, investigación de mercados, cambios de procesos productivos o administrativos.

-La delegación de tales actividades a las diferentes unidades para que sean ellas mismas, quienes dentro de sus tareas asignadas, realicen tal función.

En ese sentido, es necesario insistir en la conveniencia de crear estructuras para cada función solo hasta que sea claramente necesario. Es mejor pensar en la presencia de actividades o procesos (configuración organizacional) que en la formalización de los mismos a través de estructuras burocráticas.

2.2.1.5 Subsistema gerencial o directivo. Busca dirigir, asesorar, organizar y controlar los diferentes subsistemas o actividades de la organización, en orden a lograr los objetivos de la empresa. Tiene tres funciones:

-Resolver conflictos de competencia entre niveles jerárquicos.

-Coordinar y dirigir los subsistemas organizacionales.

-Coordinar los requerimientos externos con los recursos y necesidades organizacionales.

2.2.2 Configuración organizacional a partir de las necesidades del sistema agroindustrial (un enfoque contingencial). Dada la naturaleza de un entorno complejo, en donde la principal actividad debe ser la extensión de la gestión empresarial hacia la producción o control de materias primas agropecuarias y hacia el mercadeo y comercialización de sus productos, y no hacia la producción industrial del producto, se visualiza una configuración organizacional cuya cobertura (espectro organizacional -no confundir con tamaño- representan las fronteras de la organización, su campo de acción hasta el

entorno o mercado) es bastante amplia. Mintzberg (citado por Acktouf 1996, 265), identifica cuatro (4) factores de contingencia (edad y tamaño, el sistema técnico, el entorno, el poder), que provocan cambio y evolución en las organizaciones, sobreviviendo y cambiando en sí mismos, "escapando a la acción del administrador"

Como sistema abierto, la empresa depende de los consumidores de sus productos (mercado) y de sus proveedores, desarrollando una configuración organizacional que trata de relacionarse más efectivamente con estos ambientes, hasta llegar a establecer una relación más estable que le permitirá posteriormente un mayor control y selectividad sobre estos compañeros de intercambio. La empresa entonces podrá definir claramente su segmento de mercado y su base de proveedores.

Bajo este enfoque, se tienen varias unidades organizacionales, cumpliendo una función específica de adaptación al entorno, no aislada, ni desenfocada de un objetivo colectivo que busca corresponder mejor a las demandas externas. (Figura 1).

Estas unidades organizacionales son:

2.2.2.1 Gerencia. Cumple las siguientes funciones generales:

- Seleccionador y analista del entorno o ambiente organizacional.
- Coordinador de las diferentes unidades organizacionales.
- Apoyo y asesoría a las unidades organizacionales.

Para cumplir estas funciones, se puede servir de subunidades como: Contabilidad y finanzas (requerimientos monetarios, medidas de rentabilidad, control de gastos, información financiera), Sistemas de información y personal (capacitación, cultura empresarial, integración de actividades).

2.2.2.2 Administrador de entradas. Se puede encontrar en una sola unidad o distribuido en varias subunidades, identificadas como compras, abastecimiento, suministros y/o asistencia técnica. Se encarga de actividades como:

- Asistencia y asesoría técnica en producción, control de enfermedades, recolección y manejo de la materia prima.
- Establecimiento y evaluación de condiciones financieras especiales y de negociación de suministros.
- Control de calidad de la materia prima.

En las empresas donde no se diferencia una unidad administradora de entradas, se ejerce un control sobre proveedores a través de la conformación de unidades estratégicas de negocio aparte de la empresa, con estructura propia, encargadas de esta función, pertenecientes a la empresa y en algunos casos a todo el sector.

2.2.2.3 Área de producción, manufactura o fabricación. Basada en el principal proceso de producción, que es la transformación de la materia prima en productos comerciales. Para cumplir sus funciones se apoya en subunidades que dada su importancia empiezan a formar estructuras diferenciadas, como: control de calidad, mantenimiento, departamento técnico, laboratorio.

Respecto al proceso principal y dado que las empresas empiezan a diversificar su producción, aumentando sus procesos de manufactura, se crean otras subunidades que manejan cada proceso dependiendo de su magnitud y la importancia para el producto agroindustrial final. Por ejemplo en el sector avícola: clasificación, abono, levante y concentrados.

En general, el área de producción se encarga del proceso productivo desde la recepción de la materia prima e insumos hasta la elaboración del producto final, según los requerimientos del mercado. Para ello cumple las siguientes funciones:

- Controlar la calidad de la materia prima e insumos.
- Controlar la calidad del proceso de producción.
- Entregar un producto final que responda a las exigencias del mercado.
- Mantener un adecuado sistema de información y comunicación con el suministro de materia prima y el mercadeo y comercialización del producto.
- Revisar, actualizar y mantener eficientes los procesos productivos.

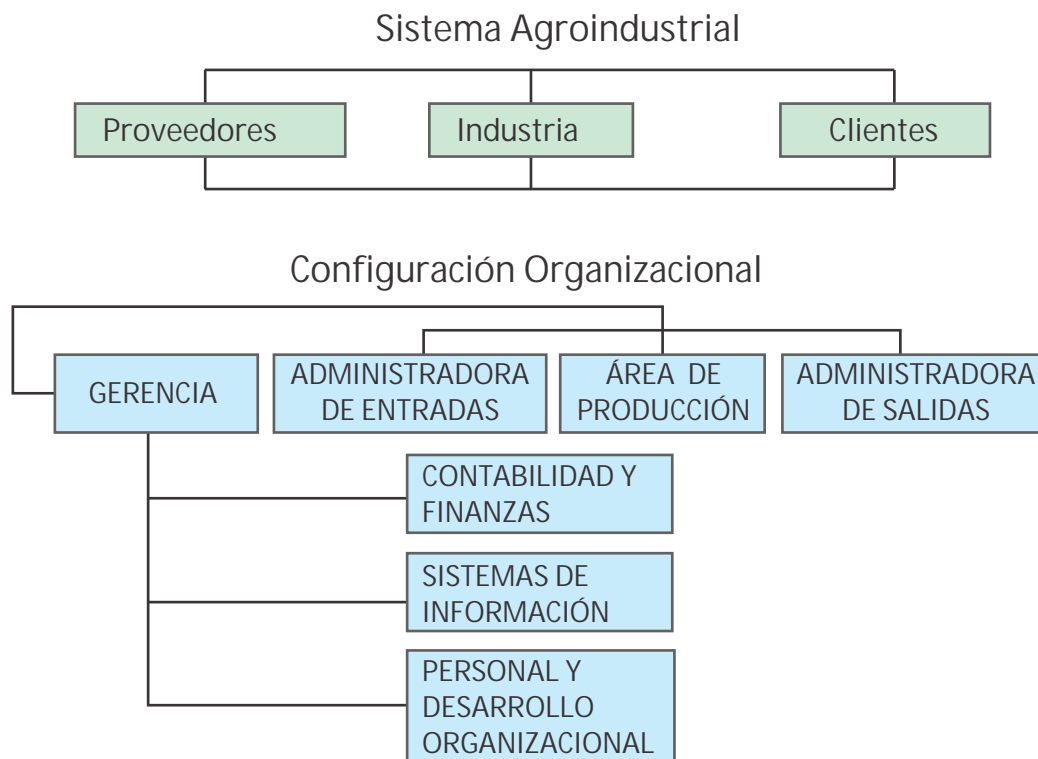
2.2.2.4 Administradora de salidas. Denominada área comercial o de ventas y mercadeo. Su actividad principal se centra en la atención a las necesidades del cliente, por cuanto su espectro organizacional es netamente externo, debiendo cumplir algunas actividades internas de retroalimentación al sistema. Es la unidad organizacional que más cambios presenta en sus estructuras y procesos, como se puede ver en la nueva diferenciación de las subunidades de Servicio al Cliente, Ventas Internacionales, Relaciones Públicas.

Entre sus funciones generales están:

·Comercializar los productos finales.

- Mantener el servicio y atención al cliente.
- Investigar las necesidades y tendencias del mercado, retroalimentando a las demás unidades organizacionales.
- Identificar claramente sus segmentos de mercado.
- Revisar y actualizar sus estrategias de ventas y mercadeo.
- Mantener un adecuado sistema de información con los procesos de industrialización y de suministro de materias primas.

Figura 1.
Configuración organizacional a partir de las necesidades del sistema agroindustrial



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Como se puede observar las estructuras varían en cuanto a su grado de diferenciación; inclusive dentro de las mismas empresas hay diferencia entre las diversas unidades organizacionales. Lo que se busca con ellas es cumplir un rango de funciones, encontrando en ocasiones que una función dada puede ser desempeñada por más de una estructura; de allí, el énfasis en la configuración organizacional para destacar más sus características que sus formas estructurales.

Entre más variados sean los ambientes que enfrente una empresa, más diferenciada debe ser su configuración organizacional. Para mantenerse en estos ambientes variables, las empresas y sus subunidades desarrollan características diferenciadas. Así, mayor esfuerzo tiene que dedicarse a la integración de las diversas subunidades.

Lo anterior no quiere decir que la empresa es pasiva respecto a su entorno. Cuando se asumen las diversas condiciones externas con una adecuada configuración organizacional, la empresa selecciona su propio entorno, es decir, sus socios de intercambio; son activas y capaces de cambiar al igual que de responder al ambiente. En otras palabras, se maneja la empresa y su entorno con una configuración organizacional dada y se continúa

existiendo solo si ellas mantienen un balance entre la flexibilidad y la estabilidad (Weick, 1979: 215), citado por Rafael Ricardo Bray, entre la formalidad y la informalidad.

Las empresas no pueden seguir con estructuras que se concentran más en el funcionamiento interno como si fueran independientes de los cambios en el entorno, buscando asegurar estabilidad cuando lo que se requiere es un continuo cambio en sus papeles funcionales: "Todo intento de coordinación funcional no necesario puede producir un conjunto de nuevos problemas de organización" (Katz y Kahn, 1977: 36), citado por Rafael Ricardo Bray.

Finalmente, cabe resaltar y recordar que las empresas son sistemas abiertos y que es necesario reconocer sus fronteras (entorno) para definir tanto su espectro organizacional o alcance como la configuración organizacional más apropiada, centrada en las características y funciones de las estructuras, para permitir que la gestión gerencial logre sus objetivos: el reto es seleccionar un esquema estructural apropiado (configuración organizacional) para ejecutar los requerimientos del entorno.

Bibliografía

- Aktouf, O. (1996). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali, Centro Editorial Universidad del Valle.
- Blank B., L. (1991). *Administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali Centro Editorial Universidad del Valle.
- Bray, R. (1991). *Documento básico de trabajo*. Cali, Universidad del Valle.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (1994). *Informe final de la compañía Monitor*.
- Dávila, C. (1993). *Teorías Organizacionales y Administración: un enfoque crítico*. Bogotá, McGraw, Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México, Prentice Hall.
- Morgan, G. (1995). *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega.