

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera : Ingeniería Comercial

**Los cambios en la Administración de Empresas y la
Globalización de la Economía**

**Profesor guía: Orlando Caputo Leiva
Alumna : Elena Díaz Bastías**

**Tesis para optar al grado de: Licenciado en Administración de Empresas
Tesis para optar al título de : Ingeniero Comercial**

**Santiago
1998**

Índice General

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1 La globalización de la economía	
1.1 Antecedentes	5
1.2.- La globalización como una etapa de la economía mundial	6
1.3. Adaptación de las estructuras económicas nacionales.	10
1.4.- Importancia de instituciones y acuerdos transnacionales	14
1.5.- Las empresas transnacionales, unidades básicas de la globalización	16
1.6.- Dominio de las categorías mercantiles y acentuada competencia	19
Capítulo 2 Los cambios en los procesos de producción y globalización	
2.1 Antecedentes	25
2.2. Cambio en la modalidad de producción	26
2.3. Cambio técnico	31
2.4. Organización de la producción	35
2.4.1 Mayor disponibilidad de factores	36
2.4.2 Amplia y heterogénea oferta de productos	40
2.4.3 Incremento en la capacidad de control	41
2.5. Fragmentación del proceso productivo	42
2.6. Centralización del capital	49
2.7. Estructura productiva y gestión empresarial	53
Capítulo 3 Evolución de las teorías administrativa	
3.1 Antecedentes	57

3.2	Evolución de la Teoría Administrativa	58
3.3	Teorías y enfoques tradicionales de administración de empresas	61
	3.3.1. El enfoque clásico de la administración	62
	3.3.2. Teoría de las relaciones humanas	66
	3.3.3. El enfoque neoclásico, escuela del proceso administrativo	67
	3.3.4. Estructuralismo	71
	3.3.5. Teoría del comportamiento.	73
	3.3.6. Enfoque de sistemas	76
	3.3.7. Enfoque de Contingencia	78
3.4	Síntesis de los enfoques administrativos y teorías tradicionales	79
3.5	Las nuevas técnicas y perspectivas aplicadas a la administración de los negocios	87
	3.5.1. Teoría Z	87
	3.5.2. Procesos de Reingeniería	89
	3.5.3. Control Total de Calidad - CTC	94
	3.5.4. Justo a Tiempo - JAT	96
	3.5.5. Benchmarking	98
3.6.	Síntesis y proyecciones de los nuevos enfoques administrativos	100
 Capítulo 4 Los cambios en las técnicas de administración de empresas		
4.1	Antecedentes	105
4.2	Las diferencias entre los nuevos planteamientos con respecto a las teorías tradicionales	106
	4.2.1 Perspectivas de análisis: Organización - Entorno	108
	4.2.2 Concepción de la organización: Estructura - Proceso	110
	4.2.3 Objetivo específico: Productividad - Competitividad	113
	4.2.4 Relaciones de autoridad: Jerárquica- Liderazgo	114
	4.2.5. Cambio en filosofía de negocio: Racionalidad-Motivacional	116
4.3	Los elementos comunes entre las teorías tradicionales y los nuevos planteamientos	121
	4.3.1 la permanencia de los objetivos	121
	4.3.2 El tradicional pragmatismo de los enfoques y métodos	125
	4.3.3 El permanente conflicto de intereses	129
 Capítulo 5 La Administración de Empresas y la Globalización de la Economía		
5.1	Antecedentes	133

5.2	El cambio en el entorno de la gestión empresarial	134
5.3	La respuesta empresarial	139
5.4	Cambios y proyecciones en la administración de empresas	142
5.5	Síntesis y conclusión	148
	Bibliografía	152

Introducción

El objetivo de este trabajo es establecer un paralelo entre las transformaciones que han caracterizado la evolución del sistema económico-social durante las últimas décadas, definidas como un proceso de creciente globalización, y los cambios observados en los enfoques de administración de empresas. A través del análisis de la correspondencia entre ambos fenómenos se intentará identificar la presencia de factores comunes, reconocer las correlaciones que los vinculan y que determinan su tendencia.

La globalización de la economía es un proceso que comienza a difundirse en torno a los años '80 y que se ha tipificado mediante una diversidad de variables; transformaciones estructurales y en el funcionamiento de la economía nacional y mundial, aplicación de categorías de mercado a las más diversas áreas de actividad, fuerte preponderancia del sector privado con la lógica disminución del rol del Estado como agente económico, relativa pérdida de la autonomía de éste y de su capacidad para regular el movimiento de la economía interna hacia un interés de orden social.

Las nuevas concepciones de negocios se traducen, concretamente, en la reconversión organizacional de las unidades productivas. En primera instancia, ésta se origina de manera más evidente y radical en las corporaciones transnacionales, ya que ellas están dotadas de mayor dinamismo, pero después se hace extensiva a otras empresas. Se dictamina así una nueva forma de organización productiva mundial.

Desde la perspectiva estructural, se considera moderna y eficiente a aquella empresa que renueva la arquitectura de su organización, dotándola de mayor flexibilidad y capacitándola para responder con prontitud a las demandas que se generan en el entorno.

También las nuevas concepciones se expresan en el plano de los principios y fundamentos teóricos, manifestándose en los campos de la economía y de la administración de empresas. Desde la perspectiva de las ideas, se realizan esfuerzos por replantear las relaciones sociales de trabajo y junto con ello se revisan los conceptos de hombre, en cuanto sujeto productivo. A partir del enfoque de la renovada gestión empresarial se critican los postulados tayloristas por asignar un rol, relativamente, pasivo a los trabajadores y al mismo tiempo se revisan las funciones que deben cumplir los directivos de empresas para lograr los objetivos de rentabilidad, exigiendo de ellos una visión más ágil del entorno y una actitud menos autoritaria y más motivadora hacia el personal que dirigen.

Para cumplir con los objetivos de esta tesis, la descripción y análisis del proceso de globalización se concentrará, específicamente, en las transformaciones que se observan en tres ámbitos; el de la economía mundial y nacional, el correspondiente a la unidad productiva y el referido al pensamiento administrativo. En la secuencia utilizada para enunciar los cambios no se pretende establecer relaciones causales o de determinación exhaustiva, sólo se vinculan en la medida que ellos constituyen parte de fenómenos comunes.

Objetivo Principal

Identificar las relaciones de correspondencia entre las diversas concepciones administrativas aplicadas a la gestión empresarial y los cambios observados en el sistema económico en la etapa global actual.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar de manera general las actuales relaciones económicas mundiales.
2. Reconocer las principales características de la nueva modalidad de organización de la producción.
3. Reseñar los principios y características de los diversos enfoques y técnicas administrativas
4. Identificar las principales diferencias entre los postulados tradicionales y las nuevas técnicas aplicadas a la administración de los negocios.
5. Relacionar el cambio en el pensamiento administrativo con las transformaciones que tipifican la etapa global.

Metodología

El trabajo de tesis consiste en un estudio exploratorio basado en la revisión de material bibliográfico, recopilación y revisión histórica de algunas teorías e investigaciones que entregan antecedentes y análisis sobre las variables o fenómenos

que constituyen parte del problema que se desea estudiar: Economía mundial, economías nacionales, proceso productivo, teorías administrativas.

Numerosas y diversas investigaciones aportan información, análisis y conclusiones sobre la globalización, éstas no siempre coinciden en las causas, características y consecuencias del proceso. La revisión bibliográfica y estudio de sus contenidos permitirá enunciar las diferentes posiciones y conceptos utilizados, para distinguir en ellos los aspectos más recurrentes y fundamentados. De esta manera, a través de un proceso de análisis y síntesis se intenta responder al primer objetivo específico.

Para precisar las principales características de las nuevas formas que presentan los modernos procesos productivos, segundo objetivo, se hará uso del abundante material disponible sobre cambio técnico y nuevas modalidades de la organización productiva.

Mediante una revisión secuencial de los enfoques y teorías administrativas, se dará cumplimiento al tercer objetivo específico. Y a través de una comparación entre las teorías tradicionales y las nuevas técnicas aplicadas al proceso productivo se tratará de identificar las diferencias y similitudes entre ambos enfoques, cuarto objetivo.

Para delimitar el grado de alcance y los efectos en el sistema económico provocado por los cambios en la producción y la forma de administrarla, se establecerá un paralelo entre las características de la estructura social, observada y descrita, en el ámbito de sistema macro económico (economía mundial y nacional) y la gestión empresarial observada y analizada a nivel micro económico, es decir, en lo referente a las condiciones de producción y de mercado.

Capítulo 1

La globalización de la economía

1.1. - Antecedentes.

Globalización de los mercados, cambio tecnológico, modernización de la gestión empresarial, son conceptos asociados al modo de operar de la economía en las últimas décadas. Quizás cada uno de estos sucesos pueda ser considerado y analizado de manera independiente, pero es indudable que constituyen atributos de un proceso más profundo. Este proceso se relaciona con la mayor capacidad que ha adquirido la sociedad para transformar la materia y también con el uso que se ha dado a esta capacidad, al quedar ella a disposición de una determinada forma de organización social.

A través de este capítulo se entregará una visión general de algunos aspectos del proceso de globalización de la economía para utilizarlos como un referente de los cambios que se originan en la organización de la producción, y en las nuevas concepciones y enfoques aplicados en la administración de las empresas.

Se destaca la globalización como una etapa en el orden mundial, tipificada por un notable crecimiento y dominio de las relaciones económicas internacionales y como la conformación de una estructura organizada a base de una fuerte interdependencia en el funcionamiento de los sistemas económico nacionales.

También se sintetizan las transformaciones que se han llevado a efecto al interior de las estructuras económicas nacionales para adaptarlas a la dinámica del proceso globalizador. Dinámica de fuerte competencia, activada por la primacía de las categorías propias de los negocios privados y por las correspondientes a la operatoria de mercado.

1.2. - La globalización como una etapa de la economía mundial

Como una nueva etapa del sistema económico mundial, la globalización se habría constituido a consecuencia de las modificaciones aplicadas en la estructura y funcionamiento económico de los países a partir de la década de los '70. Estas modificaciones responden a la reestructuración considerada necesaria para garantizar la viabilidad del crecimiento económico de un sistema que mostraba signos de agotamiento. "A partir de mediados de los años sesenta se hace visible, en Estados Unidos, la merma de la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo, y de la productividad total de los factores. Tendencias similares aparecen en los principales países de la OCDE, a partir de los años setenta. En este decenio irrumpen además problemas macroeconómicos, al tiempo que el crecimiento de las economías desarrolladas se hace más lento e inestable".¹

La situación enunciada en el párrafo anterior desencadena una activa reacción por parte de los agentes económicos y políticos para revertirla, se inicia así una secuencia de medidas que procuran modificar algunas bases y procedimientos de la economía

¹ Oscar Burgueño, Cambios microeconómicos y cooperación interempresarial en un contexto de globalización, Documento Internet.

mundial. En torno a 1980, el conjunto de transformaciones de la economía, tanto mundial como nacional, se manifiesta en un nuevo orden económico-social al que se denomina "globalización".

"La globalización, significa que el proceso de producción y circulación internacional de mercancías y de capitales, y el desarrollo del sistema de crédito, adquieren cada vez más una perspectiva planetaria".²

El proceso productivo mundial se va configurando sobre la base de extensas redes internacionales de aprovisionamiento y transformación con actividades distribuidas en diversos territorios. La disposición de modernas plantas y equipos, la amplia libertad para la circulación factores y mercancías, la simplicidad y rapidez de las comunicaciones incrementan las capacidades productivas, generando por parte de las empresas globalizadas una voluminosa oferta, ésta se hace coherente sólo frente a la conquista de un mayor poder de mercado.

El crecimiento de los flujos de comercio mundial, tanto de bienes como de servicios sobrepasa el incremento de la producción mundial. El movimiento de capitales también se acelera y presenta importantes tasas de crecimiento tanto en calidad de inversión extranjera directa, la que supera a la inversión nacional. El capital financiero se moviliza en su expresión de crédito sustentando ingentes masas de consumo, y también se incrementan las inversiones de cartera.

² Orlando Caputo L. "América Latina y México ante la Unión Europea de 1992" Economía Mundial y Proceso de Globalización Cuaderno N°9 Universidad Arcis Noviembre 1993

"La inversión extranjera directa mundial se duplicó como proporción del PIB mundial hasta alcanzar casi los US \$200.000 millones a comienzos del presente decenio"³ . Sin embargo, la IED pierde importancia con respecto a las inversiones en portafolios, éstas aumentan con fuerza en la década del 90. Además se produce un ágil movimiento de capitales a corto y largo plazo y prestamos estatales. Su volumen es cercano a 400% de las ID. Las operaciones diarias en bolsas se calculan en alrededor de US\$ 1.000 millones⁴.

En 1980 se crea la infraestructura de un sector financiero con ramificaciones internacionales. El movimiento de capitales encuentra así notables ventajas para su expansión hacia regiones y territorios del planeta donde existan condiciones para mantener e incrementar su valoración. Pero también la corriente de capitales especulativos se activa a gran velocidad en las Bolsas de Valores, donde se constituye una verdadera "economía de casino" para apostar a las probabilidades de ganancia provocada por las fluctuaciones en los tipos de cambio o en el comportamiento de las sumas comprometidas en los mercados a futuro. El flujo monetario tiene su propia dinámica, se separa y sobrepasa la corriente generada por la producción. En algunas ocasiones induce graves trastornos al crear burbujas financieras.

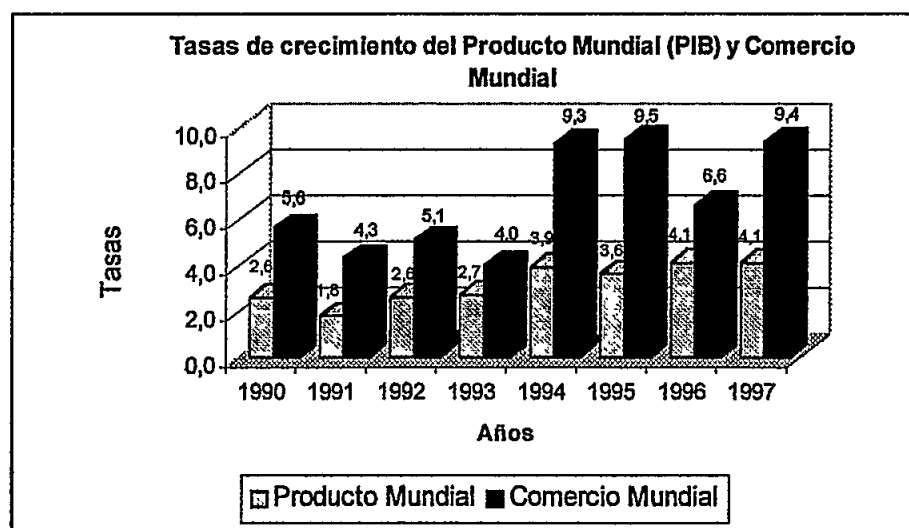
El acentuado dinamismo y la creciente magnitud que asumen los distintos flujos les otorgan gran importancia en la generación, mantención y difusión del nuevo orden económico mundial, su evolución provoca integración e interdependencia entre las organizaciones económicas, los límites nacionales se tienden a esfumar. "La

³ Milan Brahmhatt y Uri Dadush - Disparidades en cuanto a integración en la economía mundial - Finanzas y Desarrollo/ 09-96 - FMI, Bco. Mundial

⁴ Ulrich Menzel, La revolución post industrial D+C 05/95

globalización, en el proceso real, significa que el sistema capitalista mundial pasa por un largo período en el en que las relaciones económicas internacionales crecen a un ritmo bastante mayor que los indicadores macroeconómicos globales de las economías nacionales".⁵

El gráfico permite comparar el crecimiento entre el producto y el comercio mundial.



Fuente: Estadísticas FMI, 1998

Parte importante del mayor flujo comercial corresponde a la internacionalización de los servicios, aquí se presenta un rasgo esencial de la globalización económica. En la práctica, el intercambio de servicios sería la corriente ha justificado en mayor medida el crecimiento del comercio internacional. "De 1980 a 1993, el crecimiento medio anual del intercambio de servicios comerciales fue del 7,7% mientras que el de mercancías fue (en términos nominales) del 4,9%".⁶

⁵ Orlando Caputo L. "América Latina y México ante la Unión Europea de 1992" Economía Mundial y Proceso de Globalización Cuaderno N°9 Universidad Arcis Noviembre 1993

⁶ Carlos Primo Braga - La internacionalización de los servicios y los países en desarrollo - Finanzas y desarrollo / 03-96 -FMI, Bco. Mundial

Exportaciones mundiales en billones de U.S \$										
	80-89	90-99	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Bienes y servicios	2.683	5.736	4.271	4.388	4.713	4.719	5.265	6.236	6.549	6.752
Bienes	2.152	4.566	3.401	3.483	3.719	3.705	4.180	5.001	5.231	5.394

Fuente: Estadísticas FMI

La movilidad del capital explica gran parte del desarrollo y diversificación que ha tenido el comercio de servicios. "El comercio de servicios en general tiende a ser complementario de la inversión extranjera directa (IED). Cuando hay IED, aumentan las transacciones de servicios que se prestan a distancia (como los de comunicaciones y asesoramiento técnico) y los movimientos de los suministradores (cesionarios interempresariales). Desde mediados de los años ochenta, los flujos de IED han crecido a un ritmo mucho más rápido que el comercio y el producto mundiales, y el componente de dichos flujos que ha aumentado con mayor rapidez ha sido precisamente el relacionado con las industrias de servicios"⁷.

1.3. - Adaptación de las estructuras económicas nacionales

Uno de los primeros factores que movilizan el cambio de estructura en la etapa global es el fuerte proceso privatizador de las economías. Tanto los países desarrollados como los de menor grado de desarrollo se incorporan a la tendencia privatizadora y la asumen como una medida correctiva de las políticas que se debió aplicar en el

⁷ Carlos Primo Braga - La internacionalización de los servicios y los países en desarrollo - Finanzas y Desarrollo / 03-96 -FMI, Bco. Mundial

periodo anterior, cuando la acción de políticas públicas permitió reactivar el funcionamiento económico.

La privatización es llevada a cabo en la mayoría de los países, donde el Estado había cumplido una considerable función productiva. Ésta acción junto con alterar las posiciones relativas entre sectores, contribuye principalmente a aumentar el área de influencia para los objetivos y dinámica de la gestión privada. La lógica del negocio privado, entendida como una búsqueda de las condiciones que hagan posible o faciliten la obtención y maximización del beneficio se difunde y se impone en las más diversas áreas de actividad. Aquí se fija un primer aspecto que secuencialmente ejercerá liderazgo en el proceso de cambio.

Shigeto Tsuru* afirma que la privatización fue "iniciada en Gran Bretaña por el gobierno de M. Thatcher, después de triunfar en las elecciones de 1979, logrando su mayor impulso ("momentum", en obra original) a nivel mundial en la década de 1980. Japón se sube a este tren... creando una comisión especial encargada de analizar la cuestión de la privatización de las empresas públicas. El acontecimiento más notorio de esta tendencia mundial fue la conferencia internacional sobre la privatización, auspiciada por EUA a través de la AID, en Washington, febrero de 1986, donde se reunieron cerca de quinientos delegados de 46 países"⁸

Sin embargo, la experiencia ya había sido aplicada con anterioridad. En algunos países los procesos de reformas se inician a mediados del decenio de los '70,

* "Japan's Capitalism. Creative defeat and beyond", Cambridge University, 1993. Con introducción de J. Kenneth Galbraight, citado por Efraín Jovel Reyes en Notas Sobre la Globalización Económica, Documento Internet

coincidiendo en América Latina con la existencia de gobiernos militares y la asesoría técnica e ideológica de economistas pertenecientes a la escuela liberal en su expresión más ortodoxa. Se privatizó un gran número de empresas e instituciones financieras. La privatización movilizó recursos para disminuir la deuda fiscal y facilitó la capitalización de la deuda externa.

El espíritu privatizador no sólo se manifiesta mediante las licitaciones de las empresas públicas, también lo hace a través de la supresión de todo tipo de medidas consideradas adversas para el libre funcionamiento de los mercados. Cualquier regulación que se evalué como traba a la libre determinación de los precios relativos de mercancías y factores, o se estime un control innecesario de los tipos de cambio es primero aminorada, a través sucesivas políticas de ajuste, y después desechada.

Las reformas avanzan mediante la ruptura en algunos casos secuencial, pero en otros de manera abrupta de las organizaciones y modos de funcionamiento que habían enmarcado, por casi tres décadas, el curso social y económico de los países. La crisis de principios de los ochenta y su manifestación en el incremento de la deuda externa provoca una coyuntura especial, la que se resuelve a través de aportes de capital sustentados por el apoyo del FMI y otros organismos internacionales, pero condicionados a una reestructuración más profunda. Así, superada la crisis, a mediados de los '80 los países de menor grado de desarrollo inician la etapa de consolidación de la reconversión económica de sus estructuras, con el consecuente acomodo institucional y en el manejo de las políticas de funcionamiento.

La mayoría de los países liberó las tasas de interés, lo que incentivó el movimiento de capitales en búsqueda de mayor rentabilidad. Se modernizó la legislación bancaria y se modificaron las normas de disciplina y control, en muchos casos se otorgó mayor independencia a los bancos centrales.

Aún cuando, los cambios han sido adoptados con distinta velocidad por los países que participan en el proceso, la tendencia y contenido de las transformaciones realizadas en sus sistemas son similares: privatizaciones, desnacionalización de las riquezas básicas, desregulación de los mercados laborales y en los sistemas de seguridad social. Para participar de la globalización los agentes económicos nacionales establecen políticas de comercio exterior con un amplio grado de apertura, complementadas con una legislación tributaria y regulación del uso o contratación de factores que genere atractivo para el inversionista, independientemente de su nacionalidad.

La estabilidad macroeconómica adquiere principal importancia, para ello se utilizan de manera conjunta los instrumentos de la política monetaria y cambiaria, en varios países de Latinoamérica se vincula la moneda nacional al dólar de EE.UU, se asumen tipos de cambios flotantes y en una primera etapa se aplican tablas de variación diaria del valor de la divisa. Se redujeron los controles sobre los precios internos y se desregularon los mercados de trabajo, en vías a establecer un mercado laboral más flexible, se disminuye impuestos y leyes sociales que gravan la actividad empresarial.

Debido al grado de apertura y la fusión que se establece en el mercado mundial, el uso del instrumental tradicional de las políticas económicas pierde eficacia en el manejo interno de las economías. De esta manera, lo que sucede en espacios lejanos y corresponde a contingencias absolutamente incontrolables para una nación y sus residentes, repercute al interior de ella y altera distintos espacios de la vida cotidiana. Un ejemplo de esto lo constituye la actual crisis asiática. Pareciera ser que para salvaguardar la libertad de inversión del empresario, la de consumo del individuo global y la fluidez de operación de las normas que propician el libre cambio, se hace necesario que quienes detentan el poder de administrar el patrimonio nacional pierdan libertad en el manejo de las condiciones habitualmente utilizadas en la asignación de los recursos internos hacia los fines nacionales de bienestar y defensa de la soberanía. La situación económico-social de una nación fuertemente incorporada al ámbito global queda así sometida al arbitrio de fuerzas mayores, la de un mercado mundial y la de un capital transnacionalizado.

1.4. - Importancia de instituciones y acuerdos transnacionales.

En la transición de la economía mundial hacia la etapa global han participado un conjunto de instituciones y acuerdos que facilitan y promueven una mayor vinculación de los sistemas económicos nacionales, así como, una armonización de sus procedimientos.

Los organismos internacionales, establecidos en el periodo correspondiente a la 2ª guerra mundial, bajo la premisa de ejercer la cooperación económica internacional

como el FMI o el GATT, actual OMC, han reorientado sus políticas, y durante las últimas décadas, en conjunto con el Banco Mundial se han abocado a impulsar y apoyar el proceso de reformas y cambios estructurales de los países. Para ello organizan asesorías y misiones orientadas a diseñar programas de cambios y políticas de ajuste que provoquen los equilibrios necesarios para un fluido funcionamiento del sistema mundial. La aplicación de medidas impuestas o sugeridas por estos organismos y los resultados obtenidos constituyen condiciones para el financiamiento de las crisis, por las que habitualmente atraviesan las economías.

Su acción se integra con la de instituciones financieras privadas, bancos y organizaciones de clasificación de valores. Estas evalúan el avance de las reformas y según ello establecen clasificaciones crediticias de los países, reglamentando su acceso a los mercados de capital privado y fijando las condiciones de dicho acceso.

Complementariamente, la mayoría de los países participan en algún acuerdo regional de comercio (ACR), o en conferencias internacionales donde suscriben compromisos para adaptar las economías a los requerimientos del intercambio mundial. En general, estos convenios tienen como objetivo facilitar la movilidad de factores y mercancías e incorporan cláusulas u obligaciones que tienden a uniformar ciertos aspectos de las políticas económicas.

La relevante incidencia de estas instituciones, el carácter transnacional de su composición y dictámenes, pero en especial el poder que concentran les otorga un importante rol político, en ellas se negocian tendencias que guían el orden mundial.

1.5 Las empresas transnacionales unidades básicas de la globalización

En el ámbito estrictamente privado, la acción de las ETN, cuyo origen es también muy anterior al proceso de globalización, adquiere una relevancia fundamental en la evolución del proceso globalizador. Estas corporaciones transnacionales, líderes del sistema de mercado, que ya detentaban una relevante posición como grandes empresas antes de la década del '70, han aplicado profundos procesos de reconversión de sus sistemas administrativos y en la organización de su producción, con el fin de optimizar el uso de las opciones de mayor movilidad de mercancías y factores.

Existe total coincidencia, entre los analistas en definir a las ETN como los principales actores del proceso de globalización. La primacía del modelo neoliberal y la lógica hegemonía de las categorías privadas que él implica, sería la causa de la creciente sustitución de las tradicionales políticas de regulación nacional sobre inversión extranjera por otra que la promueve, otorgándole amplia libertad de acción y mejores condiciones de competir que a las empresas nacionales. Se facilita así la formación de estructuras productivas mundiales y las ETN son las entidades con mayor posibilidad para establecer y dirigir estas estructuras. El nuevo orden en las relaciones internacionales y la importancia relativa que adquieren los flujos de la ETN al interior de los países determina que la administración económica de los Estados Nacionales se remita a facilitar los intercambios intra e inter consorcios.

"Doscientas empresas multinacionales controlan, según expertos, la economía internacional, la política y la información. Las "doscientas primeras", como las define

el economista Frederic F. Clairmont, son conglomerados cuyas actividades planetarias cubren sin distinción los sectores primario, secundario y terciario: Grandes explotaciones agrícolas, producción manufacturera, servicios financieros, comercio. Geográficamente se reparten en diez países: Japón (62); Estados Unidos (53), Alemania (23), Francia (19), Gran Bretaña (11), Suiza (8), Corea del Sur (6), Italia (5) y Holanda (4). Según Clairmont, el proceso de fusión y compra de empresas acelerado a partir de comienzos de los años 80, ha generado la concentración del poder empresarial en un puñado de sociedades que, tal como asegura la revista Fortune, "han arrollado fronteras para hacerse con nuevos mercados y tragarse a los competidores locales". Como consecuencia, la parte del capital transnacional en el Producto Interno Bruto (PIB) mundial ha pasado del 17 por ciento, a mediados de los 60, al 24 por ciento en 1982 y a más del 30 por ciento en 1995".⁹

La fuerte internacionalización de los flujos de capital y el aumento en la producción e intercambio servicios ha implicado que el desarrollo de estos conglomerados no sólo se orienta a la clásica participación en la producción o actividades extractivas como Exxon, General Motors, o IBM, también se refiere a las de tipo financieras, agencias de brookers como Meryl Lynch, Morgan Stanley entre otros.

Mediante fusiones, adquisiciones o absorciones y diversos mecanismos considerados en las legislaciones nacionales, el capital transnacional dirigido y controlado por este tipo de empresas se relaciona con otras de menor poder residentes en diversos países. Tras la búsqueda de los menores costos de producción, de las mejores opciones para

⁹ Fortune, New York, 5-VII-1996, citado por Clairmont, Frederic F. En Le Monde Diplomatique de Abril del 97, y reproducido en "Las multinacionales y el Sur", Documento Internet - Dossier informativo de Infomundi, Mayo 1997

valorizar el poderoso capital acumulado y de la mayor probabilidad para disminuir la tasa de riesgo, las ETN se expanden y diversifican, invirtiendo, y levantando segmentos de industrias en diferentes espacios y realidades económico-sociales.

La actividad de las ETN se moviliza con agilidad influyendo en la estructura productiva y empresarial de las naciones. La decisión de instalarse en un punto específico del planeta se inscribe en un entorno de amplio espacio y de largo plazo. La determinante de esta decisión es la máxima ganancia que se puede obtener mediante la estructuración de un valor agregado, compuesto y extraído de las oportunidades que ofrece la estructura mundializada.

Sus casas matrices, ubicadas en los países de origen se dedican a las actividades más intensivas en conocimiento y tecnología, empleando recursos humanos con alto grado de calificación y especialización. Las labores más extensivas en el uso de otro tipo de factores son desplazadas por el mundo, de acuerdo las ventajas que existan en los distintos países. De esta manera los países desarrollados se reservan para sí o tienen ventajas adquiridas en aquellos procesos que utilizan mano de obra calificada y materias primas sofisticadas, metales de la era espacial o en la aplicación de tecnologías de enésima generación que posibilitan una gran flexibilidad en el logro de una mayor productividad.

La incidencia de la ETN en la constitución del nuevo orden internacional no sólo se remite a materias de carácter práctico como la constitución de redes mundiales productivo-comerciales y en la notable incidencia que su actividad adquiere en la

estabilidad y crecimiento de gran parte de las economías nacionales. El carácter de líderes del sistema de libre empresa que ellas tienen y el éxito en la gestión administrativa les confiere un rol emblemático, de forma tal que su experiencia se constituye en escuela, en una guía de acción estratégica para las demás empresas.

1.6. Dominio de las categorías mercantiles e intensidad de la competencia.

Desde el campo del pensamiento económico la apertura de los mercados se caracteriza por estar fundamentada, y a su vez avalar, los postulados del neoliberalismo. Aparentemente, la teoría y la práctica económica se han reducido a establecer la trayectoria de un sistema que gira en torno a una verdad inmutable: la libertad de los mercados, el de mercancías, el financiero, el del trabajo y de los recursos naturales. Cualquier medida, decisión o idea está acotada por el principio de esta libertad. Toda crítica o reflexión económica tiene en la actualidad su principio y su fin en este concepto. En este sentido, la globalización de los mercados y los programas privatizadores corresponden a una expresión concreta del espíritu que anima a esta época.

La regulación proclive al intercambio y la gran movilidad de los flujos económicos han conformado un mercado global caracterizado por una creciente intensidad competitiva. La interrelación de los mercados se expresa tanto en las demandas como en las ofertas nacionales. El avance de las comunicaciones tiende a homogeneizar los patrones de consumo sin anular totalmente las particularidades nacionales. El consumidor global ejerce su demanda en un entorno que facilita notablemente su

libertad de elegir y potencia su capacidad de adquirir mediante crédito fácil, su poder adquisitivo tiene la virtud de hacer líquido, volver a la categoría de dinero, el capital invertido e incrementado por el mayor valor agregado que encierran las mercancías finales, constituido a través de un extenso e internacionalizado circuito productivo.

En un texto sobre Administración Estratégica utilizado para la formación de empresarios y gestores privados se entrega la siguiente definición:

Globalización de los mercados: "el mundo se aleja de un sistema económico en que los mercados nacionales son entidades distintas, aisladas entre sí por barreras comerciales y espaciales, temporales y culturales, y que este se aproxima a un sistema en el que los mercados nacionales se fusionan dentro de un enorme mercado mundial. Gustos y preferencias de los consumidores comienzan a converger en una norma mundial. Pero no es posible ni beneficioso proyectar demasiado esta tendencia ya que aún existen gustos específicos por naciones".¹⁰

La definición describe las condiciones de mercado que las empresas deben considerar para establecer sus estrategias competitivas, y tipifica la etapa global como una fusión de los mercados nacionales. Al respecto la advertencia, "aún existe gustos específicos por naciones" entendida de manera simple tiene un carácter de conducta residual y su permanencia o extinción en el tiempo permite suponer las características futuras del proceso de globalización de los mercados. Esta puede seguir evolucionando hasta la completa formación de un mercado mundial, que anule las diferencias nacionales o puede generar un quiebre de la tendencia.

¹⁰ Charles W. L: Hill / Gareth R. Jones - Mc Graw Hill Administración estratégica, Un enfoque integrado - Tercera edición 1996

La presencia física de las empresas en los mercados de consumo constituye una importante ventaja competitiva, por eso los gestores privados se esfuerzan por extender su actividad productiva y comercial hasta alcanzar estos espacios. Las empresas establecen una ofensiva rivalidad por introducirse, conquistar y mantenerse en aquellos territorios evaluados atractivos para una pronta recuperación del capital invertido.

"Debido al aumento en la intensidad competitiva los mercados nacionales que alguna vez fueron dominados por fuertes monopolios, o aquellos donde era posible una estructura oligopólica se han transformado en segmentos de industrias fragmentadas, en las cuáles muchas organizaciones luchan entre sí por la participación de mercado de un país a otro"¹¹.

La competencia también se globaliza y su dinámica, determinada por la acción de las ETN, se impone en el ámbito nacional modificando la posición y tendencia de la oferta interna. Ésta tiende a internacionalizarse directamente, o de manera indirecta a través de la asociación de las empresas nacionales al flujo del capital internacional comandado por las ETN. Las estrategias empresariales van asumiendo, cada vez más un carácter global y con ello se incentiva la interdependencia productiva y comercial.

"Un estudio realizado por un grupo asesor internacional sobre finanzas y negocios llegó a la conclusión de que el «gran potencial de mercado» era el factor más

¹¹ David Hampton, - Administración-Tercera Edición - Mc Graw Hill - 1990

importantes de las inversiones extraterritoriales en el 94% de las 230 compañías clientes examinadas¹². Otras tres influencias decisivas, serían:

- El rendimiento previsto (78%).
- La necesidad de una ubicación comercial estratégica (64%); y
- La prevención de la competencia (52%).

Desde la entidad país también se compete y las autoridades públicas inmersas en esta tendencia, diseñan políticas económicas internas que privilegien la estabilidad y el definido equilibrio macroeconómico por sobre otros objetivos, y constantemente incorporan nuevos elementos para facilitar la integración de los flujos nacionales al circuito de valorización establecido por el proceso globalizador. Tratan de activar la colocación de sus exportaciones, para ello suscriben acuerdos regionales y a través de un acucioso y acelerado movimiento se esfuerzan por establecer las condiciones más favorables, para mantener o atraer recursos hacia sus territorios garantizando oportunidades apreciadas por los directivos y gestores empresariales.

En un informe de la CEPAL se señala lo siguiente respecto a la globalización: "... tiende a una cierta uniformidad en cuanto a aplicación y a formulación de las políticas, ya que cada país se convierte en un competidor para mercados finitos y recursos escasos. Por ello privilegiar las señales de mercado, fomentar la competitividad internacional, promover la capacidad empresarial y atraer la inversión

¹² 3. Ernest y Young, Investment in Emergint Markets - A Survey of the strategic investments of 1000 Global companies, 1994. Tomado de "Consecuencias de la Globalización..." Rev. Capítulos Nº51, 1997

directa se están convirtiendo en elementos comunes de los esfuerzos que deben realizar las naciones para mejorar su inserción internacional"¹³.

Las nuevas estrategias para competir aplicadas por los países han abatido los postulados de la teoría ortodoxa del comercio internacional. La dotación de factores y los menores costos de producción de una nación son insuficientes para permitir un intercambio relativamente favorable, ahora es necesario incorporar, vía particulares regulaciones o desregulaciones, otros atractivos a la organización económica y social de los países. Cada nación también debe construir su ventaja competitiva con relación a las otras naciones.

La intensidad de la competencia en la etapa global se hace evidente en el siguiente párrafo que reproduce opiniones de un conjunto de líderes mundiales -jefes de Estado, altos ejecutivos de empresas transnacionales, banqueros y financistas- reunidos para analizar las tendencias mundiales, en la localidad de Davos, donde cada año desde 1970, se reúnen las principales fuerzas económicas del planeta para revisar los avances de la economía de mercado.

"La competencia es... la única fuerza dinámica. "Ya sea un individuo, una compañía o un país, se debe ser más competitivo que el vecino para poder sobrevivir en este mundo" ha declarado el señor Helmut Maucher, alto ejecutivo de Nestlé. "Y si por desgracia algún gobierno no sigue esta política, los mercados le impondrán sanciones inmediatamente" ha prevenido el señor Hans Tietmeyer, presidente del Bundesbank, y continúa: "ya que los políticos, de aquí en adelante, están bajo el control de los

¹³ CEPAL, Transformación Productiva con Equidad; Un Enfoque Integrado, 1992

mercados financieros". El señor Marc Blondel, secretario general de la Fuerza Obrera Francesa declaró en Davos: "Los poderes públicos, en su mejor expresión, se han convertido en subcontratistas de las empresas. El mercado gobierna. El gobierno administra."* Por su parte el señor Bill Gates, alto ejecutivo de la Microsoft, ha anunciado la supremacía de los Estados Unidos de América al declarar: "¡Las nuevas tecnologías son estadounidenses, así, nosotros aprovecharemos la explosión de los mercados!". Y el señor Raymond Barré, ex-primer ministro de Francia ha declarado: "El mundo ha entrado en una fase de largo crecimiento, de ahí que el capital ilumine todo el planeta"¹⁴.

* "La Lettre A", 15 de febrero, 1996.

¹⁴ Editorial- DAVOS por Ignacio Ramonet. Tomado de "Le Monde diplomatique", marzo de 1996, Traducido al español por Efraín Jovel Reyes. Documento Internet

Capítulo 2

Los cambios en los procesos de producción y globalización

2.1. - Antecedentes.

Las transformaciones de la estructura económica mundial y nacional que desembocan en la actual etapa definida como globalización, se han ido generando de manera sincronizada con el cambio en la modalidad de producción. Al interior de las unidades productivas, tanto en la organización como en la administración de empresas se ha manifestado, durante las últimas décadas, una notable secuencia de innovaciones cuyo resultado se traduce en el establecimiento de una elevada oferta de productos altamente diferenciados y con un ciclo de vida notablemente breve.

La nueva organización del trabajo ha sido incidida por el gran cambio técnico, pero la forma que adopta responde a la dinámica del sistema de libre empresa. Conforme a ello se modifica la relación de los factores productivos, se dispone de una mayor facilidad de acceso a los recursos naturales, se intensifica el uso de factor capital y se desplazan importantes contingentes de mano de obra.

A través de los contenidos de este capítulo se pretende entregar las principales características de la nueva modalidad productiva y enunciar como éstas han cambiado el marco para la toma de decisiones empresariales.

2.2. - Cambio en la modalidad de producción

A partir de los años '70 se inicia una notable modificación en las estructuras productivas y en la gestión aplicada a los procesos de transformación. Se transita desde un sistema masivo de producción relativamente rígido, cuyo funcionamiento requiere un determinado orden en el proceso de trabajo, hacia otra modalidad con alto grado de automatización de las operaciones y dotada de gran flexibilidad.

El sistema de producción masiva que se comienza a abandonar ha sido definido por algunos analistas como "fordismo". En el ámbito de la producción corresponde a una etapa de exacerbación del taylorismo, organización productiva basada en la cadena de montaje y en la incorporación de una masa trabajadores con un perfil laboral bastante uniforme, la que debe lograr resultados en un tiempo impuesto y cuyos niveles de especialización, pudiendo ser altos, están definidos exhaustivamente lo que genera una constante rutina y aliena a los sujetos que las ejecutan.

El fin de la época fordista corresponde a un periodo de crisis económica con fuertes desequilibrios. En el mercado, la masiva oferta generada requiere una demanda también masiva, la que debe ser sustentada mediante la aplicación de políticas públicas inspiradas en las propuestas keynesianas, y por lo tanto, en una mayor participación del Estado en la economía. La exigencia de incrementos en la productividad vía la intensificación de la producción, motiva desequilibrios sociales y políticos, estos se evidencian gracias a una organización sindical que representa los intereses comunes de un alto número de trabajadores sometidos a un régimen de trabajo similar.

La intensificación de los procesos de transformación es reprochada además, por insumir de manera indiscriminada recursos naturales y materias primas. De esta manera el fordismo es criticado por los amplios sectores sociales que deben someterse a sus consecuencias, pero también es cuestionado por aquellos sectores que tienen el poder, y la capacidad para organizar y reorganizar los procesos productivos al interior del sistema social imperante.

La inquietud de estos últimos se relaciona con la tendencia decreciente que venía presentando la tasa de ganancia en los años sesenta, las crisis energéticas de los años setenta, la restricción de los mercados y el relativo agotamiento de territorios fértiles. Este conjunto de indicadores manifiesta el agotamiento de un tipo de orden económico. Orden, basado en una fuerte concentración de capitales y de la gestión económica en manos de tradicionales grupos de administradores, fueran estos empresarios privados o en algunos casos el Estado. Aparentemente la organización técnica industrial, así como, el orden social que ella determina, habría llegado a un estado de situación donde las posibilidades de incremento de la productividad estarían relativamente agotadas.

La conveniencia y necesidad de abandonar el sistema fordista se hace manifiesta y la difusión de las innovaciones tecnológicas, y su aplicación en la esfera productiva constituyen factores que hacen factible el cambio de modalidad productiva. La transición del sistema se irá promoviendo y poniendo en práctica por aquellos agentes económicos que, junto con tener interés por revertir la situación poseen el poder económico o político para hacerlo.

En la esfera de la producción el cambio se manifiesta en el abandono de un sistema de producción masiva capaz de entregar un alto volumen de productos estandarizados, para ser realizados en un mercado de consumo, también de carácter masivo. Por otro sistema de producción especializado y flexible capaz de entregar una gran variedad de productos diferenciados. Estos productos deben cumplir las exigencias impuesta por un mercado de fuerte competitividad basada en la calidad, entendida como la capacidad de entregar las mejores soluciones para satisfacer las expectativas de distintos segmentos de consumidores.

El sistema que se ha abandonado, por parte de algunas economías o sectores de ellas, fundamenta su productividad en la obtención y uso de economías de escala, para a partir de ellas reducir, al máximo, sus costos medios de producción y mediante esto mejorar su capacidad de competir vía precio. En cambio el sistema especializado y flexible sustenta su competitividad en la calidad y en la oportunidad de acceder prontamente a los mercados, tanto de consumo como de abastecimiento, es decir, se privilegia la obtención de economías de alcance. La disminución de costos sigue siendo un factor fundamental, pero ahora se trata de lograr por otros medios, diferentes a la exclusiva masificación de la producción. En la actualidad los costos se disminuyen por la baja de los inventarios, por el exhaustivo ahorro de tiempo en todo el proceso de producción y circulación y la flexibilización en el uso del factor trabajo.

En ambos tipo de sistemas, el de producción en masa como el de especialización flexible se trata de disminuir el costo medio unitario, a través del aumento de la escala productiva. Pero en el primero esta mayor producción esta limitada a la entrega de un tipo de producto homogéneo. En cambio la producción especializada y flexible,

la versatilidad de las nuevas tecnologías, su manifestación en equipos de carácter universal y la adaptación del uso del factor trabajo a estas nuevas circunstancias, hacen posible obtener también grandes cantidades de productos, pero diferenciados.

La producción especializada y flexible presenta mayor capacidad para acomodar la oferta a las exigencias del mercado, se habría superado así una de las dificultades que al respecto presentaba el sistema de producción masiva, referida al necesario equilibrio entre las corrientes de producción y de consumo.

Existen diferentes perspectivas y posiciones para explicar el cambio en la modalidad de producción y su correspondencia con el sistema económico-social. En el artículo "Crisis y flexibilidad laboral"¹, de Gabriel Tapia y Manuel Valenzuela se sintetizan algunas de ellas según lo siguiente:

Cambio en el paradigma tecno-económico, de la petroquímica a la microelectrónica (Christoper Freeman, Carlota Pérez): Bajo la influencia de la concepción de Schumpeter, se desarrolla la idea de que los ciclos económicos de largo plazo del capitalismo responden a los grandes cambios tecnológicos, aquellos cuyos inventos se transforman en innovaciones que al difundirse inciden en todo el sistema.

El paradigma tecno-económico basado en la microelectrónica ha sido capaz de desplazar al de la petroquímica y con ello se modificaría todo el aparato productivo, pero también sería necesario que las instituciones sociales y el marco general de

¹ Gabriel Tapia y Manuel Valenzuela, Investigador Depto. de Estudios Económicos del Colegio de la Frontera Norte, y maestro investigador de la Facultad de Economía U.A.Z respectivamente, en *Economía Política, Trayectorias y Perspectivas* N°1, Mayo-Junio, 1995

regulación socioeconómica cambien. El agotamiento del paradigma asociado al fordismo, habría marcado el final de un ciclo de onda larga. En actualidad nos encontraríamos en un proceso de transición donde ya funciona un nuevo paradigma, pero donde los mecanismos institucionales no han terminado de adaptarse.

De la maquinofactura a la sistemofactura (Kaplinsky, Hoffman): En sus análisis ponen el énfasis principal en la forma de organización del trabajo y en los cambios que se producen en el ámbito de la maquinaria utilizada en el proceso productivo. Se compara la organización de ambas modalidades, destacando ciertos cambios relevantes como; el uso de las técnicas de control total de la calidad, el justo a tiempo, la implantación de relaciones menos jerárquicas en la administración. En lo que se refiere a la maquinaria, el cambio también es muy brusco, del equipo rígido creado para un propósito específico se pasa a un equipo programable que sirve para usos múltiples.

Lo señalado sería el paso de la maquinofactura a la sistemofactura. De acuerdo a esta consideración la crisis es entendida como una crisis del paradigma anterior de la organización del trabajo, el paradigma taylorista asociado al modelo fordista. Actualmente, existiría un proceso de transición hacia un nuevo modelo de acumulación industrial, el cual aún no se consolida totalmente.

La escuela regulacionista (Aglieta, Boyer, Lipietz, etc.): En esta corriente se ubican todos los autores que desde enfoques teóricos distintos destacan el hecho de que la actual crisis es en esencia una crisis de los mecanismos de regulación del sistema, aunque la categoría misma de la regulación sea entendida de diferentes maneras. Los

autores señalados corresponden a la corriente marxista de esta escuela. Se toma como punto de partida el concepto de capitalismo como modo de producción. Las fases del capitalismo corresponderían a la sucesión de modelos de desarrollo los cuales se componen de tres elementos fundamentales: el paradigma tecnológico, el régimen de acumulación y el modo de regulación. Bajo la óptica de análisis de esta escuela la presente crisis es de todo el modelo, por lo tanto, tiene que ver con los tres niveles.

Actualmente no habríamos salido aún de la crisis. Aun cuando, ha tomado cuerpo un nuevo paradigma tecnológico y se están produciendo ajustes, tanto en el régimen de acumulación como en el modo de regulación, lo cierto es que no se podría argumentar la existencia de un nuevo modelo de desarrollo, lo cual puede verse claramente en el hecho de que el capitalismo no habría iniciado una nueva etapa de auge.

2.3. - Cambio técnico

Las diferentes posiciones adoptadas para evaluar las causas y consecuencias del cambio en la modalidad de producción coinciden en ponderar el cambio técnico como un factor relevante; ya sea para provocar un nuevo paradigma productivo, sea como una variable que transforma la maquinaria de rígida a flexible para desde ahí influir en la organización de la producción, que también asume características de flexibilidad. O como un elemento que provoca un incremento el desarrollo de las fuerzas productivas incidiendo de esta manera en el patrón de acumulación de capital y en las regulaciones necesarias para amparar este nuevo patrón.

La ola de innovaciones tecnológicas de las últimas décadas, es la síntesis o resultado del mayor nivel de conocimiento acumulado por la humanidad. El avance técnico es

un proceso continuo, pero no todo cambio adquiere la connotación de un desarrollo mayor, o revolucionario. En determinados momentos históricos se generan saltos o cambios cualitativos en el saber hacer tecnológico que impactan, de manera decisiva, otros espacios de actividad social, distintos a los exclusivamente centrados en la investigación científica y sus opciones de aplicación tecnológica.

" A fines de la década de los sesenta y a comienzos de la de los setenta, un puñado de hombres lo lograron: Aprisionar en algunos gramos de silicio un poder de cálculo en el que diez años antes nadie se habría atrevido siquiera a soñar. Además, este poder está basado en una capacidad de tratamiento lógico programables y reprogramables. En 1971 nació la microcomputadora, verdadero corazón y centro nervioso de las máquinas modernas".²

Estas innovaciones tecnológicas se constituyen, según Coriat en un nuevo sistema técnico, ya que cumplen con las dos condiciones que debería tener un sistema de esta naturaleza: "Permitir un salto considerable de la productividad humana del trabajo y poseer un carácter eminentemente *transversal* es decir aplicarse a una gran variedad de condiciones de producción y de valor de uso".³

Así los trabajos de investigación y desarrollo nutren la cultura del siglo con relevantes adelantos técnicos, en especial en el campo de la electrónica, la biotecnología y los nuevos materiales.

La revolucionaria incidencia de este cambio se deja sentir con fuerza a partir de los años '80 y su principal función será hacer posible una mayor incorporación de

² Benjamín Coriat, *El Taller y el robot*, Ed Siglo XXI, 3ª Edición, 1996

³ Id anterior.

orientaciones y aplicaciones tecnológicas, ampliar la difusión del conocimiento y posibilitar un uso más eficaz de los recursos.

Las innovaciones permiten un notable desarrollo de las capacidades productivas, de manera similar a lo sucedido en la etapa de la revolución industrial del siglo XIX, donde gracias a la generación de las máquinas automáticas se hace factible el traspaso a ellas de habilidades de trabajo humano. La diferencia radica en que hace 200 años se transfieren a la maquinaria las destrezas del movimiento físico, en cambio a finales del siglo XX se transfiere la experiencia y destreza del movimiento lógico, la capacidad de programar y controlar el proceso. Esta se extrae desde la experiencia de la fuerza de trabajo humano para ser incorporada y concentrada en lo material. La maquinaria actual, los medios de producción modernos como trabajo pretérito atesoran hoy una dosis muy superior del conocimiento y de la práctica colectiva ejercida por quienes han participado en el proceso histórico de transformación de la materia.

El mayor saber expresado en nuevas tecnologías y sintetizado en diversos tipos de equipos se incorpora como un potente atributo de los métodos y medios de producción. Las opciones que aporta el nuevo patrón tecnológico quedan a disposición, principalmente, de quienes tienen la posibilidad de adquirir o acceder a estos medios de producción y disponerlos al logro de sus objetivos. En ocasiones se responsabiliza al cambio técnico de los trastornos económicos o sociales de la época; aumento en el desempleo, desastres ecológicos, robotización de la conducta humana, pero el desempeño de cualquier tecnología requiere la intermediación de algunos

sujetos y será, por lo tanto, la voluntad de éstos la que otorgue rasgos positivos o negativos a su aplicación.

Algunos rasgos de las nuevas tecnologías se presentan someramente, a continuación:

Cuadro N° 2.1

NUEVAS TECNOLOGIAS

- **Microelectrónica:** Es la base de toda una revolución representada por nuevos aparatos, equipos y dispositivos y la digitalización de múltiples procesos. El término microelectrónica se refiere específicamente a microcomponentes electrónicos semiconductores, circuitos integrados algunos de los avances que ha permitido una importante reducción en los precios, del consumo de energía, espectacular miniaturización y un aumento increíble en términos de la ejecución y confiabilidad.
- **Bioteología:** Se trata de un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas aplicadas a microorganismos, células animales o vegetales, con el fin de producir nuevas moléculas, nuevas células o nuevos organismos. Se intenta obtener nuevos productos o aun los mismos a través de un nuevo camino de naturaleza biológica, bioconversión, o biocatálisis.
- **Nuevos materiales:** Se entiende por tal aquellos que constituyen una nueva base para el desarrollo de las nuevas estructuras industriales. Son productos del mejoramiento, combinación y asociación de materiales ya utilizados más que estrictamente nuevos productos. Representan importantes ventajas. Por ejemplo aquellos caracterizados por una alta capacidad de resistencia con menor peso utilizado por la industria automotriz y de maquinaria pesada.
- **Química Fina:** El sector químico puede considerarse dividido en dos grandes áreas: una que opera a gran escala generando productos de bajo costo unitario y la química fina o de especialidad que produce una gran variedad de productos de alto costo y fuerte componente tecnológico, aquí se verifican innovaciones tanto en el ámbito de proceso, como de producto. Industria de fármacos, defensa, materiales convencionales.
- **Mecánica de precisión:** De importancia directa como por las interrelaciones con las otras. Se consideran elementos de mecánica fina y elementos de dimensiones micrométricas, los que por su velocidad, precisión funcional y durabilidad exigen técnicas propias y producción diferenciada de la mecánica convencional y también el uso predominante de transferencia de información.

Las nuevas tecnologías utilizadas en los procesos productivos y definidas como de avanzada, o de alto impacto, son de rápido desarrollo y difusión a consecuencia de

ello el ciclo de vida de los procesos y productos tiende a ser muy breve, originando un permanente riesgo de pronta obsolescencia. La amenaza de este riesgo exige disponer de recursos y capacidades para mantener un persistente trabajo de investigación y desarrollo que promueva nuevas aplicaciones. Así el dominio del conocimiento se concentra en algunos países desarrollados y en las empresas de mayor acumulación, constituyéndose para ellas en una manifiesta ventaja competitiva.

El carácter universal de estas técnicas, su fácil aplicación y sus costos de incorporación relativamente bajos hacen factible su rápida irradiación. Así las revolucionarias aplicaciones tecnológicas renuevan la base material del sistema capitalista, incidiendo en el uso y valoración de los recursos naturales, el trabajo y el capital.

2.4. - Organización de la producción

La organización de la producción se caracteriza hoy por el establecimiento de estructuras productivas más livianas, más pequeñas y manejables, capaces de entregar con prontitud un alto volumen de productos diversificados y diferenciados, según la particularidad del mercado que se atienda. Así los modernos procesos productivos se distinguen por ser especializados, flexibles, innovadores y con una veloz capacidad de respuesta.

El moderno patrón tecnológico apoya la reestructuración del orden productivo, pero la forma que va asumiendo la nueva modalidad está determinada fundamentalmente por los objetivos y dinámica de la empresa privada. Las consecuencias del cambio

técnico y su incorporación en las entidades productivas guiadas por la búsqueda de maximización del beneficio impactan a cada uno de los componentes del sistema producción; recursos productivos, actividad de transformación, resultados y tareas de control.

La flexibilidad del proceso productivo se sintetiza en el cuadro N°.2. 2

▪ **Cuadro N° 2.2**

▪ **Flexibilidad del proceso de producción ⁴**

Flexibilidad de producto: Posibilidad de fabricar sobre la base de un mismo arreglo técnico una variedad de productos diferentes con ciertos elementos en común

Flexibilidad de juego: Referida a la flexibilidad en el diseño o a las modificaciones del aspecto del producto

Flexibilidad de los elementos: Eliminación de rigideces vía supresión de operaciones y tareas.

Flexibilidad de ruta: Flexibilidad de los transportes de producción

Flexibilidad de volumen: Fluctuaciones cuantitativas en respuesta a variaciones del nivel de demanda.

2.4.1. - Mayor disponibilidad de factores

El desarrollo tecnológico ha permitido acceder y disponer con mayor facilidad de nuevas fuentes de energía, también ha estimulado innovaciones para hacer un uso más intensivo del factor trabajo, generando una mayor oferta relativa de él. El conocimiento acumulado se ha traducido en eficaces equipos, maquinarias y herramientas fabricados con agilidad y a un costo aminorado.

⁴ Benjamín Coriat "L'atelier a le robot". Christian Bourgois Ed., Paris, 1990. Citado en "Crisis y Flexibilidad laboral", de Gabriel Tapia y Manuel Valenzuela.

Materias primas: Los nuevos materiales y las aplicaciones de biotecnología y genética incrementan la provisión de materias primas, además modernas maquinaria y equipos facilitan el acceso a los recursos naturales y reducen los costos de extracción. De este modo es factible que el proceso productivo, especializado y flexible, sea abastecido de manera rápida y a bajo costo. La condición suficiente, para que esto sea efectivo, es alcanzar y disponer de las fuentes que aportan las materias base. Aun cuando, las innovaciones tecnológicas habrían hecho posible una menor utilización de los recursos naturales, con relación a la gran producción en masa propia del fordismo, el carácter transitorio que se otorga a las mercancías, para reproducir constantemente el ciclo productivo y recuperar con prontitud el capital invertido, desemboca en un modo de producción vastamente depredador.

Capital: El capital en su expresión financiera e industrial es el factor que obtiene los mayores beneficios. Gracias a los adelantos técnicos, el moderno capital industrial se constituye hoy en un conjunto de sofisticada maquinaria con una capacidad de transformación, dirección y control muy superior a la de otros momentos históricos, y a un precio menor en términos relativos. La incorporación de los microprocesadores y la digitalización de los procesos ha hecho posible transferir a la máquina una mayor dosis de funciones, ejecutadas previamente por el trabajo humano, con ello disminuyen los tiempos de proceso, las probabilidades de error y la pérdida de materiales, se genera por lo tanto un notable ahorro en el uso de la energía. En definitiva, la ola de innovaciones de las últimas décadas amplía las opciones de reproducción del sistema, ya que, tiende a reducir notablemente la inversión necesaria para abordar nuevos negocios y garantiza, con mayor seguridad, reducidos costos de producción, todo lo que redundará en un mayor volumen de ganancia.

Con respecto al capital financiero; la microelectrónica, la optoelectrónica y las telecomunicaciones han hecho factible la constitución de redes globales de información y comunicación, las que aportan una sólida base para la toma de decisiones de inversión sin mayores desfases temporales. Así los fondos disponibles se pueden movilizar con mayor certeza y control en búsqueda de los espacios y negocios más rentables. El avance técnico otorga, en la práctica, la libertad que requiere el capital financiero para maximizar su valoración, ya sea participando como capital productivo, en calidad de inversión directa aplicada a procesos de transformación y creación de valor, o también constituirse en una masa financiera que se valoriza de manera indirecta, a través de su expresión en activos monetarios o en líneas de crédito que financian, sin mayor riesgo, la creación de nuevos procesos productivos por parte de otros gestores de negocios.

Trabajo: La nueva organización productiva modifica la relación de los factores productivos, se intensifica el uso del capital y se desplazan importante contingentes de mano de obra. Se incrementa la oferta de este factor y con ello se influye de manera negativa en la masa de salarios. La flexibilidad del proceso productivo se transfiere al mercado de trabajo, provocando:

- **Flexibilidad funcional:** trabajadores polivalentes desplazan a quienes habían logrado altos niveles de especialización, para ejercer una particular tarea en la anterior modalidad productiva. Las nuevas tecnologías polarizan los requerimientos de formación y capacitación del ocupacional. Los equipos de trabajo se constituyen por una parte con un reducido contingente de técnicos,

altamente especializados que se encargan de dar continuidad al proceso, y por otra con un grupo mayor de trabajadores que no requieren mayor calificación.

- **Flexibilidad laboral:** Disminución en la cantidad de trabajo contratado al ser desplazado por la maquinaria. La jornada de trabajo se ajusta mediante contratos de trabajo temporal y el uso de horas extras. En algunos casos la desregulación del trabajo, primero genera desempleo y después la subcontratación de aquella parte de la producción que no depende directamente del uso de la sofisticada y moderna maquinaria. En algunos casos, esta producción es realizada por los antiguos empleados, pero ahora en calidad de trabajadores por cuenta propia o microempresarios.

- **Flexibilidad salarial:** Se utilizan distintos métodos para determinar la remuneración al factor trabajo. El salario base pierde importancia con respecto a los pagos efectuados en bonos por productividad, o por mayor competencia y nivel de conocimiento. Esta flexibilidad hace necesario que los sistemas legales, que norman el mercado del empleo, también sean modificados, lo que justifica la desregulación de los sistemas sociales y previsionales. En la mayoría de los países que participan en la globalización la legislación laboral se modifica para liberar los mercados de trabajo.

Los factores que caracterizan la flexibilidad del mercado de trabajo provista por la actual regulación se presentan en el cuadro N° 2.3

▪ **Cuadro N° 2.3**

▪ **Flexibilidad del Mercado del trabajo**⁵

Numérica externa: Se ajusta número de empleados. Trabajo temporal, extensión del tiempo de prueba, medias jornadas

Externalizada: Subcontratación

Numérica Interna: Se ajusta número de horas de trabajo. Uso de horas extras

Salarial : Distintos sistemas para determinar remuneración

Funcional: Ajuste de tareas, polivalencia, trabajo en equipo

2.4.2. - Amplia y heterogénea oferta de productos

La potencialidad del proceso productivo genera un abundante volumen y profusión de mercancías provocando un constante riesgo de crisis de sobreproducción. A través de la innovación continua se acorta el ciclo de vida de los productos, mediante la diferenciación se activa la frecuencia de compra y se incentiva el consumo. La flexibilidad del proceso también se transfiere a los resultados según lo siguiente:

- **Flexibilidad de producto:** Posibilidad de fabricar sobre la base de un mismo arreglo técnico una variedad de productos diferentes con ciertos elementos en común. Para ello la cadena de montaje se quiebra en dos sentidos. Primero, sus puntos de salida ya no corresponden a un único tipo de producto, surgen varias líneas que apuntan a la diversificación de los resultados. Segundo, se fragmenta en fases productivas, cada una de las cuales constituye una unidad en si misma y tiene por finalidad habilitar la evolución de un particular proceso. La producción

⁵ Basada en el trabajo de Bernard Brunches "Labour flexibility in Enterprises: A comparison of firms in focus european countries", en OCDE. Labour market flexibility. trends in enterprises. OCDE, Paris, 1989 y citado en "Crisis y flexibilidad laboral" de Gabriel Tapia y Manuel Valenzuela.

se especializa con flexibilidad, ésta es aportada por las innovaciones técnicas de los medios de trabajo, es decir. La moderna tecnología se incorpora a los bienes de capital y desde ellos se transfiere flexibilidad a la organización y al uso del factor trabajo.⁶

- **Flexibilidad de volumen:** El nuevo orden productivo tiene una alta capacidad para adaptar la cantidad producida a las variaciones cuantitativas de la demanda, lo que le otorgaría una mayor posibilidad para alcanzar el equilibrio de mercado. La diferenciación de los productos permite estimar con mayor certeza la demanda de particulares segmentos de mercado.

2.4.3. - Incremento en la capacidad de control

La maquinaria moderna incluye en si misma cierta cantidad de control directo, su diseño la ha capacitado para funcionar de manera automática, digitalizada, la incorporación de pautas de operación y estándares de cumplimiento constituyen parte de ella. De esta manera, los modernos bienes de capital están habilitados para exigir, de parte de quienes los manejan, un determinado comportamiento y ritmo de trabajo. La gran industria mundial activada y controlada por capataces electrónicos, transforma toneladas de materias primas, partes y piezas entregando productos en distintos grados de elaboración los que continúan su proceso transitando por diferentes latitudes.

Las nuevas tecnologías de información asistidas por el establecimiento de redes permiten un notable incremento de la capacidad de los administradores, para dirigir y

⁶ Benjamin Coriat, El Taller y el robot, Ed Siglo XXI, 3ª Edición, 1996

controlar múltiples y dispersos procesos productivos. La automatización de operaciones y procesamiento de la información ejercen el control físico del cumplimiento de los estándares productivos, independiente de los kilómetros de distancia que medien entre las múltiples plantas y la oficina central. La tecnología de los satélites y de fibra óptica puede llevar cientos de miles de señales a la vez utilizando los microprocesadores para codificar, transmitir y decodificar la enorme cantidad de información que fluye a lo largo de las autopistas electrónica.

2.5. - Fragmentación del proceso productivo

En un ambiente de constante cambio marcado por una intensa competencia, el nuevo patrón tecnológico orienta la disposición de los administradores a remodelar los procesos de transformación y a reagrupar sus componentes. La factibilidad de una mayor división técnica unida al urgente imperativo por aumentar las ventajas competitivas, ha incidido en la conveniencia que tiene fragmentar la extensa cinta de producción y romper la dependencia vertical de los tradicionales conglomerados industriales creados en la etapa de posguerra. La producción se atomiza y se distribuye en aras de la rentabilidad de los negocios, la productividad de los procesos y la especialización de las tareas.

La flexibilidad del proceso lo habilita para una reestructuración amplia y global, ya no es necesario que sus componentes estén ubicados en un mismo lugar, se crean así redes productivas muy complejas, las que se enlazan con los circuitos de circulación de la masa diversificada de productos que entrega. Así, la organización productiva se relaciona a través de redes productivo-comerciales de alcance mundial, las que

buscan dominar a largo plazo los mercados de abastecimiento de insumos y de realización de la producción.

La potencialidad alcanzada por las fuerzas productivas se torna inoperante sin el alimento de los factores que ella requiere, tanto en cantidad y calidad, por otra parte el resultado de esta inmensa energía genera un creciente flujo de mercancías, que demandan un mercado amplio. Los límites de una planta, de una fábrica y de una nación con su determinación geográfica, pueden resultar estrechos para nutrir y cobijar a la moderna y globalizada producción. Tras la búsqueda de la condición más ventajosa, con relación a la productividad y disminución de costos, las grandes empresas desintegran verticalmente sus procesos de transformación y desplazan parte de ellos hacia otras instancias generadoras de valor, sean otras empresas de menor tamaño, talleres, trabajadores por cuenta propia, o trabajos a domicilio, ubicados en las más diversos latitudes. Así se distribuyen renta, riesgos y costos entre un mayor número de gestores y se amplía la base social de sustentación del sistema.

La factibilidad de una mayor división técnica del trabajo, otorgada por el nuevo patrón tecnológico, se manifiesta prontamente en una división social. La producción se transnacionaliza conforme las diferencias competitivas de los territorios y profundiza las desigualdades entre países, sectores económicos y estratos al interior de ellos. "El sistema desarrollado se reserva para sí, o tiene ventajas adquiridas, en aquellos procesos que utilizan materias primas sofisticadas, metales de la era espacial o en la aplicación de tecnologías de última generación que posibilitan una gran flexibilidad en el logro de una mayor productividad. Máquinas controladas por computadoras y capaces de realizar instrucciones preprogramadas sin ningún error.

En la Chrysler y la General Motors robots sueldan armazones y pintan el producto terminado. De este modo, los fabricantes pueden entregar el producto hecho de acuerdo a especificaciones en volúmenes que antes sólo podían ofrecerse en el caso de productos estandarizados".⁷

Esta reestructuración del aparato productivo, mediante la desintegración de las tradicionales cadenas de montaje y de la organización que las acogía, para dar paso a un proceso flexible y ampliado con componentes distribuidos en diversos territorios, requiere una guía para su integración y coordinación total, y por lo tanto, demanda un gran esfuerzo administrativo.

Globalización de la producción: "Las empresas individuales de manera incremental dispersan partes de sus procesos de producción a diversos lugares alrededor del mundo para sacar ventajas de las diferentes nacionales en el costo y calidad de los factores de producción (es decir, mano de obra, energía terrenos y capital). El objetivo consiste en reducir costos e incrementar considerablemente las utilidades".⁸

Así definida la globalización de la producción requiere para su concreción la concurrencia de otras circunstancias externas a la propia gestión productiva de las empresas. Será el entorno, el contexto económico, el institucional el que deba adaptarse para propiciar las nuevas condiciones materiales a la producción mundializada, en este sentido la nueva institucionalidad y regulaciones de la etapa global adquieren su real importancia para garantizar el desarrollo del sistema.

⁷ David Hampton, Administración-3ª Edición - Mc Graw Hill - 1990

⁸ Charles W. L: Hill / Gareth R. Jones, Administración estratégica, Un enfoque integrado - 3ª Edición - Mc Graw Hill -1996

Por otra parte, la factibilidad de fragmentación del proceso productivo unida al desarrollo de los mercados permite estimar, con alto grado de precisión, el costo de oportunidad que tiene producir, comprar, o subcontratar determinadas partes de la cadena de valor total, que se establece desde la producción hasta la comercialización de un bien o servicio. La opción de aislar procesos facilita su evaluación y cuestiona la pertinencia que tendría la ejecución de la totalidad de ellos al interior de una sola empresa, tanto desde la óptica de los costos como de la eficacia.

Estas opciones han incidido para que desde los análisis de reingeniería se argumente que las organizaciones y su estructura existen para reemplazar al mercado, como asignador de recursos, y ahorrar costos de transacción. Si no existieran costos y asimetría en la información de mercado, la mayor parte de las actividades de una empresa podrían ser realizadas por subcontratistas, siendo el precio de éste servicio fijado por el propio mercado. Así, es posible para algunas empresas convertirse sólo en una ensambladura del producto o servicio. Lo anterior genera costos de transacción, cotizaciones, licitaciones, contratos, controles, etc., si estos son inferiores a los de producción se torna conveniente la fragmentación de los procesos. Otro beneficio posible de la sustitución de funciones entre empresa y mercado, consiste en que este último evita la burocracia interna, e induce automáticamente a los individuos a tomar decisiones óptimas persiguiendo sus fines particulares.⁹

En este nuevo contexto, "el concepto de proceso de negocio surge como un símil del proceso productivo, donde siempre hay un producto final como resultado de una serie

⁹ Michael Hammer, Reingeniería de Procesos de Negocios: Un planteamiento.

de etapas, operaciones o transformaciones a partir de los insumos componentes¹⁰. El término "producto final" se aplica aquí como el resultado específico que se obtiene de cada una de las unidades productivas participantes en el circuito global de la producción.

Desde esta perspectiva, se aprecia la globalización de los mercados y la fragmentación de la producción como dos procesos interdependientes, cuya dinámica sería la utilización más ventajosa de las opciones que entrega la actual estructura mundial y las nuevas condiciones técnicas.

La reestructuración del proceso productivo es hegemonizada por las ETN, éstas concentran sus actividades en aquellas fases de la producción en las que poseen mayores ventajas competitivas, usualmente las de mayor intensidad tecnológica y externalizan aquellas de menor interés estratégico, las que pueden subcontratar u obtener a menor valor en el mercado. Serán otras empresas de menor tamaño, ya sea ubicadas en el país sede de la ETN o residentes en aquellos espacios del mercado mundial, seleccionados para la colocación de productos o para el abastecimiento, las encargadas de completar la cadena productiva.

La fragmentación de la producción y junto con ello la cadena productiva globalizada, se van constituyendo a partir de dos tipos de movimientos:

- El de externalización que surge de la desintegración de las cadenas de montaje industrial, propias de las grandes empresas del periodo de posguerra, las que ceden parte de esos procesos hacia unidades productivas menores.

¹⁰ Id 9

- El de internalización, o de integración, que se genera por la incorporación al nuevo y globalizado circuito de transformación la producción obtenida en empresas de menor tamaño o poder.

La externalización significa principalmente disminuir riesgos, aumentar los grados de especialización, evitar costos estimados innecesarios, ajustar la escala de producción y ampliar las economías de alcance. Las unidades productivas subsidiarias de la ETN poseen características que les otorgan ventajas de operación; su menor nivel tecnológico las hace preferible para radicar en ellas las fases productivas más intensivas en el uso de mano de obra, su tamaño más reducido les otorga adaptabilidad. El conocimiento de las costumbres y legislación de las realidades nacionales amplifica la capacidad de competir del conglomerado del cual forman parte, al aminorar el impacto y disminuir la incertidumbre en la penetración y conquista de los mercados.

La internalización implica que las entidades que intervienen en la cadena productiva se relacionan mediante diversos vínculos, siendo la modalidad de subcontratación sólo uno de ellos, al que se debe agregar, los contratos de outsourcing, la suscripción de acuerdos de provisión, la negociación de licencias y patentes, la concesión a los derechos de uso de marcas o de algún servicio de mercado, como franquicias. La mayoría de estas modalidades corresponden a procesos de intercambio, compra y venta de activos tangibles o intangibles, condicionada a los términos de un trato de duración definida en el tiempo. En la negociación y suscripción de estos convenios, participan empresas de distinto tamaño y poder, ya sea de mercado, financiero, o tecnológico. El poder de cada una de las partes y su habilidad para negociar serán los

determinantes del nivel de beneficio que obtenga, es decir, de la proporción de la tasa de ganancia, con respecto al valor total generado por el circuito productivo, al que se hará acreedor.

A continuación se entrega una definición del tipo de vínculos que se establecen entre las empresas, cuya producción de bienes o servicios se integra a un circuito productivo mediante la suscripción de contratos de intercambio o de prestación de servicios.

- **Subcontratación:** corresponde a una intermediación laboral. La empresa principal o usuaria que será la beneficiaria de los servicios efectuados por el trabajador subcontratado; el intermediador o subcontratista que tiene la responsabilidad en la ejecución de una determinada función o labor y el conjunto de trabajadores subcontratados, que prestan servicios a la empresa usuaria, pero bajo la contratación laboral con el intermediario.¹¹
- **Outsourcing:** corresponde a una forma de subcontratación y consiste en la negociación de contratos de prestación de servicios con empresas externas que en la mayoría de los casos se generan por la delegación de funciones o transferencia de funciones o actividades, que originalmente habían sido desarrolladas al interior de las empresas. Es decir corresponden a la organización del trabajo propiciada por la nueva modalidad de producción flexible y especializada
- **Franchising:** el contrato de franquicia se define como una forma de cooperación comercial entre empresas independientes, por virtud de cual la empresa titular del

¹¹ Patricio Escobar S., Diego López F., El sector forestal en Chile: Crecimiento y precarización del empleo.- Programa de Economía del Trabajo, Colección de estudios Sectoriales N°12, 1996

derecho de franquicia, concede a una o varias otras empresas, mediante un precio o royalty pagado por el franquiciado el derecho a usar sus marcas o signos distintivos en la venta de bienes o servicios. Se entiende por franquicia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a nombres comerciales, marcas, modelos, diseños, patentes, know-how.

2.6. - Centralización de capital

La fragmentación de la producción, la subcontratación, la mayor cantidad de intercambios comerciales al interior de la cadena de valor, en definitiva, la desconcentración del proceso productivo evoluciona apoyada e incentivada por la centralización del capital internacional que lo sustenta, el que dispone para su movimiento de una estructura mundial sin mayores barreras. El capital productivo se internacionaliza y operando en la búsqueda del beneficio privado se moviliza por distintos territorios y naciones participando en la fragmentación del circuito productivo y en la modificación de los procesos de trabajo.¹²

El desarrollo de los mercados y el nuevo horizonte tecnológico amplían las opciones de negocios para la clase empresarial y conforman una expectante demanda por fondos de inversión. Se hace atractivo así el desarrollo de las diversas instancias e instrumentos que constituirán parte de la nueva estructura financiera, coherente con la mundialización de la economía y la fragmentación de la producción. En consecuencia, también la oferta de fondos se activa y promueve la operación de

¹² Rafael Agacino, Anatomía de la globalización y la integración Económica. (Notas de Discusión), ponencia presentada en Seminario del Instituto Internacional de Integración Andrés Bello, 1997.

nuevos negocios en el ámbito financiero. A partir de las mayores cuantías de valor, que se generan en las diversas etapas del circuito productivo, el capital dinero busca ingentes réditos, para ello las financia de manera directa o indirecta.

La estructura monetaria y financiera mundial, y la mayor capacidad de las comunicaciones facilita los movimientos de capital entregando de manera permanente información sobre la magnitud y tendencia de los indicadores necesarios para que los capitalistas tomen sus decisiones. A consecuencia de la globalización, el capital fluye sin mayores tropiezos entre países, territorios, sectores económicos, industrias o empresas, y al mismo tiempo adopta la forma más conveniente, sea la de inversión directa, financiamiento de créditos, o las denominadas inversiones de portafolio.

El capital alcanza a partir de la década del '90 su forma más pura y una alta movilidad, lo que permite a sus propietarios centralizar y controlar su manejo, y detentar la propiedad de los procesos productivos por el tiempo y en el espacio conveniente. Las bolsas de valores y el mercado accionario, interconectado por redes mundiales hacen fácil la obtención de información y las transacciones. De este modo, es posible adquirir los porcentajes de acciones necesarias para determinar el futuro de una empresa y la organización de su producción. Una vez más las ETN ubicadas en los sectores productivos o financieros, son las entidades con mayor posibilidad de participación y beneficio en esta dinámica de valorización del capital.

Una de las modalidades de expansión de estas empresas y de transnacionalización de su capital es la adquisición de derechos para participar en la constitución del patrimonio de múltiples negocios, mediante diferentes formas de combinación de gestión, o fusiones con empresas residentes en variados territorios, así acceden a

nuevos mercados, y pueden apostar a la ganancia que se obtendrá de un proceso productivo, o retirarse prontamente de él cuando sea conveniente.

La nueva organización de la producción y la búsqueda de la mayor valoración posible del capital es la causa que explica el incremento de los flujos comerciales y financieros que caracterizan a la globalización y cuyas cifras se han presentado en el capítulo anterior. Sin embargo el valor consignado por las cifras proporcionadas por las instituciones supranacionales no da cuenta de la real magnitud, ya que no considera los movimientos que se producen al interior de los consorcios. La regulación del sistema norma las diversas formas en las que el capital puede relacionar la actividad de dos o más empresas. En los cuadros N°2.4 y N°2.5 se entregan algunas definiciones al respecto.

Cuadro N° 2.4

Combinaciones de empresas

Definiciones (Terminología usada por la Superintendencia de Valores y Seguros)

Matriz: Empresa que controla a otra, ya sea por la vía de poseer parte significativa del capital de la controlada, o por influir directamente en el nombramiento de directores y administradores.

Filial: Es sociedad filial aquella en la que una empresa matriz controla directamente o a través de otra persona natural o jurídica más del 50% de su capital o pueda elegir, designar o hacer elegir a la mayoría de los directores o administradores.

Coligada: Es sociedad coligada la que sin ser controlada en los términos de las filiales por otra empresa, denominada coligante, depende en algún grado de ella. La empresa coligante posee directamente, o a través de otra persona natural o jurídica el 10% o más del capital, puede elegir, designar, o hacer elegir por lo menos a un miembro del directorio o de la administración.

Cuadro N°2.5**Formas de Combinación**

Fusiones: Corresponden a un tipo de inversión en la cual la empresa A se combina con la empresa B, para dar lugar a la empresa C. De dos entidades distintas nace una tercera y distinta a ambas.

Absorciones: La empresa A, absorbe a la empresa B. Luego de producida la combinación B desaparece pero la primera continua su existencia, pudiendo ser considerada como A*

Adquisiciones: Consiste en la compra directa de una empresa por otra. La adquisición se lleva a cabo luego de llegara a acuerdo entre las partes.

Buy- outs: Corresponde a la adquisición por parte de terceros, de la fracción de patrimonio que sea suficiente para controlara la empresa-meta.

Apoderamiento hostil: Es la operación de toma de posesión de una empresa sin el consentimiento, o más bien en contra del deseo de sus actuales dueños. Las razones pueden ser diversas, pero las más comunes consisten en los deseos de apropiarse de una buena compañía o para neutralizarla como elemento peligroso de la competencia.

Compra apalancada: Se refiere a la vía de financiamiento de la operación. Consiste en adquirir una empresa, o el porcentaje de patrimonio que asegure su control, recurriendo a endeudamiento en vez de patrimonio.

La ductilidad del capital ha permitido el funcionamiento de la moderna estructura productiva - fragmentada en un conjunto procesos muy flexibles con opciones de movilidad para acceder a convenientes fuentes de abastecimientos y a expectantes mercados para su realización- sin perder el necesario control de ella, por parte de quienes aportan los fondos para su movimiento, y cuyo lógico objetivo es obtener la mayor valorización en el más breve plazo posible.

Las ETN presentan ventajas y poseen la mayor opción para centralizar el capital y ejercer el control económico-financiero del proceso. Así, mediante aportes o retiros, compra o venta de acciones u otros valores, se controla la eficacia y eficiencia de la

cadena productiva y los diversos procesos que la componen. El capital supervisa usando como indicadores las tasas de ganancia, según ellas premia, sanciona, o castiga.

La extensión y fragmentación del circuito productivo incorpora vulnerabilidad a la ETN, con relación al anterior tipo de organización, en la que los conglomerados detentaban la propiedad y control directo de todo el proceso. También, al hacer depender su resultado global del comportamiento de otras unidades se perdería algún nivel de autonomía. Sin embargo, ambos tipos de riesgos son inhibidos o controlados mediante la centralización de las decisiones estratégicas de inversión por parte de las instituciones de mayor tamaño.

El porcentaje de capital aportado para activar los procesos de transformación, o para apoyar la realización de las mercancías, mediante opciones de crédito, entrega a las ETN la cuota de poder necesaria para supervisar y centralizar el flujo de capital, complementándose con los otros mecanismos de control ya señalados.

2.7. - Estructura productiva y gestión empresarial

A partir de un determinado momento, para la mayoría de los gestores las variables generadas por la globalización constituyen datos ha considerar para la formulación de sus estrategias. En un contexto de agresiva competencia y con el desafío de un alto horizonte tecnológico, los administradores han debido reorganizar sus empresas.

La fragmentación a que puede ser sometido el proceso total de producción de una mercancía y la necesidad de ubicar el negocio en la posición más ventajosa constituye

una variable para la toma de decisiones estratégicas de quienes participan en aquellas ramas y sectores actividad económica de mayor grado de internacionalización.

Para agilizar su capacidad de respuesta, las compañías han modificado sus organizaciones y métodos de trabajo. Las tradicionales estructuras piramidales que tipificaban a las grandes corporaciones de los años '60-'70 han sido sustituidas por nuevas arquitecturas y procedimientos que habilitan una gestión más localizada en los procesos de producción y administración. Se sustituye el orden basado en criterios funcionales, que enlazaba de manera vertical a los distintos componentes de una organización por otro tipo ordenamiento horizontal que tiene como objetivo coordinar procesos específicos. Estos procesos se relacionan directamente con los productos, es decir con los resultados expresados en particulares tipos de mercancías, cuyo intercambio se observa conveniente dadas las condiciones del entorno.

El límite de cada unidad productiva está dado por su ventaja competitiva -el valor que es capaz de crear, con mayor eficiencia para sus compradores- y conforme a ella debe asumir su función y posición en la cadena. Las empresas globalizadas son unidades de negocios relacionadas e interdependientes.

El encadenamiento de la estructura productiva se constituye en torno a las ventajas competitivas que presentan cada uno de los participantes. Lo que configurará un ambiente de alto requerimiento competitivo, fundamentado en las categorías privadas de costo y beneficio. Cada productor deberá tomar sus decisiones estratégicas de "que" y cómo" y "para quien" producir sobre la base de las alternativas de ganancia, y relacionándose con el sistema de acuerdo a las posibilidades de intercambio que le otorguen las nuevas regulaciones. Esta lógica ha significado que algunas empresas

dejen de participar en los mercados de consumo final y se transformen en proveedoras actuando en niveles intermedio de la cadena.

El nuevo ambiente intensifica la competencia y aumenta el riesgo. Para tratar de disminuirlo las empresas se vinculan de manera horizontal estableciendo alianzas, y de manera vertical mediante la subcontratación de su producción o suscribiendo convenios comerciales para vender parte de ella.

La organización y funcionamiento de las empresas proveedoras o subcontratistas, cuyo mercado está constituido por otras empresas, son impactados por el marco de competencia existente en su entorno directo, así como también por el derivado del mercado de consumo final del cual forma parte. La variable precio, que asume el carácter de costo en el intercambio industrial, pasa a constituir un factor fundamental de la permanencia y éxito de los negocios. Cada instancia que participa en la cadena de valor está sometida a una fuerte presión competitiva, donde los atributos de calidad, costo, servicios de atención al cliente, capacidad de otorgar crédito deben ser constantemente analizados con relación a los ofrecidos por las otras empresas rivales.

El vínculo horizontal corresponde a la cooperación entre empresas cuya capacidad competitiva es similar lo que motiva a una estrategia defensiva, más que ofensiva, aquí los acuerdos de negocios se establecen para compartir costos y riesgos de inversión. Considerando que una lucha entre ellas podría implicar importantes costos sin redundar en beneficios, las empresas en estas condiciones prefieren asociarse y concentrar sus poderes alcanzando magnitudes que otorgan al nuevo conglomerado una ventaja superior.

Las empresas de mayor poder, en especial las ETN, se asocian tecnológicamente para concentrar su acción en este tipo de actividades y abordar tareas de investigación y desarrollo, o también para imponer normas y regulaciones al uso de factores, o influir en las pautas de comercialización y ética comunicacional.

Desde su posicionamiento hegemónico las ETN compiten con las otras de similar naturaleza, que participan en el mismo sector industrial, y desde ese liderazgo determinan la posición que deberán asumir las empresas menos poderosas, usualmente las de tamaño más reducido y residentes en países de menor grado de desarrollo. Se crea así una estructura empresarial muy heterogénea que profundiza desigualdades y provoca efectos altamente negativos en el ámbito del empleo.

Mediante esta lógica se construye la estructura competitiva mundial, donde cada unidad productiva debe esforzarse por mantener y aun avanzar posiciones. La contienda oligopólica de los grandes conglomerados tras la búsqueda de una mayor participación de mercado y del logro de la mayor valorización de capital constituyen el polo dinámico de la gestión empresarial.

Capítulo 3

Evolución de las Teorías administrativas

3.1. - Antecedentes

La nueva modalidad productiva y el funcionamiento global de la economía, caracterizado por un entorno de marcada interdependencia y agresiva competitividad, han provocado cambios en la práctica de los negocios y se han expresado en nuevos enfoques para la administración de empresas.

La reconversión de las organizaciones empresariales, que ha desembocado en la globalización de la producción y de los mercados, no es un suceso estrictamente empírico. Por el contrario, estas transformaciones han sido activadas y guiadas por un discurso de carácter apologético, donde se combinan conceptos pragmáticos referidos a los procesos materiales y de negocios con una irrestricta defensa a la libertad de empresa, para desde ahí extrapolarla a una especie de filosofía general de la modernidad y de la libertad.

Este discurso forma parte de la actitud adoptada por quienes dirigen y gestionan las modernas empresas, de este modo, la evolución histórica de las teorías formuladas para la administración también ha sido fuertemente incidida por la ola de cambios de la etapa global, siendo común que en la actualidad se difunda un catalogado "nuevo paradigma", que fundamenta la renovación del pensamiento administrativo.

Los directivos, administradores y emprendedores de empresas, actuando de manera reactiva o proactiva, han desarrollado nuevas concepciones para la administración y desde esa perspectiva se marcan diferencias y se critica a los llamados postulados tradicionales. En el ámbito de las teorías administrativas, la coyuntura de cambio se ubica en la década del '70, época en la cual se pone en boga la teoría de la contingencia que, para efectos de este trabajo, ha sido considerada como un enfoque de transición.

En este capítulo se hará una presentación general de los enfoques y teorías aplicadas a la administración, en primer lugar las consideradas tradicionales y después los procedimientos utilizados para motivar los procesos de cambio en la gestión empresarial y adaptar la organización a los desafíos del nuevo entorno globalizado.

3.2. - Evolución de la Teoría Administrativa

Aunque las organizaciones del capitalismo industrial se constituyeron en torno a 1800, las definidas teorías administrativas tardan en manifestarse y surgen después de un prolongado periodo. En un comienzo, los mismos dueños de empresas se encargaban, a través de su práctica, de establecer las formas de organización y dirección más conveniente para incrementar la producción. Sin embargo, su condición de empresarios les motivaba en mayor medida a iniciar nuevos negocios que a prescribir pautas para su administración.

Por otra parte, la inmensa cantidad de recursos que lograron reunir las grandes corporaciones y empresas hacia finales del siglo XIX, dificultaba la tarea de administrar y al mismo tiempo la hacía relativamente innecesaria para sus dueños. En el caso de las manufacturas y negocios menores, los esfuerzos de sistematización y síntesis no se realizaban por no tener justificación, considerando el reducido tamaño de la organización y su carácter familiar.¹

Así durante muchos años el orden del trabajo industrial evolucionó sin un planteamiento teórico que le fijara pautas o normas. Sólo la experiencia de cada empresario y su grupo de supervisores constituían la base para organizar un proceso productivo, animado por el continuo cambio técnico de la maquinaria y acotado por la organización de los trabajadores y la incipiente legislación laboral.

En la relación histórica de la teoría general de administración, efectuada por diversos autores, existe consenso en ubicar sólo a partir de los últimos años del siglo XIX los esfuerzos sistemáticos por desarrollar métodos administrativos para la producción de mercancías y elaborar marcos teóricos que sustenten los análisis, investigaciones y propuestas para la evolución de las organizaciones empresariales.

Entre 1900 y 1911, varias de las grandes corporaciones sucumbieron financieramente. Dirigir grandes empresas no era sólo cuestión de habilidad personal, como muchos empresarios pensaban. Estaban dadas las condiciones para el surgimiento de los

¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 1995.

grandes organizadores de la empresa moderna². Estas condiciones serían el aumento de la competencia y la rivalidad entre empresas. El sistema se masifica y emerge un creciente número de negocios, los adelantos técnicos se difunden junto con el desarrollo del liberalismo y la necesidad de ampliar y asegurar los mercados de compradores.

A partir de entonces, se fueron desarrollando diversos planteamientos y propuestas administrativas, su agregación y sistematización permitió constituir las teorías y enfoques aplicados a la conducción de los negocios. La evolución de los enfoques tradicionales se extendió de manera secuencial desde fines del siglo XIX hasta la década de 1970, período de fuertes cambios en la estructuración de los procesos productivos, como se ha expuesto en el capítulo anterior.

Los cambios en los procesos de trabajo y las posibilidades de establecer la actividad productiva y comercial a escala mundial, junto con incidir en la reorganización de las grandes empresas occidentales dieron origen a nuevos planteamientos para la administración, los que aparentemente habrían significado un quiebre en la secuencia del pensamiento administrativo.

En los años correspondientes al avance de la globalización las empresas, en la mayoría de los casos de carácter transnacional, iniciaron profundos procesos de reconversión organizacional y a partir de esas experiencias se enunciaron nuevos métodos administrativos.

² Id. 1

La formulación de las nuevas técnicas administrativas ha significado no sólo una gran innovación con respecto a los enfoques definidos como tradicionales, si no también una importante discrepancia frente a ciertos principios y postulados de ellas, por considerarlos rígidos, estar basados en una doctrina positivista y ser poco adecuados para enfrentar los cambios exigidos en la etapa global.

En un comienzo, los innovadores procedimientos administrativos se orientaron de manera específica, postular nuevas formas para organizar la producción y a proponer un nuevo tipo de funcionalidad en el campo de las relaciones humanas. Posteriormente, en torno a la década del '90, los aportes se orientan a tratar de incidir en las concepciones que los directivos tienen de las organizaciones empresariales, en este sentido los impulsores del pensamiento administrativos destacan la necesidad de contar con un nuevo modelo de organización y por ello se cuestiona la capacidad del paradigma tradicional para generar en los directivos una conducta que los habilite a establecer las necesarias y exitosas estrategias para la mantención y desarrollo de las organizaciones.

3.3. - Teorías y enfoques tradicionales de administración de empresas.

A continuación se expondrá un breve resumen de los principales enfoques administrativos, la clasificación utilizada se basa en el texto "Introducción a la Teoría General de la Administración de Empresas" de Idalberto Chiavenato. No se pretende hacer un recuento histórico y acabado de cada enfoque y teoría administrativa, sólo enunciar sus rasgos más relevantes con relación a:

- Los objetivos, implícitos o explícitos que se proponen quienes las formulan.
- El centro de análisis o énfasis de las investigaciones y estudios.
- La lógica de su funcionamiento.
- El concepto de hombre que utilizan.
- Sus principales legados o conclusiones y las causas de su evolución o rechazo.

3.3.1. -El enfoque clásico de la administración

Este enfoque se construye sobre dos planteamientos; el de la administración científica y el de la teoría clásica de la administración, sus principales representantes son F. Taylor (1856-1915) desde EE.UU. y H. Fayol (1841-1925) desde Francia, respectivamente. Ambos estudian diferentes aspectos las organizaciones industriales a fin de fijar los procedimientos y las normas que permitirían su mayor eficiencia. Se diferencian por el centro utilizado para el análisis; para la administración científica este se ubica en el desempeño de la tarea industrial y para la teoría clásica en la estructura de la organización corporativa.

Administración científica: El objeto de análisis es la mecánica del trabajo ejecutado por los operarios, la que está determinada por las máquinas y equipos que utilizan en las particulares labores de transformación. Los estudios son realizados por los supervisores quienes se orientan a observar las tareas de la producción y medir el tiempo dedicado a ellas. El análisis es de tipo ingenieril y sus resultados se manifiestan en la definida organización racional del trabajo, caracterizada por la

estandarización de las operaciones, el establecimiento de rutinas, la especialización de los trabajadores, y la reagrupación de los movimientos, las tareas y los cargos.

Los exhaustivos trabajos para describir tareas, fijar procedimientos y estándares para su ejecución se fundamentan en el imperativo de aumentar la productividad y en una presunción sobre la conducta de los trabajadores: *el ser humano siente una aversión natural hacia el trabajo y por lo tanto tratará de evitarlo*. "La aceleración del trabajo sólo podrá obtenerse por medio de la estandarización obligatoria de los métodos, de la adopción obligatoria de los mejores instrumentos y condiciones de trabajo y de la cooperación obligatoria. Esta atribución de imponer estándares y forzar la cooperación compete exclusivamente a la gerencia"³.

La administración científica utiliza el concepto de *hombre económico*, según el cual la conducta de las personas es influenciada por las recompensas económicas y materiales, el hombre trabaja por la necesidad de dinero para vivir, "las recompensas salariales y los premios por producción influyen profundamente en los esfuerzos individuales haciendo que el obrero realice el máximo de la producción que sea físicamente capaz de lograr para obtener una mayor ganancia. Este trabajador debe ser controlado continuamente mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo"⁴.

Esta característica del ser humano requiere una acción coercitiva para lograr el funcionamiento eficiente de la organización racional, por ello es necesario que los

³ Frederick W. Taylor, Principios de Administración Científica.

⁴ ID. 1

directivos se involucren en la acción de control y dirección, al respecto se formulan principios para la administración científica, los que determinan un marco de acción para los gerentes y jefes. En respuesta a la actitud economicista de los trabajadores se propone el uso de un sistema de tarifas diferenciadas: cancelar más a quien produce más.

La metodología utilizada por esta teoría es eminentemente empírica, siendo los puntos de apoyo para su análisis parciales y específicos, también la posición del observador reduciría su pretendido carácter científico. No obstante ello, sus prescripciones fueron puestas en práctica y constituyeron por un largo periodo, la base para la evolución de la administración de negocios.

Teoría Clásica: Sus análisis y propuestas se centran en la composición de la estructura global que una organización debiera tener para lograr la eficiencia productiva. La estructura de la organización racional responde a una particular división del trabajo, de esta manera se la debe estratificar vertical y horizontalmente, conforme la delegación de niveles de autoridad y la división de tareas; todo ello para obtener una mayor especialización e identificar con claridad las responsabilidades. Esta estructura organizativa compuesta por una disposición de partes requiere mecanismos de dirección y coordinación.

Uno de los principales aportes de la teoría clásica consiste en la importancia que otorga a la acción administrativa y en consecuencia a la formulación de sus principios generales y métodos. La organización es entendida como una parte de la administración, aquella circunscrita a los aspectos formales y estáticos. La acción de

administrar es dinámica y se distribuye proporcionalmente al interior de la organización, concentrándose mayormente en los niveles superiores de la jerarquía organizacional. Los seguidores de esta teoría promueven el estudio de la administración como una ciencia y destacan la importancia que tiene formar administradores.

La teoría de Fayol dictamina un listado de principios que guiarían la administración, de igual manera establece sus principales aspectos y funciones: planeación, dirección organización y control, los que son de competencia del administrador. Sus propuestas originales siguieron evolucionando por largo tiempo, mediante los aportes y críticas de sus continuadores y constituye una de las principales bases para la gestión de los negocios.

Las dos corrientes de la teoría clásica, la propiamente definida como administración clásica y la científica, se orientan principalmente a los aspectos formales de las organizaciones. Sus planteamientos y principios se entregan como recetas universales que siempre y en cualquier caso deben aplicarse para una utilización eficiente de la tecnología disponible y de los métodos de trabajo.

Por cerca de cuarenta años estas teorías pragmáticas y mecanicistas fueron aplicadas a la administración entregando resultados positivos con relación al aumento de la productividad; pero al mismo tiempo, dado el concepto de hombre en el que se basan y la casi nula consideración de las características sociales de las empresas y su entorno, provocaron lógicas actitudes de rechazo por parte de los trabajadores, ocasionando huelgas y denuncias.

3.3.2- Teoría de las relaciones humanas

Surge en la década del '30 y se orienta de manera principal a examinar los problemas sociales y humanos derivados de la civilización industrial. Sus fundamentos son los estudios de E. Mayo y D. McGregor

Se estima necesario conciliar los objetivos de la organización industrial, es decir, lograr una producción eficiente de bienes y servicios, junto con las posibilidades de otorgar satisfacción a quienes participan en ella. Observa a la organización como un conjunto de personas, incorporando al análisis aspectos de la conducta del individuo con relación al grupo de trabajo. Esto no sólo cambia el centro de enfoque desde el individuo al grupo, sino que contradice algunos de los supuestos sobre la conducta del trabajador. Este ya no se considera sólo como *hombre económico* sino en calidad de *hombre social*. Tomando como base la psicología y sociología destaca la importancia de la motivación y la comunicación para elevar la moral de trabajo y generar actitudes positivas.

La conducta laboral puede ser modificada favorablemente hacia los objetivos de la empresa, si se establecen determinadas condiciones en el ambiente de trabajo. Es tarea del administrador orientar el sentido de las relaciones entre los individuos en la empresa y propiciar un clima positivo y favorable a las buenas relaciones humanas, para que la organización pueda realizar sus funciones principales. En este sentido los administradores y jefes deben constituirse en líderes para los grupos de trabajo

A diferencia de la teoría clásica no se remite sólo al estudio de la organización formal, aquella que es consecuencia de los vínculos determinados por la jerarquía y por los procesos e instrumentos de trabajo. También considera la organización informal, compuesta por las relaciones que establecen entre sí los grupos de trabajadores. Ambos tipos de organizaciones serían subsistemas interrelacionados e interdependientes y afectarían el logro de la productividad, por lo tanto deberían ser de interés del administrador.

La incorporación de la perspectiva de relaciones humanas en el ámbito del trabajo, definida como teoría Y, flexibilizó los anteriores planteamientos y constituyó un avance para la concepción de la entidad empresa como una organización social. No obstante ello, es fuertemente criticada por confundir los objetivos de la administración, al proponer medidas que tienden a privilegiar, casi exclusivamente, el bienestar y la felicidad de los trabajadores, materia que estaría fuera del alcance de la organización. La crítica también se fundamenta por considerar sus métodos como una manipulación que tiende a obtener una mayor cantidad de trabajo, aun cuando exija menos. La manipulación y la demagogia del discurso fueron denunciadas por los trabajadores, por todo esto la vigencia de esta teoría es breve, correspondiendo aproximadamente a una década.

3.3.3. -El enfoque neoclásico, escuela del proceso administrativo.

Un amplio número de hombres de empresas y estudiosos de la administración elabora planteamiento y teorías que tienen en común la utilización y reivindicación de los

postulados clásicos. Estos análisis se inician en la época posterior al período de depresión y evolucionan durante más de treinta años, hasta 1970 aproximadamente.

Al interior del amplio periodo señalado se presenta un importante crecimiento de las organizaciones en un entorno caracterizado por fuertes cambios: grandes conflictos bélicos, evolución de economías de tipo socialistas, reordenamiento geopolítico de Europa y el cambio en la hegemonía económica mundial. Estados Unidos se presenta como el líder del sistema de mercado, la libertad y la democracia. Consecuentemente los principales teóricos del definido proceso administrativo son de nacionalidad estadounidense: Peter Drucker, H. Koontz, G. Terry.

Los nombrados, entre muchos otros, utilizan una perspectiva similar a la de los clásicos profundizándola mediante el análisis y la sistematización de las nuevas experiencias de negocios. Mantienen sus principios y postulados; división de trabajo, especialización, jerarquización, y la distribución de la autoridad y responsabilidad. Sus esfuerzos se orientan a desarrollar una teoría universalista de la administración, en consecuencia con ello proponen diversas formas para la estructura de la organización, complementan y perfeccionan los procedimientos administrativos ya enunciados, y destacan la conveniencia que tiene considerar la descentralización para la toma decisiones.

La organización formal se puede estructurar de distintas maneras: lineal destacando las jerarquías de autoridad, funcional de acuerdo a la especialización requerida, o mediante línea staff entendida como una mezcla perfeccionada de las dos anteriores. También se incorporan los comités que pueden ser transitorios y estructurados para

atender materias relacionadas con el aumento de la productividad. Una mayor profundización de la división del trabajo dará origen a la departamentalización. En general los esfuerzos se orientan a flexibilizar los postulados clásicos y a descentralizar la toma de decisiones, cuando el tamaño y la complejidad de la organización lo hacen conveniente.

También mantienen la validez atribuida a la racionalidad de la organización, esta se manifiesta con claridad en la siguiente definición "Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros"⁵.

Intensifican la importancia de la administración, la que se considera una técnica social aplicable no sólo a las empresas productoras, junto con ello se refuerza la trascendencia de las funciones que deben desarrollar los administradores; planificar, organizar, dirigir y controlar, conceptualizando exhaustivamente cada una de ellas. Los administradores deben complementar los conocimientos técnicos sobre su trabajo con habilidades relacionadas con la dirección de personas

La universalidad que se pretende dar a los procedimientos administrativos demanda de los neoclásicos en administración flexibilizar los planteamientos de sus antecesores, la organización ya no es concebida como un fin en sí misma. Ella se estructurará en función de su tamaño, el tipo de producción y de la coyuntura que enfrente y en especial de acuerdo a los objetivos que persigue.

⁵ Id. 1

El énfasis en los objetivos y la conveniencia de descentralizar da origen en 1950 al modelo de Administración por Objetivos, este cambia la intencionalidad de los análisis dejando de lado el "cómo" trabajar para enfatizar el "por qué y para qué trabajar". Hacer explícito el motivo de la organización de la empresa, del trabajo que debe realizar cada departamento y las personas que laboran en ellos, aumenta la motivación y ordena los esfuerzos. El modelo busca, de esta manera, dar una respuesta y una solución a las organizaciones en un momento histórico donde la acción privada se habría visto disminuida a consecuencia de las concepciones keynesianas aplicadas en la economía.

El trabajo es un medio y, por lo tanto, la administración debe abocarse a velar por la obtención de los resultados. Los fines centrales de la organización se traducen en objetivos para las partes que la componen, constituyéndose una jerarquía de objetivos. Disponer de objetivos explícitos y mensurables, facilita la evaluación y la determinación de estándares.

Además, la fijación de objetivos permite la evolución de la planificación estratégica cuyos procedimientos y técnicas son influidos por la experiencia militar. Así las empresas pueden orientar su trabajo estableciendo planes estratégicos de largo plazo, de acuerdo a las condiciones del entorno y descomponerlos en planes operativos tácticos. Todo esto va permitiendo a la organización relativizar los aspectos internos y relacionarse más con su ambiente externo.

3.3.4. -Estructuralismo

Las dificultades por las que atraviesan las empresas privadas en la década del '50 y el conocimiento acumulado en el campo de las ciencias y técnicas sociales serían algunos factores que influyeron en la elaboración de planteamientos alternativos y paralelos al del enfoque de los neoclásicos. Por otra parte, la concepción mecanicista, unilateral y pragmática de la teoría clásica y el romanticismo de las propuestas correspondientes al enfoque de las relaciones humanas, promovieron la inquietud por establecer un marco más amplio para la observación y descripción de los fenómenos, que hiciera al mismo tiempo uso de bases teóricas más elaboradas en la formulación de las proposiciones para el desarrollo de la administración.

El estructuralismo constituye un método que emana desde la lingüística muy utilizado por las ciencias sociales de la época, la idea básica es integrar los elementos en una totalidad, se busca describir y comprender la dependencia entre las partes. En lo referido a la organización se aplica a las relaciones entre sus componentes internos y las establecidas entre ella y otras organizaciones ubicadas en el ambiente externo.

El estructuralismo aplicado a la organización evolucionó a partir del ideal burocrático elaborado por Max Weber, pero no sólo coloca el énfasis en la estructura, sino, también en las personas y en el ambiente. Se apoya en el avance de las ciencias sociales en la antropología, la sociología organizacional e intenta encontrar una alternativa a la concepción marxista de las relaciones sociales.

La teoría estructuralista de la administración relaciona la organización empresarial con la sociedad, a la que concibe como un conjunto organizacional donde se generan interacciones entre organizaciones. Los estudios de este enfoque abarcan todo tipo de instituciones, públicas, privadas, civiles, militares, religiosas, aun los partidos políticos. Se utilizan los conceptos de rol y status, aplicados a las organizaciones y a los individuos. Surge el concepto de *hombre organizacional*, él que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

Los representantes de este enfoque definen a las organizaciones como sistemas sociales intencionalmente contruidos para alcanzar objetivos, y las clasifican formando tipologías a base de diversos criterios; por ejemplo: organizaciones normativas, coercitivas utilitarias.

Consecuente con la concepción dinámica y abierta de organización que utilizan, los estructuralistas critican el tipo de organizaciones normadas por los clásicos. No consideran que haya armonía de intereses entre patrones y empleados. En el estudio de las organizaciones no se puede negar la existencia de conflicto, siendo por lo tanto, una de las tareas de la organización crear condiciones para controlarlo, atenuarlo o canalizarlo. La manifestación de los conflictos es recurrente ya que surgen de una condición básica del hombre, en cuanto animal, como también lo sería la capacidad humana la que hace posible buscar solución a estos conflictos. Con todo, la manifestación de un conflicto no siempre sería negativa, puesto que permite reconocer problemas y orienta a la búsqueda de mejoras en la organización y su administración, de esta manera los conflictos promueven el cambio.

La perspectiva más amplia del estructuralismo se manifiesta en el aporte del análisis interorganizacional, referido a la empresa con su medio, en la integración de los aspectos formales e informales de la organización y en la pertinencia que otorgan a las recompensas y sanciones, tanto materiales como sociales para la obtención de un mejor desempeño en el trabajo. Los objetivos se consideran organizacionales y su logro será una comprobación de la eficacia de la organización.

En la medida que este enfoque concibe a las organizaciones como una totalidad interrelacionada y conectada con su entorno sus aportes constituyen un avance hacia la teoría de sistemas.

3.3.5. -Teoría del comportamiento

Se formula como una alternativa crítica frente a los planteamientos clásicos, utiliza como punto de referencia algunos aportes correspondientes a la teoría de las relaciones humanas y, de manera similar, coloca énfasis en las personas, pero aplicando un enfoque dinámico sobre el comportamiento de la organización. Como antecedente teórico utiliza los avances de la psicología en especial los relacionados con la motivación y con el proceso de decisión que cada persona está en condiciones de realizar, dependiendo del nivel de información que posea. Siempre detrás de una actitud o de un comportamiento existe una toma de decisión: Así, la organización puede ser explicada como un sistema de decisiones. Los integrantes de ella son considerados como *hombre administrativo* que sólo busca soluciones satisfactorias y no soluciones óptimas.

Los directivos de la empresa deben conocer las necesidades del personal para poder dirigirlo hacia un fin. Dependiendo de las presunciones sobre el comportamiento de los trabajadores se sistematizan estilos de administración, ejemplos de ellos son la Teoría X y la Teoría Y, cuyos principales aspectos se presenta en el cuadro N°3.1.

<p>▪ Cuadro N° 3.1</p> <p style="text-align: center;">▪ Teoría X (*)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El ser humano normal tiene una aversión natural por el trabajo y lo evadirá en lo posible. ▪ Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficientes esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales ▪ El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo. <p style="text-align: center;">▪ Teoría Y</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión por el trabajo. Según las condiciones controlables el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible) ▪ El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten. ▪ La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización. ▪ El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. Evitar la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencias de la experiencia, no características inherentes del hombre. ▪ La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hayan distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada. ▪ En las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.
--

* - David Hampton, ADMINISTRACIÓN, 3ª Edición - Mc Graw Hill - 1990.

También se describen los diferentes sistemas; coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, participativo. La teoría del comportamiento se diferencia de otros postulados, ya que es más analítica que normativa. El grado de profundización sobre el comportamiento humano, que incorpora como factor de la práctica administrativa, introduce nuevas variables que enriquecen la teoría general y ofrecen un marco más flexible a los administradores, quienes pueden decidir que estilo y sistema de administración es más conveniente.

Desarrollo Organizacional (D.O): En consideración a la incapacidad observada en las estructuras tradicionales para enfrentar las transformaciones sociales, estos procesos surgen como una aplicación práctica de la teoría del comportamiento. Buscan responder a las nuevas amenazas que se presentan el entorno de negocios y serían un intento por superar crisis de la época del '60.

Se definen como procesos de D.O las respuestas de cambio planeado que realizan las organizaciones para responder a las nuevas condiciones de un ambiente caracterizado por el dinamismo; de la tecnología, de un ámbito empresarial crecientemente internacionalizado, y de cambio en los valores. El proceso se ejecuta a través de etapas; recopilación de información, diagnóstico organizacional, intervención o implementación de las propuestas de cambio

Los modelos de desarrollo organizacional se basan en determinadas premisas sobre la relevancia de una organización dinámica, la influencia de la cultura organizacional, la eficacia del cambio y el desarrollo, las fases por las que evolucionan las

organizaciones, y la incapacidad de los organismos convencionales para enfrentar los cambios necesarios para su mantención y expansión.

3.3.6. -Enfoque de sistemas

La práctica administrativa incorporó los nuevos conocimientos y métodos relacionados con el manejo de la comunicación, la informática, la automatización de los procesos y una serie de herramientas; como los modelos matemáticos y de investigación operativa. La teoría general de sistemas, que tiene su origen en las ciencias de la biología, incidió de manera especial en la constante renovación de los enfoques administrativos modificando en un alto grado la conceptualización de las organizaciones, de sus procesos, sus componentes y sus estados.

Este enfoque otorga atributos de organismo vivo a las organizaciones, se observa así la energía o entropía de los procesos, su tendencia al equilibrio, sus sistemas de alimentación o entrada. La empresa es un sistema abierto, creado por los hombres, una entidad dinámica, cuyos componentes se consideran no sólo como las partes de una estructura, sino como elementos dinámicamente relacionados; entrada (input), proceso, salida (output), retroalimentación y ambiente. La organización también mantiene una interacción con el medio; consumidores, proveedores, competencia, organizaciones sindicales, empresariales, entre otras.

Se postula que los resultados no son posibles de determinar y alcanzar sólo por la racionalidad de los procedimientos y de la administración, por el contrario el logro de

objetivos es probabilístico, es decir, depende de múltiples factores y hacen necesario el uso de los modelos para simular o predecir situaciones.

Los modelos de investigación operativa apoyan la acción de administrar simulando, con alguna probabilidad de ocurrencia, los resultados de diversas decisiones en las funciones de planificación, dirección, asignación de recursos y control de las empresas, se aplican a procesos con el objetivo de apoyar la toma de decisiones. Al permitir formalizar matemáticamente los objetivos y variables de un problema, estas simulaciones pretenden entregar soluciones óptimas, desde la perspectiva de eficiencia económica.

Desde esta teoría se desarrollan modelos de organización. El socio-técnico la caracteriza como un sistema compuesto por dos subsistemas interdependientes: el técnico, que comprende las tareas y su acondicionamiento, y el social, que comprende a los individuos y su organización. Un segundo modelo considera a las organizaciones como un sistema de roles, en las que el individuo actúa como transmisor y como protagonista. Los participantes de una empresa desempeñan roles, es decir un conjunto de actividades exigidas según la posición que ocupan dentro de la organización y que influye en las expectativas de los demás. Se constituye el concepto de *hombre funcional*. Este ejerce su rol interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto, su interacción refuerza o modifica su rol.

Con relación a los anteriores planteamientos, la teoría de sistemas entrega una perspectiva más global y dinámica de la organización.

3.3.7. -Enfoque de Contingencia

Coloca el énfasis en las condiciones ambientales que rodean a la empresa y señala que éstas deberían determinar las características organizacionales. Las variables exógenas que influyen en la organización son ambiente y tecnología. La heterogeneidad de los entornos y los distintos tipos de organizaciones rompen con el concepto absoluto aplicado a la administración, "ahora todo depende". La tarea de administrar consiste en identificar el método más conveniente para lograr un mejor análisis, una respuesta más eficiente y mejores resultados frente a una particular situación

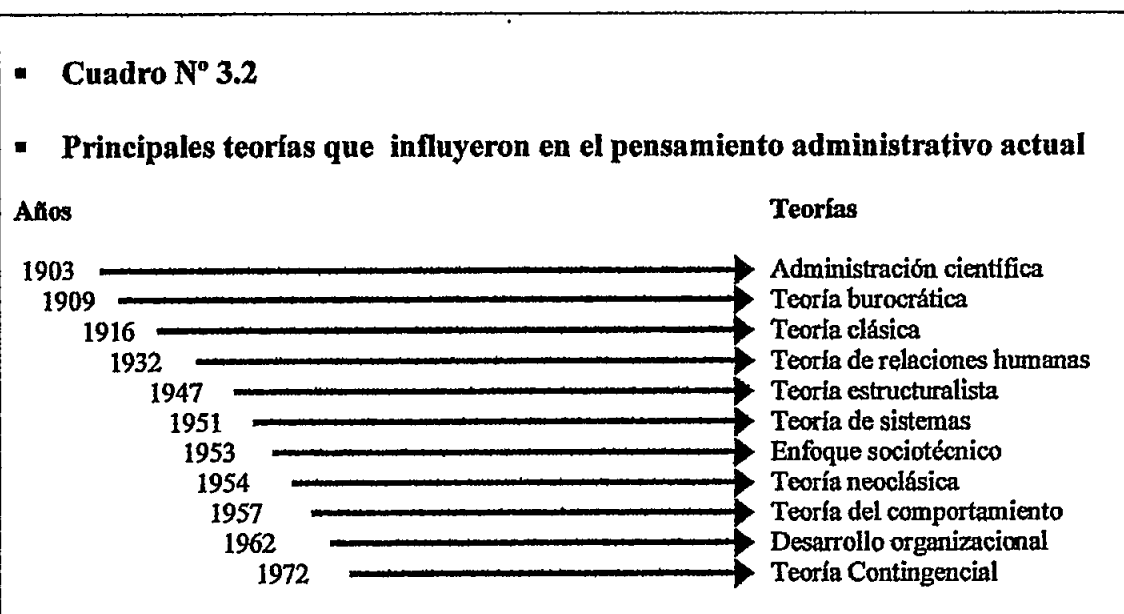
El enfoque de contingencias surge de investigaciones concretas que mostraron que la aplicación de un mismo método administrativo podía entregar diferentes resultados, éxitos o fracasos. De allí que los aportes de cualquiera de las distintas escuelas administrativas podrían ser útiles, dependiendo de la específica situación que se desee abordar, de las influencias del entorno y de la holgura o restricción que otorga la tecnología usada por la empresa. La compleja realidad requiere una propuesta de administración flexible, con capacidad de adaptación de los métodos que se apliquen.

La actitud incidental que debe adoptar la administración negaría el carácter de teoría a este enfoque, ya que más bien corresponde a una propuesta de desarrollo de las habilidades administrativas necesarias para enfrentar con rapidez y probabilidad de éxito, los desafíos de un entorno complejo y en profundo cambio.

Mejorar las capacidades del administrador para encontrar el mejor camino requiere capacitación y adiestramiento continuo. Basados en este enfoque la compañía de consultores Mc Kinsey and Company destacan los siguiente elementos claves que se deben considerar para una buena administración: Estrategia - Estructura - Sistemas - Staff - Estilo - Habilidades - Metas superiores. Estos planteamientos se denominan las 7 S de MC Kinsey y son considerados por T. Peters y R. Waterman en su texto "En busca de la excelencia...", de gran influencia en el mundo de los negocios en la década del '80 e inspirador de múltiples seminarios para ejecutivos.

3.4. - Síntesis de los enfoques administrativos y teorías tradicionales.

La ubicación en el tiempo de los enfoques tradicionales y un esquema comparativo de sus principales aspectos se entrega en los cuadros N° 3.2.y 3.3, respectivamente.



FUENTE: IDALBERTO CHIAVENATO, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN - MAC GRAW HILL, 4ª Edición, 1995

Cuadro N° 3,3

Esquema comparativo de las teorías de la administración

Aspectos principales	Teoría Clásica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría neoclásica
Énfasis	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En el eclecticismo. Tareas, personas y estructuras
Enfoque organizacional	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal
Concepto de organización	Estructura formal como un conjunto de órganos cargos y tareas	Sistema social como un conjunto de roles	Sistema social con objetivos a alcanzar
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Folett, Roehisberger, Dubin, Crtwright, Frech, Zelesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odonne, Humble
Características básicas de la administración	Ingeniería humana, ingeniería de la producción	Ciencia social aplicada	Técnica social básica y administración por objetivos
Concepción del hombre	Hombre económico	Hombre social	Hombre organizacional y administrativo
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que actúa como individuo (atomismo tayloriano)	Ser social que actúa como miembro del grupo social	Ser racional y social orientado hacia el alcance de objetivos individuales y sociales
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses no se percibe conflicto	Identidad de interese. Todo conflicto es indeseable y debe evitarse.	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales

Fuente: Idalberto Chiavenato - Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, 4ª Edición.

Cuadro N° 3.3 (continuación)		Enfoques explicativos y descriptivos			
Aspectos principales	Teoría de la burocracia	Teoría estructuralista	Teoría del comportamiento	Teoría de sistemas	Teoría contingencial
Énfasis	En la estructura organizacional	En la estructura y en el ambiente	En las personas y en el ambiente	En el ambiente	En el ambiente y en la tecnología sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura
Enfoque organizacional	Organización Formal	Organización Formal e informal	Organización Formal e informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y de la tecnología
Concepto de organización	Sistema social como un conjunto de funciones organizadas	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema social cooperativo y racional	Sistema abierto	Sistema abierto y sistema cerrado
Principales representantes	Weber, Merton, Selznick, Gouldner; Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	J.D. Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow
Características básicas de la administración	Sociología de la burocracia	Sociedad organizacional y enfoque múltiple	Ciencia del comportamiento aplicada	Enfoque sistémico: administración de sistemas	Enfoque contingencial: administración contingencial
Concepción del hombre	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional	Hombre complejo
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que actúa como ocupante de un cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones como miembro de una organización	Desempeño de roles	Desempeño de roles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No se percibe conflicto. Prevalecen los objetivos de la administración	Conflictos inevitables e incluso deseables que conducen a la innovación	Conflictos posibles y negociables. Relación de equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflictos de roles	Conflictos de roles

En consideración al tipo de orientaciones que han motivado el desarrollo de los diversos enfoques y teorías aplicadas a la administración de empresas, éstas también se han sistematizado en escuelas. En el texto "Administración" de James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, el amplio conjunto de enfoques se agrupan como parte de tres escuelas: la Clásica, orientada a temas de la organización, la de las Ciencias del Comportamiento, centrada en las personas y la Cuantitativa enfocada al uso de técnicas aplicadas. Los enfoques de sistemas y el de contingencias no son incorporados en ninguna de las escuelas tradicionales.

- **Escuela clásica.** Los enfoques incluidos en ésta se orientan de manera principal a perfeccionar la organización establecida sobre la base de la división y especialización del trabajo, y también a postular las funciones de los administradores con respecto a la autoridad y su responsabilidad. Los planteamientos de esta escuela se han mantenido vigentes durante todo el período de evolución de las teorías.

- **Escuela de las ciencias del comportamiento, la organización son las personas.** Se consideran aquellos estudios y aplicaciones que tienden a incorporar en la organización materias de relaciones humanas, de la conducta de los individuos y sus motivaciones. Incorpora al ámbito de la administración algunos aspectos de las investigaciones en el campo de la psicología y de la sociología. Sin embargo, ambos campos de actividad, el correspondiente a la administración de empresas y el de las ciencias del comportamiento, tienen dinámicas de análisis muy distintas.

El primero es altamente práctico, en cambio el segundo es más teórico y complejo; por ello, según los autores, no es posible una integración mayor.

- **Escuela cuantitativa, la investigación de operaciones y la ciencia administrativa.** Se incluyen en ella los aportes que surgen desde las matemáticas, desde los procedimientos de investigación de operaciones y del uso de las primeras computadoras. En general, toma los avances en las técnicas de programación para mejorar la capacidad de planificación y control de las actividades de la organización. El alcance de esta escuela está limitado porque no sería adecuada para manejar los componentes psicológicos y conductuales que se presentan en la actividad de un centro de trabajo.

En el cuadro N°3.4, de la siguiente página se esquematiza el período de vigencia de cada escuela, así como algunos hechos históricos que inciden en su formulación.

■ Cuadro N° 3.4 ■ Teorías claves de la administración											
Teorías	1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990
El nuevo movimiento de Relaciones humanas							→	→	→	→	→
El enfoque de contingencia									→	→	→
El enfoque de sistemas							→	→	→	→	→
La escuela cuantitativa						→	→	→	→	→	→
La escuela conductista			→	→	→	→	→	→	→	→	→
Teorías clásicas de Administración	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
	Escasez de mano de obra	Los destapadores de cloacas divulgan las prácticas en los negocios (1902)	Guerra Mundial (1914-1918)		Se inicia Gran Depresión	Guerra Mundial (1941 - 1945)	Deming da discursos sobre calidad en Japón	Movimientos de protesta de los años 60 a principios de los 70	Se forma a Apple Corp. (1970)	Se introduce la PC de IBM (1970)	En 1984 el déficit comercial se aproxima a los Mill US\$ 102.000

Nota: Las fechas en que se origina cada una de las teorías son aproximadas.

Fuente: ADMINISTRACIÓN, James F. Stoner R, Edward Freeman, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 5ª Ed., 1994

En los diversos análisis sobre el desarrollo histórico de la teoría administrativa no existe uniformidad para denominar y clasificar el alto número de aportes, estudios y enfoques que la constituyen. Son los mismos estudiosos del tema de administración quienes advierten el riesgo y la dificultad que ha existido para sistematizar los conocimientos relacionados con ella.

"Existen evidencias de que la selva de las teorías sobre administración, además de seguir creciendo, cada día es más densa: En la actualidad el número de escuelas o de enfoques es el doble del que existía hace 20 años. No es de extrañar que haya tardado tanto en llegarnos una teoría y una ciencia de la administración operacional, que resulte útil. Pero tampoco debe sorprendernos que no contemos aún con una clara noción de las bases científicas de la administración y que no hayamos podido definir con claridad lo que entendemos por administrador competente".⁶

La cita anterior correspondería al profesor Harold Koontz y se publica en la cuarta edición del divulgado texto "Elementos de Administración". No obstante haber sido enunciada hace más de una década, los estudiosos de la administración señalan que aún es vigente el concepto de "jungla" administrativa, pero que existiría una positiva tendencia a la convergencia de posiciones.

Tampoco se advierte uniformidad con respecto a la conceptualización de la administración como disciplina, utilizándose palabras como teoría, enfoque, escuela, ciencia o la simple adjetivación de la palabra, por ejemplo "administración

⁶ Koontz O'Donnell Weihrich, Elementos de Administración -Mc Graw Hill cuarta edición, 1990

sistémica". En general, también existe coincidencia en evaluar como insuficiente el nivel de precisión del lenguaje utilizado en los estudios sobre estas materias.

No obstante estas dificultades, comúnmente se trata de rescatar el carácter científico de los estudios sobre organización y administración de empresas y en algunos casos se enfatiza que su práctica debe ser abordada como si fuera un arte.

"La administración como práctica es un arte y los conocimientos que la respaldan pueden considerarse como una ciencia. En este caso ambos conceptos deben considerarse complementarios"."Administración es tanto ciencia como arte. Existe un cuerpo organizado de conocimientos sobre administración - una ciencia -, que la explica en términos de verdades generales. El arte es el conocimiento práctico, es la habilidad que se adquiere con la experiencia, la observación y el estudio. El arte de la administración exige creatividad, basada en la comprensión de la ciencia de la administración y condicionada por ella. Así, en la administración se conjugan la ciencia y el arte como elementos complementarios en procura de un objetivo"⁷.

Es interesante destacar que las dificultades para sistematizar y rotular los diferentes tipos de conocimientos y experiencias acumuladas en el ámbito de administración de empresas han correspondido a una problemática de orden académico. La inquietud conceptual es más bien teórica, ya que en la práctica administrativa no se observa un grado de confusión que limite su desarrollo; por el contrario, durante las últimas

⁷ Pablo Illanes Frontaura, EL SISTEMA EMPRESA. Una visión Integral de la Administración, Manepa Impresores, 5ª Ed. 1996

décadas ha surgido un importante número de nuevas propuestas para organizar y dirigir negocios, en la mayoría de los casos con exitosos resultados.

3.5. - Los nuevos procedimientos y perspectivas aplicadas a la administración.

Como ya se ha señalado, el cambio en la estructura de las organizaciones y en la concepción de los negocios ha sido apoyado por un conjunto de nuevos procedimientos, los que se han ido formulando a partir de la práctica y de la observación de la experiencia seguida por las compañías más exitosas, las que en la mayoría de los casos son Empresas Transnacionales.

A continuación se entrega una relación de las teorías o técnicas consideradas modernas, el surgimiento de éstas se ubica en las últimas décadas y en la mayoría de los casos constituyen aportes centrados en la administración de operaciones. Al igual que en el punto anterior, en la síntesis que se presenta se trata de destacar sólo aquellos aspectos de mayor relevancia.

3.5.1. - Teoría Z

Las dificultades de las empresas estadounidenses para lograr incrementar la productividad, en comparación con los avances exhibidos en el mismo aspecto por las organizaciones japonesas, implicó la consideración de los métodos aplicados por estas últimas.

Basados en la concepción del trabajo en equipo, el que sustituye a los tradicionales organigramas y divisiones de la estructura, William Ouchi propugna la creación de

clanes industriales para favorecer el sentimiento de pertenencia y grado de satisfacción de los trabajadores, aumentar su participación en la organización, mejorar el desempeño y acrecentar el compromiso con ella y sus objetivos. Los líderes, que se perfilan en los equipos de trabajo, deben superar las rivalidades generadas por intereses contrapuestos y privilegiar la filosofía de la organización. Este enfoque enfatiza aspectos culturales y requiere en su aplicación la existencia de una imagen corporativa de las empresas. En algún grado trata de establecer una relación positiva entre los sentimientos de bienestar y orgullo personal con el éxito y buena imagen de la empresa. Se evalúan los avances consultando a los empleados la opinión que tienen sobre sus jefes. Se promueve de manera constante la participación y la capacitación del personal técnico profesional, al que se sugiere circular en forma horizontal por las diferentes áreas de la empresa, de esta manera se evita la rutina y el tedio frente a las labores que podrían perjudicar el logro de la productividad.

Por considerar aspectos culturales que trascienden en el tiempo y espacio al ámbito laboral, esta Teoría Z requiere, para su pleno éxito en el área occidental, un cambio en la concepción del mundo del trabajo, o un gran esfuerzo para el desarrollo de la cultura organizacional de una empresa. Lo señalado limita su aplicación y logro; no obstante ello, han existido experiencias exitosas de aplicación, como las de IBM, Procter and Gamble, Hewlett- Packard, entre otras.

3.5.2. -Procesos de Reingeniería

Una gran cantidad de empresas han aplicado durante las últimas décadas radicales procesos de reorganización, en algunos casos definidos como reingeniería de negocios. Los cambios organizacionales de las multinacionales como XEROX, Hewlett Packard, Hallmark, se presentan como ejemplos de transformaciones exitosas gracias a la reingeniería. Según los teóricos que desarrollan y promueven su aplicación, la validez de la reingeniería se fundamenta en las nuevas condiciones de competencia que enfrentan las empresas, porque: "muchos de los diseños de tareas, flujos de trabajos, mecanismos de control y estructuras organizacionales se originaron en un ambiente competitivo diferente... orientado a la eficiencia y control. Hoy día las palabras claves son la **innovación y velocidad**".⁸

Aparentemente, el fuerte nivel de exigencia que deben enfrentar las empresas para subsistir en ambientes altamente agresivos conmina a sus administradores a replantear los antiguos esquemas. En este contexto, a principios de los '90 se difunde con fuerza el enfoque de la reingeniería, el que se confunde con otros procesos de reestructuración o modernización de las empresas. Independiente del nombre que se dé a la transformación estructural de las grandes empresas y del cambio de paradigma que se aplique a los nuevos caminos emprendidos para el desarrollo organizacional, la meta es siempre la misma: "aumentar la capacidad para competir en el mercado

⁸ Michael Hammer, Reingeniería de Procesos de Negocios: Un planteamiento

mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios".⁹

Los trabajos de reingeniería derivan de la práctica del desarrollo de sistemas de informática y las telecomunicaciones, pero adopta estos avances no sólo como un medio para automatizar las actividades habituales de las empresas, sino para obtener mayor provecho, orientando su uso a resolver los nuevos problemas y desafíos que se presentan a las organizaciones.

La reingeniería se concibe como un enfoque para planear y controlar el cambio, entendido como la reorganización del trabajo, con base en los procesos, o bien en particulares flujos orientados a la satisfacción del cliente, sea éste interno o externo a la misma empresa. Esto implica cambios radicales originados en torno a la idea central de identificar y definir los procesos y actuar en base de ellos y no ya en las funciones departamentales clásicas.

Reingeniería : "Análisis fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, para conseguir mejoras substanciales en el desempeño, en aspectos tales como costos, calidad del servicio y velocidad"¹⁰.

Se enfatiza el análisis fundamental para lograr una innovación profunda, todo puede ser modificado, se requiere una cultura de cambio con el consiguiente compromiso de los ejecutivos y el uso de técnicas motivacionales. Con respecto al rediseño radical, se

⁹ Daniel Morris, Joel Brandon- Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios- Mac Graw Hill 1994

¹⁰ Id. 8

señala que no es una simple mejora, implica un quiebre en las estructuras tradicionales, para transitar desde una organización funcional a una centrada en los procesos. La búsqueda de mejoras substanciales en el desempeño, centra su propósito último es la adquisición de ventajas competitivas, por ejemplo reducir tiempo de servicio, o el costo en un determinado porcentaje. En este sentido los trabajos de reingeniería se abocan preferentemente a resolver problemas sobre cómo manejar las relaciones entre actividades externas a la empresa y las internas.

Es indispensable para realizar proyectos de reingeniería exitosos la concepción de un nuevo paradigma: "el deseo de cuestionarlo todo continuamente"¹¹, esto implica revisar los supuestos sobre los que se han construido, hasta ahora, la teoría y la práctica de la administración de los negocios.

El rediseño derivado de los proyectos de reingeniería impulsa la atomización de las estructuras tradicionales, de forma tal que la delegación de autoridad y los niveles de responsabilidad no fluirán a través de una línea jerárquica, se altera así los centros de poder y con ello los mecanismos de obediencia o sometimiento de las partes a la dirección central. Por ello la concepción de una arquitectura organizacional como un conjunto de procesos coordinados requiere la reconversión de la filosofía empresarial, se hace necesario involucrar a los encargados de los procesos, formar líderes o establecer políticas de incentivos que comprometan la voluntad de las personas, en especial, la de aquellos que dirigen los equipos de trabajo.

¹¹ Id. 9

La reingeniería también pone en cuestión por considerarlo restrictivo, uno de los más socorridos supuestos de la teoría económica, el correspondiente a la teoría de la firma, que presume que una empresa se comporta como un grupo maximizador de utilidades.

La fragmentación, que se genera al concebir la organización como un conjunto de procesos, deja a algunos de ellos ubicados en un plano de fuerte independencia y hace difícil la cohesión de los distintos grupos humanos tras un mismo objetivo. En este caso, la reingeniería propone y utiliza la teoría de la agencia. Ésta concibe a la empresa como un conjunto de contratos de agencia, por medio de los cuales un principal (empresario) emplea a agentes (empleados) para que realicen algún servicio para él. En esta teoría, el supuesto de comportamiento es que cada agente maximiza su utilidad individual; él prefiere menos trabajo y más recompensas y no le importan el bienestar del principal ni otras virtudes no pecuniarias, tales como el honor, el espíritu de grupo, la integridad y el orgullo de la autorrealización¹².

Además de la importancia otorgada a la concepción de un nuevo paradigma, la reingeniería requiere el uso de técnicas motivacionales y de prácticas administrativas que posibiliten la constitución de grupos de trabajo en distintos niveles, constituidos para ejecutar y coordinar procesos específicos. Equipos que permitan la participación y aporte del personal capaz de hacerlos, independiente del lugar formal que ocupe en la estructura organizacional. Esto implica que el diseño y desarrollo de la

¹² Id. 8

organización debe habilitar un comportamiento de mayor colaboración, que promueva más la adhesión y se oriente menos a la burocracia y al cargo.

Es necesario establecer determinadas estructuras, definidas como estructuras de coordinación, similar a un modelo de toma de decisión y de comunicación entre un conjunto de actores que realizan tareas para conseguir metas. Las bases de datos y los ágiles sistemas de comunicación disponibles, gracias al avance de la tecnología, permiten estas adecuaciones.

Aun cuando la reingeniería no es una modalidad administrativa, el cambio organizacional que ella promueve representa una importante modificación a los procesos administrativos tradicionales y se constituye así en una poderosa herramienta para estructurar las empresas o conglomerados empresariales en divisiones de negocios, incidiendo directamente en la actual fragmentación de la producción.

Los impulsores de la reingeniería de negocios destacan las condiciones de un entorno en constante cambio, por lo tanto, la concepción de los negocios para ser eficaz también debe ser sometida a una continua revisión, tanto en sus relaciones externas como internas. Las empresas y compañías deben estar dispuestas y condicionadas a constantes transformaciones, fusiones, divisiones, desarrollo de nuevas líneas productos, abandono de otras, o de alguna de sus partes. Nada es permanente, todo depende de la interacción la empresa y su entorno. La eficacia de esta interacción depende de la habilidad para organizar procesos flexibles y veloces en su capacidad de respuesta. Para detentar esta habilidad los gestores deben estar abiertos a un

continuo examen de sus negocios y aún de sus actitudes para abordarlos, "calidad y eficiencia sólo pueden mejorarse a través de una constante evolución. En este ambiente, los trabajadores y los gerentes están a la expectativa de preguntarlo todo y buscar nuevos y mejorados caminos para realizar sus labores".¹³

3.5.3. -Control Total de Calidad - CTC.

La preocupación por el control de la calidad ha estado presente por largo tiempo en los diversos y tradicionales enfoques de la administración de empresa, pero su incorporación como una filosofía de gestión corresponde sólo a las últimas décadas. Al igual que la reingeniería de procesos, el control total de calidad, CTC, es parte de la estrategia utilizada por la gestión empresarial para mantener y aumentar su capacidad de competir. Las técnicas de calidad total buscan "garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios"¹⁴.

El concepto de calidad total destaca como principio: el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área, puesto de trabajo o inclusive de una acción individual, es generar un producto o servicio que va a ser recibido por otra empresa o un consumidor final, denominado cliente. El concepto de cliente se utiliza en un sentido amplio abarcando los distintos sujetos individuales y corporativos que son

¹³ Id. 9

¹⁴ Intenet, Seminario Virtual de Control de calidad

contactados por la organización en sus transacciones de mercado, tanto el de consumo, como el de proveedores.

La noción de cliente también se aplica en el ambiente interno; es decir, las personas que al interior de la organización participan en distintos procesos interrelacionados, así todo el personal de la organización se convierte en cliente de alguien y cumple un carácter dual, ser cliente y proveedor a la vez.

La calidad se define en función de cada tipo de cliente atravesando toda la organización e incluye sus relaciones externas, de esta manera es como la calidad se construye y se hace total. Para adoptar con éxito esta estrategia se argumenta que es necesario que la calidad debe ser incorporada al sistema, los productos, servicios y procesos deben ser de calidad evitando pérdida de materiales y de tiempo, para ello los problemas deben ser atacados en su origen y no corregidos tras su surgimiento.

La mantención de la calidad debe ser garantizada a través de un mejoramiento continuo de los procesos. Considerando que los llamados niveles de calidad aceptables están sometidos a variación, es imprescindible la incorporación de mecanismos de control y retroalimentación. Así se logra producir con calidad total a través del tiempo. Para ello es necesario reunir los requisitos convenidos con el cliente, estas especificaciones deben ser lo más exactas posibles superando cualquier imprecisión, la calidad debe ser medible y permitir la elaboración y aplicación de estándares.

La calidad total requiere un estilo administrativo que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. La meta es lograr que esta filosofía involucre a todos y cada uno de los componentes de la empresa. De igual manera que la reingeniería se pone énfasis en el trabajo en equipo y el desarrollo del liderazgo.

En el liderazgo para la calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores. Debe practicar un estilo administrativo que otorgue a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

3.5.4. -Justo a tiempo - JAT

La producción justo a tiempo significa combinar el proceso productivo con el lugar del mercado; el ideal es el establecimiento de una perfecta simetría entre la demanda y la oferta, dentro y fuera de la fábrica, sin faltantes, sin costosos stocks y sin desperdicios¹⁵.

El concepto del inventario "Justo a Tiempo" (J.A.T.), también conocido como Kanban, postula que las existencias mínimas y suficientes, que llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse, constituyen todo el inventario que se necesita en cualquier momento dado. El exceso de existencias absorbe capital

¹⁵ Grham Sewell, Barry Wilkison - Alguien que me vigile/Vigilancia, disciplina y el proceso laboral justo a tiempo.

innecesariamente, supone mayores costos de almacenaje, aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia, y puede encubrir deficiencias administrativas.

El concepto de inventario de "entra y sale" o en tránsito, desplaza el énfasis del almacenaje estático al almacenaje dinámico y acorta la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente, término que puede aplicarse a cualquier compañía que reciba o despache mercancías. El sistema JAT se impuso como un requisito para la competitividad al comienzo de los '80, permitiendo obtener beneficios de menor costo y mejor uso del capital, en una época en que el nivel de las tasas de interés ponían en fuerte riesgo la permanencia en el mercado de muchas empresas.

La organización y localización de los procesos productivos se coordinó con los procesos de sus proveedores no haciendo necesario el almacenaje, "reduciendo así el inventario de partes en algunos casos de 3 meses a sólo 30 minutos. El capital liberado se convirtió en un mejoramiento considerable de retorno sobre la inversión".¹⁶

Los positivos resultados obtenidos por la aplicación del sistema JAT, referidos a los flujos de abastecimiento y la constitución de cadenas entre los procesos productivos con sus fuentes de aprovisionamientos, valorizan estos procedimientos como un buen método para evitar la acumulación de desperdicios. Se argumenta que las empresas podrían evitar los costos adicionales provocados por la disposición de desechos, a

¹⁶ Id. 15

través de la constitución de conglomerados, combinándose con otros procesos que utilicen esos desperdicios como insumos. En este aspecto, las tecnologías actuales (biotecnología, por ejemplo) proveen amplias posibilidades de utilización.

3.5.5. -Benchmarking

Esta técnica se está utilizando en la actualidad para mejorar procesos o para actualizarse con relación a los avances que se generan en el ambiente que rodea a la empresa; sea este la industria, el sector, el país, el mercado o aun el contexto internacional. El objetivo es competir con mayores ventajas mediante el conocimiento de lo que realiza la competencia. Sus teóricos señalan que su aplicación apoya los procesos estratégicos llevándolo al grado de detalle.

Se define como: "Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"¹⁷.

El benchmarking se aplica hacia dos orientaciones: "Proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, y aprendiendo de los otros: aprendiendo "cuánto" y, tal vez lo que es más importante, aprendiendo "cómo"¹⁸.

La utilidad del benchmarking consiste en descubrir, analizar e implementar el "cómo", las empresas que son líderes ejecutan sus procesos exitosos, para desde esa

¹⁷ Michael J. Spendolini, Benchmarking, Editorial Norma, 1994

¹⁸ Robert J. Boxwell, "Benchmarking" - competir con ventaja

experiencia proceder a determinar o fijar metas cuantitativas. El autor citado critica ciertos planteamientos sobre benchmarking que enfatizan el interés en indicadores o numerales relacionados con "los cuánto". Su propuesta es usar los "cuánto" como un mecanismo para poder luego introducirse en los "cómo", que definitiva son la causa subyacente de los "cuánto".

En esencia el benchmarking consiste en aprender de las experiencias ventajosas acaecidas en otras realidades. Así se puede identificar tres tipos de benchmarking: El interno, que obtiene información desde la propia empresa, por ejemplo mediante la observación y emulación de las prácticas seguidas por las filiales más eficaces y eficientes, o de particulares procesos productivos. El benchmarking competitivo, que sistematiza información de las prácticas seguidas por empresas de la competencia. El benchmarking que investiga la ejecución de funciones, procesos de trabajo o productos exitosos.

También en el benchmarking se divulga el concepto de que; existe un enorme fondo común de conocimiento y experiencia en el cerebro colectivo de los directivos y los trabajadores del mundo; y que procurando compartir el mismo se puede lograr un incremento en la productividad de la sociedad en su conjunto, evitando los posibles desperdicios de los recursos invertidos en el aprendizaje.

La propagación y práctica de estos procesos son posibles porque las empresas consideradas líderes, aquellas que presentan resultados exitosos, están dispuestas a ser observadas, investigadas, es decir, compartir parte de su experiencia. Se observa así un sentido de relación diferente entre organizaciones. Aquellas que aplican el

benchmarking se manifiestan proclives a aprender de las otras, y éstas no se sienten amenazadas por entregar parte de sus métodos.

3.6. - Síntesis y proyección de los nuevos enfoques administrativos

En los nuevos planteamientos para la administración de empresas -los que surgen al ritmo del proceso de globalización- no se observan mayores pretensiones por erigirse como una ciencia o arte. Tampoco se presentan con el rango de nuevas teorías administrativas, no obstante ello las diferencias que marcan con respecto a los enfoques tradicionales otorga a este conjunto de nuevas técnicas una identidad propia.

De manera singular o en conjunto los nuevos procedimientos se consideran útiles herramientas para adaptar las organizaciones y su funcionamiento a los desafíos que plantea el nuevo entorno globalizado. En la mayoría de los casos estas propuestas se relacionan directamente con la administración de operaciones, pero dada la capacidad integradora de los procesos transversales y la relación que establecen con materias de financiamiento y mercado, su aplicación tiende a incidir en toda la organización.

Para algunos estudiosos del tema, estas modernas técnicas podrían constituir la base del nuevo modelo de administración, el que debería surgir en algún instante, ya que cada una de ellas podría formar parte del nuevo paradigma necesario para enfrentar el cambiante entorno de los negocios.

Sin embargo se reconoce que el carácter eminentemente práctico, que hasta ahora tendrían estos procedimientos les restaría validez científica y limitaría su formulación de manera más sistemática y académica. Al respecto se observa con optimismo los

aportes que surgen en la década del '90, cuando a través de una serie de estudios se promueve una renovada actitud para enfrentar las materias organizacionales.

Mediante la incorporación de aspectos de tipo actitudinal y valórico se intenta modificar la filosofía aplicada a los negocios y ampliar la óptica para la administración. Aun cuando, estas propuestas de cambio en la concepción de negocios no constituyen en si mismas un procedimiento administrativo, durante los últimos años ellas se han usado en la formación empresarial de los directivos y gerentes.

Estos planteamientos, que incentivan un cambio en la filosofía de los negocios, no fueron incluidos en el recuento de los nuevos enfoques, por no constituir una técnica específica y tampoco tener el rango teoría administrativa. Sin embargo, en la exposición de la Teoría Z y de la Reingeniería se enfatizó la importancia del cambio de actitud por parte de los administradores para su puesta en práctica.

Considerando la influencia creciente que están adquiriendo estas concepciones para la integración de un renovado pensamiento administrativo, a continuación se exponen algunos aspectos considerados en los trabajos de tres autores de mayor incidencia.

En ellos se enfatiza la necesidad de aplicar una nueva interpretación a la realidad de los negocios y destacan la importancia del aprendizaje como un medio para focalizar la realidad de una manera que permita el desarrollo armónico de las organizaciones y, por lo tanto, facilite el avance de las empresas.

En "La Quinta Disciplina" de Peters M. Senge, se promueve la "organización aprendiente". Las organizaciones pueden y deben aprender de sí mismas. Lo aconsejable sería una organización en que "la gente amplíe continuamente su capacidad para crear los resultados que verdaderamente desean, donde paradigmas nuevos y en desarrollo sean acogidos, donde la aspiración colectiva sea liberada, y donde la gente esté continuamente aprendiendo a aprender juntas".¹⁹ La concurrencia de cinco elementos interactuarían para lograr este aprendizaje:

- El raciocinio sistémico: es una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Permite comprender de modo más efectivo como cambian los sistemas y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.
- Desarrollo personal: aprender a expandir la capacidad para conseguir los resultados que más se desean y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.
- Visión compartida: construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que se busca crear, y los principios y guías mediante los cuales se llegará a él.

¹⁹ Peter M. Senge La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización aprendiente.

- Aprendizaje de equipo, o la disciplina del dialogo grupal, que implica la habilidad de suspender los prejuicios y permite el libre flujo de ideas permitiendo el pensar juntos, de tal forma que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.
- Tomar conciencia de los modelos mentales o prejuicios con los que se ve el mundo y que sesgan la información objetiva

Inscrito en esta misma tendencia, los estudios, investigaciones y seminarios de Fernando Flores son incorporados en la formación y capacitación profesional de directivos y administradores. A través de ellos se intenta desarrollar las capacidades de los directivos de empresas y emprendedores de negocios. Utilizando como fundamento una revisión de los elementos, que constituyen la cultura de las organizaciones y de los individuos que la componen, se promueve un cambio de perspectiva y para lograrla es necesario reconocer los componentes de la estructura mental de los individuos.

Esta estructura mental, los valores y prejuicios que la conforman entregarían una particular y sesgada visión de la realidad, para ampliarla y modificarla es necesario hacer conciencia de las tendencias culturales y orientaciones fundamentales que constituyen parte de lo que Flores define como el "claro" y cuyos aspectos esenciales son: Las interpretaciones heredadas del pasado, las amenazas y oportunidades de la situación presente, y las posibilidades futuras que se pueden inventar.

A partir de allí y utilizando técnicas de la programación neurolingüística y conceptos relacionados con la "Ontología del Lenguaje" se propone una reinterpretación de la realidad y una mayor disposición hacia el cambio. "En el pasado, las empresas podían planear un futuro estable porque ellas definían las condiciones de satisfacción en el mercado. El futuro era una extrapolación de las condiciones presentes del mercado. Ahora la oportunidad está en aprender como responder al futuro que los clientes están procurando inventar para sí mismos." ²⁰

Los planteamientos para adoptar una nueva visión de las relaciones entre quienes participan en una empresa también son presentados por Charles Savage en el texto "La dirección de quinta generación". En él se aconseja a los directivos a orientar sus capacidades y crear un ambiente de integración. Este se lograría a través una amplia red humana, no sólo comunicada por modernas tecnologías sino por la comunión de ideas y planes. También señala que una forma de dirección aconsejable "no dice relación con nuevas formas de manipular a los subordinados para lograr fines propios" sino más bien con "como nos facultamos, energizamos y nos habilitamos unos a otros." ²¹

²⁰ Fernando Flores, Creando organizaciones para el futuro, DOLMEN Editores, 1994

²¹ Savage, Charles M. Fifth Generation Management: Integrating Enterprises through Human Networking (USA Digital Press, 1990) Pag. 69-75, citado por Alvaro Plaza en Apuntes Seminario PERCADE 1994.

Capítulo 4

Los cambios en las técnicas de administración de empresas

4.1. - Antecedentes

La enumeración de teorías administrativas realizada en el capítulo anterior deja manifiesto que junto con el avance de la etapa global se observa un marcado interés por encontrar nuevos caminos para la administración de empresas. Los consagrados investigadores e impulsores de las escuelas tradicionales ya advierten esta necesidad de cambio, e intentan enriquecer la abultada "jungla" de teorías incorporando aspectos del entorno, y al mismo tiempo buscan dinamizar los procedimientos, por ello acogen con beneplácito el enfoque de sistemas y, posteriormente, los elementos claves del enfoque de las contingencias.

Pero en ambos planteamientos no se incorpora aún el despectivo quiebre que tendrán los rediseños de la reingeniería manifestado en: "el deseo de cuestionarlo todo continuamente". Son los nuevos teóricos o, en la mayoría de los casos, los administradores definidos como emprendedores internos, quienes se atreven a ejecutar la reconversión empresarial, y prontamente sintetizan las experiencias acumuladas para ir dando origen a los nuevos postulados.

Desde fines del siglo XIX y hasta los años '70 del presente, es decir, por casi cien años las teorías de administración habían evolucionado de manera secuencial. Cada uno de los múltiples enfoques o planteamientos que se fueron incorporando eran

considerados aportes para la mejor organización y dirección de los negocios, aun cuando su adopción demandara cambios y planteara críticas, éstas nunca asumen el carácter de ruptura que presentan los modernizadores enfoques de las décadas correspondientes a la "era global". En general son los mismos creadores de las técnicas administrativas de última generación quienes destacan y proclaman las sustanciales diferencias que existirían entre éstas y los definidos enfoques tradicionales.

En este capítulo se realizará una comparación de los enfoques administrativos tradicionales y los nuevos planteamientos, para precisar los aspectos de diferenciación y posteriormente destacar factores comunes entre ambos tipos de formulaciones.

4.2. - Las diferencias entre los nuevos planteamientos con respecto a las teorías tradicionales

Como ya se ha señalado para efectos de este trabajo la coyuntura de cambio en los enfoques administrativos esta representada por el definido Enfoque de las Contingencias, cuyo surgimiento se ubica en los inicios de los años '70. Éste se asume como un enfoque de transición entre las escuelas tradicionales y las nuevas técnicas que se comienzan a enunciar y a aplicar desde entonces.

Quizás por enunciarse en una época de plena crisis, el enfoque de las contingencias es ecléctico y su aplicación oportunista. Enfatiza que cualquier aporte de las distintas técnicas administrativas puede ser válido, dependiendo su eficacia de las particulares

circunstancias que se enfrente, y de las características de la organización que las utilice. De esta manera, la capacidad del administrador radica en su habilidad para identificar y seleccionar las alternativas que permitan diseñar la estrategia empresarial que logre los mejores resultados.

Este enfoque situacional constituye más bien un llamado de atención a los directivos de las organizaciones y promueve la urgente necesidad de adaptación, tanto de la estructura de la organización como a los métodos para administrarla. Esta adaptación significa disponer de flexibilidad y agilidad para responder frente a las condiciones de un entorno de gran turbulencia, con una persistente baja en la productividad, pérdida de competitividad y disminución de la tasa de ganancia. Una síntesis de este estado de cosas se manifiesta en los déficit comerciales de EE.UU. con respecto a Japón, lo que significa de manera simple una pérdida de ventaja de las empresas estadounidense con respecto a las niponas.

Desde esta perspectiva, el cambio en la conducta de directivos y administradores, junto con el replanteamiento de las teorías, constituyen una reacción frente a las condiciones de menor productividad y rentabilidad que aquejaba a las empresas del capitalismo occidental. "A fines de los '60 en EE.UU se desacelera la fuerte productividad lograda después de la 2ª G.M. y se mira hacia Japón"¹. Valorar la práctica de negocios japonesa determinó; Primero, su adopción por algunas empresas estadounidense y, segundo, su incorporación definida como la "Teoría Z".

¹ Koontz O'Donnell Weihrich, Elementos de Administración - Mc Graw Hill Cuarta edición, 1990

Dado que, adoptar completamente la modalidad japonesa exigía de los administradores occidentales un cambio de cultura imposible de lograr, sólo incorporan algunos aspectos de las técnicas de administración utilizadas por las empresas niponas y, de manera parcial, se adoptan los referidos a la organización de la producción.

La comparación entre los enfoques tradicionales y los nuevos planteamientos, de uso más frecuente en la época global, se realizará a través de un paralelo entre los factores considerados de mayor relevancia.

Factores Relevantes	Teorías tradicionales de administración	Nuevas técnicas de administración
Perspectiva de análisis	Endógena, la organización	Relación con el entorno
Concepto de organización	Rígida, énfasis en la estructura	Flexible énfasis en los procesos
Objetivo específico	Productividad	Competitividad
Relaciones de autoridad	Jerárquica	Liderazgo
Filosofía de negocios	Racional objetiva	Motivacional

4.2.1. -Perspectiva de análisis: Organización - Entorno.

En general, las teorías tradicionales focalizan sus estudios y aplicaciones directamente en la organización, aun cuando algunas variables del entorno fueran consideradas en ninguno de los enfoques, formulados por un período de casi cien años, se les otorga la relevancia que hoy presentan. Los análisis tradicionales son de tipo más bien cerrados, orientándose a descubrir causas y soluciones endógenas. Es probable que la menor importancia asignada al entorno corresponda al hecho de

considerar a la empresa como una institución de cierto poder y con un suficiente grado de autonomía respecto al medio en el que se desenvuelve. Por otra parte, el carácter monopolístico que caracterizaba a las grandes corporaciones generaba un menor nivel de imposición por parte del mercado. Éste se trataba de satisfacer con productos estandarizados, y los aspectos comerciales se remitían a mejorar las técnicas de venta. Esta forma de administrar estaba preferentemente orientada a la producción.

Las teorías tradicionales se formulan considerando cierto grado de autonomía en la determinación de la oferta de las empresas, la que estaría sólo limitada por la tecnología disponible en la unidad productiva. Dos mandatos surgen de este límite; organizar el trabajo para obtener el mayor provecho de esta tecnología y concentrar el capital industrial necesario para incrementar la escala productiva, evitando al mismo tiempo un desfase tecnológico con respecto a la competencia.

En las proposiciones más recientes se considera que un enfoque cerrado y relativamente estático sería ineficaz para el desarrollo la empresa, ésta debe organizarse desde y para un mercado en condiciones de globalización. La gestión administrativa constituye una función respuesta frente a los requerimientos del medio. Las nuevas propuestas de administración se basan en un exhaustivo análisis de las condiciones externas, sean éstas tecnológicas, regulaciones legales, condiciones de la competencia, dotación y calidad de los factores productivos. A través de un profundo trabajo de investigación y desarrollo se sistematiza la obtención de información. Desde esa perspectiva, se presentan alternativas para la gestión, estrategias de largo

plazo, amplia gama de productos a ofrecer y diseño de particulares arquitecturas de organización empresarial, en todo esto los análisis de marketing adquieren relevancia.

La mejor organización es aquella capacitada para responder con rapidez a las amenazas y oportunidades del entorno, para lo cual debe ser flexible y dinámica. A fin de incorporar estas características a la organización, se hace conveniente evaluarla con una alta capacidad de crítica y con un cierto desapego a la tradición, ya que estos requisitos son necesarios para reestructurarla. El rediseño radical considerado por la reingeniería podría significar dismantelarla por completo o desintegrar aquellas áreas y funciones menos rentables, o de un costo interno mayor al que se podría obtener en el mercado.

Las empresas deben dejar de ser grandes conglomerados con pretensión de autosuficiencia, y por el contrario, deben abrir sus organizaciones, incrementando su integración con el medio donde ejecutan sus actividades. La empresa exitosa estaría dejando de ser una manifestación de la voluntad de una persona o un grupo de ellas, y más bien, correspondería a una respuesta acotada por las alternativas de competir y la habilidad para acceder a ellas. Administrar no corresponde, ni se considera ya, un simple acto racional orientado a descubrir y prescribir una lógica para ordenar los factores y variables contenidos en el proceso de producción de bienes de servicios.

4.2.2. - Concepto de organización: Estructura - Proceso

Las empresas guiadas por teorías tradicionales tendían a construir y desarrollar estructuras. Desde su inicio y por un largo período, los administradores buscan

perfeccionar la organización, ya sea en el ámbito de algunos de sus componentes o del total de ella. La rentabilidad de las empresas dependerá del orden de su estructura organizativa, de la capacidad de quienes la dirigen y de la correcta ejecución de las tareas por parte de los dirigidos.

Bajo el supuesto que una particular forma de la organización sea la solución requerida para lograr aumentos de la productividad, los principales esfuerzos administrativos se orientan a identificar y proponer las mejores rutinas, estando éstas determinadas por el estado de la técnica y una particular organización del trabajo. Producir al menor tiempo posible y al menor costo es el indicador de eficiencia y el objetivo de una buena administración. Este planteamiento es concebido de manera lineal y relativamente simple; en la esfera de la producción se refleja en el taylorismo.

Los principios esenciales del taylorismo son mantenidos en la base de todas las teorías catalogadas como tradicionales. Las enfoques que se suceden a través del tiempo sólo tienden a resolver algunos aspectos que dificultan la aplicación de sus postulados. Por ejemplo, las teorías orientadas a solucionar los conflictos de relaciones laborales o humanas tratan de minimizar el impacto negativo que esa particular organización de la producción genera en las personas, o en la productividad esperada de ellas. Desde otros enfoques, como el estructuralismo o la teoría de sistemas, se trata de disminuir la rigidez que entorpece la velocidad de movimiento y que, por lo tanto, puede provocar distorsiones en la calidad y oportunidad de los resultados esperados de cada parte de esta estructura. También desde estos enfoques se trata de relacionar en mayor grado a la organización con su medio, pero aun

cuando cada uno de estos planteos constituyere importantes avances, no logran modificar el énfasis otorgado a la organización, remitiéndose el objetivo de estas teorías a perfeccionar la estructura y su funcionamiento.

En la empresa moderna la organización se coordina en torno a procesos específicos según líneas de producción de particulares bienes o servicios. La organización se atomiza, la gran pirámide organizacional deja de tener sentido cuando la competencia por territorios de consumo demanda rapidez y ubicuidad. La empresa debe estar presente en el momento preciso, anticipándose a la manifestación de las necesidades de los consumidores. Desde las técnicas de marketing se aconseja producir lo que sea posible vender, no tratar de vender lo que se puede producir. El capital necesita libertad para su valorización más eficaz, es decir, la de mayor rentabilidad.

Una gran estructura, compuesta de secciones con actividades claramente definidas, resta agilidad a la gestión y se transforma en una limitación para la dinámica de los negocios modernos. En cambio una organización basada en procesos coordinados tiene flexibilidad para adaptarse y lograr los resultados esperados, o para reestructurarse, si es necesario.

La organización moderna también se caracteriza por establecer una mayor integración de los aspectos estrictamente productivos con los administrativos y en general con las otras áreas de la empresa.

4.2.3. -Objetivo específico: Productividad - Competitividad

Un rasgo común en los planteamientos tradicionales ha sido la búsqueda de métodos que garanticen aumentos de productividad. La eficiencia de la organización y su administración se evaluaba conforme a sus resultados, preferentemente cuantitativos: producir más en el menor tiempo o alcanzar la mayor especialización y destreza para reducir costos. La finalidad de la organización es el logro de la mayor productividad posible, ya que ésta constituye una garantía para obtener ganancia y acumular capital. De allí que las teorías administrativas tradicionales promovieran la producción en serie y el mejor aprovechamiento de las economías de escala. Aun las mismas organizaciones se estructuraban de manera estandarizada en departamentos, cargos, funciones y tareas rigurosamente definidos y delimitados.

La productividad también constituye un imperativo considerado por las nuevas técnicas, sin embargo queda supeditada a la capacidad para competir. Hoy, la competitividad es el factor fundamental para alcanzar mayores ganancias. Este indicador se construye en relación con el mercado concebido de manera amplia, tanto el de factores productivos como el de realización de las mercancías.

La empresa está inmersa en un mercado y su eficiencia se debe manifestar en la habilidad para relacionarse en él, construyendo cadenas de valor con sus diferentes clientes. La aplicación de las técnicas de control total de calidad encuentra su justificación en la amplia aplicación de este concepto. Las categorías de mercado traspasan los límites de la organización y nuevamente exigen flexibilidad y capacidad de innovación para interpretar las distintas expectativas de satisfacción y traducirla en

una gran variedad de productos y servicios. Es necesario conocer y atender diversos grupos de consumidores con productos diferenciados, calibrados para necesidades específicas. Pero en especial es necesario detentar alguna ventaja competitiva, pudiendo ésta basarse en una mayor productividad que permita el liderazgo de costos respecto a sus competidores directos, o en un mayor poder de mercado que se refleje en la disposición de los consumidores a preferir un producto, o a cancelar un precio más alto por él.

4.2.4. -Relaciones de autoridad: Jerárquica - Liderazgo

Una gran cantidad de investigaciones, aplicaciones y postulados contenidos en los enfoques tradicionales se refieren a proponer el tipo de relaciones que se deberían establecer entre los trabajadores de la empresa y su personal directivo, en términos generales estos se podrían sintetizar en lo siguiente;

- Los lineamientos de la empresa tradicional son de carácter eminentemente vertical y no entregan mayores opciones para las sugerencias y desarrollo de la creatividad del personal subalterno.
- Los principios de responsabilidad y delegación de autoridad se desenvuelven en un contexto limitado por la obediencia y aceptación de las normas emanadas desde los niveles superiores de la estructura.
- Los jefes definen los objetivos y como lograrlos; a los trabajadores sólo les corresponde operar según lo dispuesto. Esta tendencia se mantiene, a pesar de que los diversos aportes de los enfoques sobre el comportamiento, intentan suavizar el

carácter impositivo de una organización jerarquizada y en el mismo sentido, la descentralización de las decisiones tienden a relativizar al ejercicio del mando.

- Se instauran relaciones de poder explícitamente jerarquizadas, acotadas por la estructura y las definiciones de cargos y tareas que cada persona debe cumplir en pos de un resultado eficaz y eficiente.
- Lo anterior se complementa con medidas de control y obediencia también explícitas.

En cambio en las proposiciones de las técnicas modernas las relaciones entre directivos y otros participantes de la organización se caracterizan por:

- Los ámbitos de las jerarquías y límites de autoridad se tornan difusos;
- La verticalidad se sustituye por horizontalidad de las relaciones.
- Los cargos y puestos de trabajo son supeditados al funcionamiento de equipos de trabajo constituidos en torno a un proceso y guiados por un líder. En apariencia, la ejecución de labores es más libre.
- Mediante la ausencia de una definición exhaustiva de las tareas se trata de promover la creatividad y un sentido de autonomía en el trabajador y evitar el rechazo a una acción rutinaria.
- La moderna arquitectura y gestión empresarial se presenta así como un conjunto de vínculos de mayor armonía, que los propalados por los antiguos esquemas burocráticos.

- El logro de los objetivos de obediencia y productividad se tratan de alcanzar mediante la aplicación de técnicas motivacionales y el desarrollo de la capacidad de liderazgo promovido a través de seminarios y cursos de capacitación.

4.2.5. -Cambio en la filosofía de negocios: Racionalidad-Motivación

Uno de los principales cambios que se inducen desde la modernidad de la administración radica en la conceptualización de la empresa y del papel que deben cumplir los administradores. Esta modificación se define como un cambio de paradigma; es decir, la necesaria modificación de la lógica, de los modelos y de los conceptos utilizados en la formulación de teorías.

Con referencia a la lógica se trata de destacar un rol más activo, más voluntarista por parte de los sujetos que analizan y administran. Desde la perspectiva de reingeniería, los procedimientos de la llamada administración científica, tales como el funcionalismo se critican por privilegiar un proceso de decisión muy racional, donde los objetos, fenómenos y estructuras bajo análisis se suponen eminentemente objetivos regidos por leyes causales independientes, y al margen de la conciencia y voluntad del observador. En consecuencia con esa crítica los teóricos de la reingeniería enfatizan la necesidad de modificar los modelos utilizados hasta ahora en las propuestas para la administración de negocios.

Los intentos por conceptualizar de manera distinta los términos antiguos y vocablos administrativos usuales se observan en cada una de las cinco técnicas consideradas en

representación de los nuevos enfoques. Algunos ejemplos simples de cambios en el sentido de las palabras serían los siguientes:

Para la Teoría Z, la empresa no debe ser pensada como un simple lugar de trabajo transitorio y por el contrario debe adquirir la noción de familia, de un grupo de pertenencia. Se debe lograr una adhesión afectiva hacia ella. Su imagen y su misión deben ser vendidas, posicionadas ya no sólo hacia el mercado, también de manera principal entre los trabajadores, a quienes se debe motivar para sentir deseos y orgullo por permanecer en el clan empresarial. La adopción de la cultura organizacional es un mandato para todos los que participan, y en especial, para quien dirige la organización.

Para la reingeniería, la organización ya no es una estructura rígida, sino que debe ser concebida como una "coordinación de procesos coordinados".

Para las rutinas de las técnicas "control total de la calidad" y "justo a tiempo", los proveedores, los trabajadores, y cualquiera que este fuera de un proceso específico, deben ser considerados como "un cliente". Las expectativas de calidad de estos clientes también son sometidas a constantes reinterpretaciones conceptuales, para establecer el posicionamiento más útil en la lucha competitiva.

Para el benchmarking, los competidores no siempre son rivales; en ocasiones deben ser tratados como socios y compartir con ellos ciertos procedimientos. La rivalidad y la individualidad, características de la conducta empresarial, deben ser reemplazadas por la cooperación.

Este cambio en la terminología requiere una concepción distinta, un proceso de aprendizaje, y éste, en primer lugar demanda del aprendiz una disposición a revisar sus propias nociones y estructuras mentales. Considerando que los paradigmas influyen en la percepción de la realidad y en las proyecciones que se efectúan a partir de ella, se infiere su importante acción como filtros que facilitan o inhiben la identificación de los problemas y el análisis de una organización, obstruyendo así la necesidad de un posible cambio.

Para incorporar los nuevos conceptos se requiere una visión diferente, y esto implica un cambio en los modelos mentales de los sujetos, en especial en aquellos que analizan o dirigen y administran instituciones. En este aspecto cobran relevancia los aportes ubicados en la década del '90 dedicados a estudiar y proponer nuevas formas para reconocer, aprehender y manipular la realidad por parte de los individuos.

En la búsqueda de una nueva concepción se trata de lograr la más amplia adhesión y colaboración por parte de todos los que participan en la cadena productiva que depende de una particular empresa. La armonía interna y la capacidad de la organización para responder a los diversos intereses de quienes la componen se consideran hoy un factor altamente necesario para el éxito.

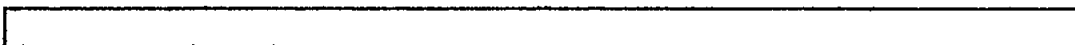
En diversos puntos de este trabajo se ha señalado que son los mismos impulsores de los nuevos planteamientos quienes manifiestan un marcado interés por destacar las diferencias entre la administración tradicional y los nuevos planteamientos, un ejemplo de esta búsqueda de diferenciación y de espíritu crítico se presenta en el texto "Reingeniería, Cómo aplicar con éxito en los negocios" de Daniel Morris y Joel

Brandon, donde se enumeran y critican algunos supuestos utilizados por las teorías tradicionales. Este listado de supuestos se reproduce a continuación:

Ejemplo comunes de los supuestos de negocios tradicionales

- 1. El trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo.** La tradicional delegación de autoridad inhibe a los subordinados de hacer el trabajo como mejor lo piensan, ya que deben proceder como la persona más experta quiere que se haga. Esto ha significado, también que las personas más antiguas dirijan acciones. Se ha hecho uso de la tecnología para ejercer control en esta perspectiva.
- 2. La actividad de recursos humanos debe separarse de la administración de la operación del negocio.** Los temas de recursos humanos tales como; evaluación del desempeño, compensaciones, estándares, entre otros se separan de la administración corporativa. Los gerentes no se involucran en materias de personal y estiman necesario contar con apoyo calificado para dirigir el entrenamiento y la vinculación del personal.
- 3. Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos.** Las posiciones y funciones deben diseñarse considerando el trabajo y no al trabajador, y debe constituir un conjunto detallado de instrucciones. Este supuesto se origina en los estudios hechos por F. Taylor a principios de siglo, y su base no sería correcta.
- 4. Teoría X: se debe obligar a la gente a trabajar, Teoría Y: la gente quiere trabajar y debe ser guiada, no presionada.** Estas ideas son sólo suposiciones y no constituyen teorías, sólo apreciaciones sobre la mejor forma de administrar. La primera desemboca en la ingeniería industrial y a una excesiva y minuciosa dirección y la segunda supone que se puede obtener el compromiso y motivación del trabajador.
- 5. La cultura corporativa existe pero no es importante.** Si bien se reconoce la existencia de una cultura compuesta por la historia de la compañía, sus formas de hacer el trabajo, sus propios supuestos. También se supone que estos elementos no influyen en el desempeño de la empresa y que todos podrían cambiar si hubiese una razón para hacerlo.
- 6. Los buenos gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando.** Un buen gerente puede dirigir cualquier parte de la operación, como administradores profesionales están en condiciones de dirigir el conocimiento técnico de sus subalternos aunque ellos mismos no lo posean.
- 7. Los gerentes deberían cooperar con sus colegas.** Se acepta que habría cooperación entre colegas en torno al interés de la empresa. Pero no está apoyado por muchas políticas corporativas, ya que existe tanta motivación para impedir la cooperación como para prestarla.

8. **El organigrama es una representación real de la empresa.** Se considera que este es más que una representación de la empresa. La mayoría de la gente de negocios acepta la siguiente definición de Max Weber. "Un bien ordenado sistema de reglas y procedimientos que regulan la conducta del trabajo", aún cuando el organigrama no este actualizado.
9. **Cada producto o servicio debe producir utilidades.** Se presume que cada producto debe costear su propia producción, pero muchas veces las empresas no llevan contabilidad de costos. No poseen cifras precisas y prefieren administrarlos con flujes de caja. Pero, en general rara vez admiten que no le dan importancia a los costos de sus productos.
10. **Los acontecimientos imprevistos no afectan los planes de la empresa.** No habrá ningún cambio externo imprevisto que presione el horizonte de la planeación corporativa. Las empresas hacen planes para cambios predecibles, pero rara vez para contingencias reales causadas por cambios externos forzosos que no se pueden predecir.



La enumeración de supuestos y su análisis refleja una de las principales inquietudes sobre las modificaciones de actitud que se espera adopten quienes administran y guían las organizaciones. Los 7 primeros ejemplos se refieren directamente a materias de relaciones humanas al interior de la organización.

El cambio en la valoración que se pretende otorgar a quienes participan en la organización es uno de los aspectos más destacados del nuevo paradigma administrativo. La nueva filosofía de negocios señala que una buena administración debiera permitir un mayor libertad para el desarrollo de las iniciativas individuales y al mismo tiempo flexibilizar las relaciones de trabajo al interior de la organización

4.3.- Los elementos comunes entre las teorías tradicionales y los nuevos planteamientos

En el punto anterior se han consignado algunas diferencias entre los nuevos procedimientos aplicados a la administración y las teorías tradicionales. Para los impulsores de las nuevas técnicas las diferencias entre ambos enfoques son substanciales y estarían marcando un gran cambio en la concepción de los negocios. Sin embargo, si la comparación se realiza en un nivel de análisis más profundo y se incorpora la perspectiva histórica, las diferencias señaladas adquieren el carácter de modificaciones formales, que han debido ser incorporados a los procedimientos de administración para lograr de mejor manera los objetivos de las empresas privadas frente a un entorno altamente globalizado, de fuerte competencia y gran inestabilidad.

El conjunto de enfoques tradicionales mantiene en común con las nuevas técnicas, los aspectos fundamentales, aquellos relacionados con la consecución de los objetivos y con el método de trabajo, caracterizado por un fuerte pragmatismo.

4.3.1. -La permanencia de los objetivos

La empresa privada capitalista es una organización social e histórica, cada escuela, teoría o enfoque y los conceptos utilizados están influidos y caracterizados por las condiciones de la época en que ellas se formulan. Condiciones referidas a la organización social y política, a los valores imperantes, al nivel de conocimientos acumulado, al tipo de innovación tecnológica, en definitiva a las alternativas que se presentan para la consecución de la ganancia.

En correspondencia con el acondicionamiento histórico la tarea de administrar asumirá diferentes modalidades, pero siempre será funcional a los objetivos de la empresa.

En su texto "Introducción a la teoría general de la administración", Idalberto Chiavenato entrega la siguiente definición sobre administración:

"La tarea básica de la administración es alcanzar los mejores resultados utilizando la capacidad de las personas. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de la organización".²

Si a esta definición general se superponen los atributos de la empresa privada operando en la economía de mercado, se distingue con mayor claridad la función que siempre deben cumplir las técnicas y teorías de administración de empresas.

- La función de administrar se refiere a una organización social que requiere el concurso de personas, cuya capacidad se debe orientar al logro de los resultados establecidos para esa organización.
- En la empresa privada los mejores resultados siempre están relacionados con la maximización del beneficio privado.

² Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 1995.

- Para cumplir los objetivos con eficiencia, se deben establecer relaciones de producción al más bajo costo y en el menor tiempo posible, dado el horizonte tecnológico disponible y la organización social existente.
- La condición de eficacia, implica cumplir el propósito que compete a la empresa y a cada uno de sus componentes. En general se relaciona con la pertinencia de las funciones desarrolladas por la empresa al interior de la industria, del sector económico y de la realidad social en la cual opera.
- Durante todo el ejercicio, los administradores dirigen el proceso y para ello ejercen autoridad sobre el resto de grupo social, estableciendo algún tipo de disciplina para coordinar el uso de las capacidades de las personas y así lograr los objetivos organizacionales.

Esta es la lógica de fondo que condiciona las decisiones de quienes administran las unidades productivas privadas, y no presenta variación sustancial con lo realizado en cualquier otro momento del sistema económico de mercado.

En una visión más dinámica se pueden distinguir tres requisitos comunes sobre los cuales se deben construir las estrategias de administración.

Primero, identificar las variables que acondicionan de mejor manera el avance de la organización en distintos plazos y circunstancias, para el logro de la ganancia (qué y cuánto se debe producir). Segundo, organizar el trabajo colectivo (con qué y cómo producir). Estos dos factores, eficacia y eficiencia, son explícitos, y se relacionan con

el óptimo técnico y óptimo económico estudiados en un alto nivel de abstracción por la microeconomía.

El tercero, corresponde a las relaciones laborales al interior de la organización y no ha sido objeto del análisis económico convencional -neoclásico- dejándose como un campo de actividad para la administración de empresas. En este ámbito, se ha considerado un fenómeno de estudio cuando ha sido necesario o si algunos estudiosos de estas materias lo estiman conveniente.

La mayoría de enfoques y teorías administrativas han trabajado sobre la base de supuestos sobre la naturaleza humana, esto de manera tácita o manifiesta mediante la incorporación del resultado de investigaciones sociológicas o psicológicas que aportan antecedentes sobre la conducta del individuo en el medio social. Sin embargo, la adopción de estos aportes científicos siempre ha estado acotada por el fin de incrementar la productividad y disminuir el impacto de un conflicto latente, motivado por los distintos intereses individuales de quienes participan en la organización.

Estos tres factores; búsqueda de la mayor ganancia, organización del trabajo colectivo y superación de los conflictos de intereses, enmarcan los caminos estratégicos de los distintos enfoques, sean tradicionales o nuevos, la diferencia radica en las formas que deben asumir en la práctica los métodos de administración utilizados por la empresa capitalista.

En lo concerniente a la etapa global, se observa que la modalidad de organización productiva y las características del mercado han incidido positivamente en la

recuperación de la tasa de ganancia, al mismo tiempo han contribuido ágilmente en el diseño de estrategias administrativas que cumplan a cabalidad los requisitos de eficiencia y eficacia. Pero, a pesar de las propuestas motivacionales, de liderazgo y de trabajo en equipo, quedaría pendiente una certera prescripción para abordar el conflicto de intereses y superar los niveles de productividad alcanzados.

4.3.2. -El tradicional pragmatismo de los enfoques y métodos

Aparentemente, la construcción de una teoría general de administración de empresas se ha visto dificultada por la complejidad de la realidad que pretende abordar. En efecto, pareciera ser que la conducta del colectivo humano que participa en las organizaciones, al estar incidida por distintas motivaciones, se torna impredecible o simplemente no siempre responde conforme a lo prescrito y esperado por quienes la orientan y dirigen. Por otra parte, los análisis demasiados centrados en el interior de la organización desvalorizaron la relación que siempre ha existido entre ésta y su entorno, o al menos su impacto fue considerado por largo tiempo una variable de segundo orden de importancia por los administradores.

La dificultad para sintetizar la experiencia acumulada y abstraer de ella los aspectos fundamentales con el fin de construir una teoría general, ha constituido una limitación característica del método utilizado en la evolución del conocimiento administrativo. No obstante, esta dificultad analítica habitualmente ha sido superada en la práctica.

En la relación histórica de las teorías administrativas se señalaba que, los esfuerzos sistemáticos por establecer un determinado tipo de organización y prescribir pautas

para su funcionamiento se presentan muy posteriormente a la misma existencia de las organizaciones capitalistas. Una de las causas del retraso inicial en las formulaciones teóricas habría sido, según los historiadores del tema, la ausencia de necesidad, dado el nivel de beneficio logrado y las condiciones favorables de un entorno con bajo nivel de regulación.

Posteriormente, los estudios que dan origen a las primeras teorías, desarrolladas por Taylor y Fayol, surgen de la observación directa del trabajo productivo y son formuladas por los mismos empresarios y supervisores. Lógicamente el análisis y sus conclusiones fueron influidos y acotados por el interés de perfeccionar las formas y métodos que hicieran posible un aumento en la productividad.

Así, desde sus inicios la evolución de las técnicas administrativas ha estado marcada por un afán eminentemente práctico y no corresponde a un esfuerzo de abstracción de intelectuales estudiosos e interesados en el fenómeno de las organizaciones sociales de manera libre e independiente. Aún cuando la técnica de administrar ha utilizado diversos aportes de las ciencias sociales, de la biología, las matemáticas, teoría general de sistemas, estos siempre se adaptan y aplican en función a los fines que interesan a las empresas.

La insuficiencia académica en las formulaciones administrativas es reconocida por los especialistas en administración "Aunque el aporte de los escritores y teóricos académicos al estudio de la administración fue notablemente pequeño hasta principio de la década de 1950 (los escritos anteriores fueron en su mayor parte de los

practicantes), las últimas tres o cuatro décadas han visto una verdadera inundación de escritos provenientes de los salones académicos".³

En la actualidad, la reconversión de las empresas se ha desarrollado también en la práctica directa y desde allí ha generado nuevas técnicas; pero el conjunto de éstas no se ha constituido aún, en la década del noventa, en un cuerpo teórico. Aparentemente, éste se espera lograr mediante la generación de una renovada concepción de la organización y para ello se propone incorporar elementos dinámicos y de mayor participación, tal como la "organización aprendiente", donde la acción de aprendizaje debería ser la variable integradora. Este aprendizaje debe permitir que los miembros de una organización sean capacitados para "aprender a aprender", así se espera disponer en cada momento de una empresa con personal capaz de entender el cambio y adaptarse a él.

El pragmatismo habitual de los enfoques y estudios de la administración de empresas se manifiesta en dos aspectos: primero, en la definición de los objetivos de análisis, los que invariablemente se relacionan con la obtención de ganancia, y segundo, en la naturaleza de los investigadores, quienes en la mayoría de los casos son directamente empresarios o están al servicio de la empresa en calidad de consultores.

La estrecha y comprometida relación entre las escuelas de administración y el mundo de los negocios ha sido analizada por Eduardo Sáenz Rovner, investigador y profesor de historia empresarial en facultades de administración en Colombia y EE.UU. En un artículo publicado en la revista *Gestión* se presentan antecedentes basados en su

³ Koontz Wehrich, *Elementos de Administración* - Mc Graw Hill Quinta edición, 1993

experiencia y la revisión bibliográfica de trabajos realizados por importantes científicos sociales. Al respecto, se estima pertinente reproducir las siguientes citas:

"La insistencia de los empresarios en lo supuestamente "práctico", no es más según Veblen que aquello "útil para la ganancia privada, no necesariamente algo en servicio del bien común".⁴

En la medida que la formulación de teorías administrativas está acotada por las condiciones históricas en las que se desenvuelven las organizaciones, no se puede exigir que sus análisis, descripciones y prescripciones tengan una validez universal, cuestión ya señalada por los impulsores de la Teoría de la Contingencia.

Además, dado que el interés de análisis y propuestas de administración se refieren al funcionamiento de una organización con un propósito bien definido -empresa privada fundada y administrada para obtener ganancia-, tampoco es procedente cuestionar las teorías administrativas por no postular explícitamente materias de orden humanista, como sería el bien común.

En consideración a lo señalado, es preciso destacar que dado el carácter condicional de los objetivos (obtención de ganancia monetaria) que animan el estudio de las materias aplicadas a la gestión privada, y el pragmatismo del método utilizado, sus resultados, siendo útiles y coherentes con la lógica de la libre empresa, no pueden ser

⁴ Eduardo Sáenz R "Ideologías empresariales y la Investigación en las Facultades de Administración en Colombia, artículo publicado en Revista Gestión -Colombia. Citando a Thorstein Veblen, *The higher Learning in America. A Memorandum on the conduct of Universities by Businessment* Sagamore Press, Nueva York, 1957, pp 62- 63 (publicado por primera vez en 1918),

considerados como un fundamento para el desarrollo de la filosofía o para definir trayectorias en el bienestar de la totalidad de las personas.

Es probable que esta limitación en la formulación de las teorías administrativas haya provocado las dificultades en la conceptualización de las variables que intervienen, dando origen a la configuración de la "jungla de teorías", aludida en el capítulo anterior y también sea la causa de los intentos que hoy se realizan para desarrollar un nuevo paradigma.

4.3.3. -El permanente conflicto de intereses

La consideración del conflicto de intereses entre las expectativas de quienes dirigen y las motivaciones de quienes son dirigidos ha tenido importante influencia en la evolución de las teorías administrativas tradicionales.

En los intentos por comprender las causas que motivan la conducta de los empleados y con el objetivo de encauzarla hacia los fines que interesan a quienes fundan y dirigen las empresas privadas, se han utilizado diversos conceptos de "hombre". Al respecto, es interesante destacar que éstas variadas concepciones se atribuyen sólo a quienes son dirigidos, quedando excluidos de ellas los hombres que dirigen y administran. A continuación se consignan los distintos tipos de naturaleza que se les ha imputado a los trabajadores a través de los años.

- *Hombre económico* con aversión al trabajo interesado sólo en la retribución pecuniaria.
- *Hombre social* relacionado a otros con los que comparte la tarea de producir en una determinada organización.

- *Hombre organizacional* que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones
- *Hombre administrativo* que sólo busca soluciones satisfactorias y no las óptimas.
- *Hombre funcional* que ejercita su rol interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto.

Sin una definición específica referida a los trabajadores, la aplicación de las nuevas técnicas se han abocado a disminuir los niveles jerárquicos al interior de las organizaciones, paralelamente el método de trabajo en equipo tiende a diluir la importancia de los cargos. Con la nueva filosofía de dirección que se propone a los administradores se espera que ellos otorguen un trato más afable a sus dirigidos y se esfuercen por el desarrollo de una cultura organizacional que propicie la armonía y sea compartida por todos los que participan en el negocio. Para ello los jefes deben ser capaces de ser seguidos como líderes y otorgar la mayor libertad posible para el desempeño de los trabajadores.

Este aparente ambiente de armonía y mayor libertad en el establecimiento de las relaciones laborales, es decir el ejercicio de una autoridad y control menos explícitos, es necesario y conveniente para lograr un mejor clima organizacional, una mayor creatividad y compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, por lo tanto, contribuye al aumento de la productividad. Esta conducta más adhocrática que autocrática propuesta para el administrador moderno, se puede enunciar, y quizás llevar a la práctica, gracias a las características de los procesos y medios de producción y control existentes en la actualidad.

En el artículo "Alguien que me vigile" de los profesores Graham Sewell y Barry Wilkinson⁵ se presenta un análisis sobre el rol de la vigilancia y el control humano en el proceso industrial laboral contemporáneo. En su estudio destacan la capacidad de las técnicas de Control Total de la Calidad, CTC y de Justo a Tiempo, JAT para controlar la ejecución de los trabajos, además de servir como una poderosa herramienta de los modernos sistemas de producción flexible.

En las empresas modernas los procesos de administración están asistidos por un control de tipo virtual, ejercido mediante el uso de las tecnologías modernas. Estas permiten guardar en memoria los estándares requeridos y los respectivos resultados, identificando a quienes los logran y quienes no. Así el desempeño de cada persona es un dato más en los potentes y eficaces archivos usados para el control. Estas bases de datos interconectadas envían las señales en tiempo real a las instancias superiores, es decir, las realmente encargadas de tomar decisiones.

El monitoreo habilitado por los nuevos instrumentos permite un proceso de supervisión y control de manera continua y con ello facilita la ejecución de medidas correctivas o premios, si corresponde. La utilización de medios técnicos y sus consecuencias son conocidos por los supervisados provocando en ellos un control de tipo subjetivo. De esta manera se cierra el círculo de vigilancia para el buen desempeño, cada persona sabe que su conducta laboral puede ser observada. En la moderna gestión empresarial todo es evidente y queda en memoria aunque ningún ojo humano lo vea de manera directa.

⁵ Graham Sewell y Barry Wilkison, "Alguien que me vigile" en revista INNOVAR, N° 5, enero '95 - Universidad Nacional de Colombia

Además de este estilo de control, la eficacia en el desempeño de las tareas se trata de obtener mediante la creación de una cultura organizacional, que promueva una fuerte adhesión por parte de los empleados hacia los objetivos de la empresa. Así los nuevos planteamientos (Teoría Z, reingeniería) no sólo son útiles para mejorar los procedimientos de la organización, sino también para disminuir los grados de conflicto al interior de ella.

El ejercicio sutil de la autoridad, también se ha facilitado mediante la constitución de equipos de trabajo. En ellos cada uno de sus componentes debe responder frente a los otros y su desempeño depende también de los otros. Así cada uno debe exigir de los demás, siendo a la vez exigido por ellos. El trabajo en equipo no sólo demanda una participación más activa sino requiere que las personas se involucren en las tareas y procesos para los cuales se ha constituido el equipo.

Mediante el ejercicio del control impersonal, las propuestas de mayor flexibilidad laboral, la búsqueda de armonía entre el personal de la empresa, las ofertas de una amplia participación para el logro de la motivación y desarrollo de la creatividad de los empleados, todos planteamientos incluidos en los modernos postulados administrativos, se intenta avanzar en la construcción de una nueva filosofía para administrar el negocio.

Capítulo 5

Administración de Empresas y la Globalización de la Economía

5.1. - Antecedentes

La etapa de globalización se ha constituido a partir de fundamentales modificaciones de las estructuras en el ámbito mundial, nacional, en las unidades productivas y también de la conducta empresarial.

La reconversión de la organización productiva iniciada por las corporaciones más dinámicas, usualmente de carácter transnacional, ha repercutido en el conjunto de organizaciones empresariales. Complementariamente, estas experiencias de cambio se han expresado en un novedoso conjunto de técnicas administrativas, cuya demarcación y perspectiva crítica respecto a los antiguos postulados es enfatizada por sus propios impulsores.

En este capítulo se relacionan las transformaciones que han tipificado a la etapa global con las nuevas estrategias empresariales y la perspectiva que asume el pensamiento administrativo. Se pretende establecer si la ocurrencia de los renovados enfoques corresponde a un cambio mayor que daría origen a nueva filosofía de negocios, como se insinúa desde los más recientes aportes, o si ellos corresponden simplemente a una necesaria y temporal respuesta de la gestión privada frente a la evolución del sistema, caracterizada primero por dificultades para el repunte de la

rentabilidad, y después por la sobreproducción, la agresiva competencia y los recurrentes período de crisis.

5.2. - El cambio en el entorno de la gestión empresarial

En la década del '70, los constantes desequilibrios económicos y la inestabilidad social propician una fuerte necesidad de cambios. Éstos se van generando encauzados por el espíritu de políticas públicas que favorecen la gestión privada, hegemonizados por la acción de los conglomerados económicos y apoyados por la acción de organismos supranacionales. Aun cuando algunos enuncian el fin de las ideologías, el impulso transformador se inscribe en los principios más ortodoxos del ideario liberal; se promueve una institucionalidad que da amplia libertad para el intercambio, gran valoración al individualismo y a la iniciativa privada.

Bajo la premisa que las opciones de ganancias han sido entorpecidas por un tipo de organización demasiado corporativa y con excesiva intervención del Estado, se tiende a desarticular las grandes estructuras piramidales, características de la etapa que se desea superar, y al mismo tiempo se privatizan un gran número de instituciones

La contingencia negativa que aquejaba a las empresas motivó a sus dueños, directivos y administradores a emprender una serie de innovaciones organizacionales, las que amparadas por los cambios institucionales y fundamentadas por las invenciones técnicas dan origen a una nueva modalidad productiva especializada, flexible y con alto nivel de automatización.

El enaltecimiento de la capacidad del mercado como mecanismo regulador de la economía contribuye a la irradiación de categorías mercantiles hacia los más diversos espacios de actividad social, numerosas labores humanas quedan sometidas bajo el régimen de intercambio y de esta manera se incorporan a los circuitos de valoración, aumentado con ello las opciones para emprender nuevos negocios.

Del mismo modo, la fragmentación e internacionalización del circuito productivo amplían el nivel de transacciones comerciales, provocando la evolución de negocios complementarios de aseguramiento, financiación y marketing, entre otros.

Así, la reestructuración productiva y el avance de un marco regulatorio favorable al desenvolvimiento de la actividad privada se constituyen en factores positivos para la recuperación de la tasa de ganancia y con ello extienden la base para la creación de múltiples empresas e inciden en la evolución de las ya existentes.

Lo anterior, acrecienta las opciones de inversión favoreciendo el surgimiento y progreso de hombres de negocios; se activa la gestión empresarial, intensificándose la competencia y el surgimiento de una ola de innovaciones, tanto en procesos como en productos. Estas prácticas pasan a constituir factores permanentes del ambiente empresarial y la dinámica que conforman desemboca en un nivel de fuerte exigencia para quienes dirigen y administran todo tipo de empresas, favoreciendo, lógicamente, a las de más poder. Así, las mismas variables del entorno que constituyen oportunidades para algunas entidades se levantan como amenazas para otras.

Los grandes conglomerados aprovechan la flexibilidad de la nueva organización del trabajo para agilizar y ampliar su proceso de valoración, éste se extiende ahora mediante la difusión del capital productivo a escala mundial, el que complementa y profundiza la operación ejecutada por el de carácter comercial y financiero, que ya formaba parte de la gestión multinacional. La globalización de la producción se manifiesta mediante el fraccionamiento del proceso a través de la construcción de cadenas globalizadas a las que se incorporan empresas de menor tamaño ubicadas en distintos territorios. Con ello la ETN amplían las posibilidades de valoración de su capital y distribuyen riesgos al involucrando en sus particulares estrategias a otras organizaciones empresariales de menor poder, a las que se le imponen sus pautas de comportamiento.

En algunas ocasiones, la fragmentación y globalización de la producción otorga oportunidades a las empresas de menor tamaño, pero las decisiones sobre la estructuración radican y se concentran en las instancias que tienen el poder de establecerla y dirigirla. Poder basado en la tecnología y/o en el manejo del capital productivo necesario para mantener el proceso de transformación, así como en el financiero para darle inicio o para la realización de las mercancías generadas.

La relevante importancia que la presencia de las ETN asume para la estabilidad y generación del producto de múltiples naciones acrecienta su poder económico y les confiere capacidad para incidir en la evolución de la normativa económica mundial. De esta forma, la mayoría de los factores del entorno se constituyen en variables controlables para las ETN, en cambio para las empresas menores y con baja

capacidad-competitiva los cambios en el entorno se manifiestan como factores absolutamente exógenos.

La relativa pérdida de independencia implica que, la disyuntiva de competir o cooperar sea el marco de decisión para la mayoría de las empresas, las que deben modernizarse o supeditar su gestión al circuito de producción y valoración establecido por las instituciones líderes. Para mantenerse en juego deben necesariamente, tratar de negociar su incorporación a la cadena de valoración globalizada, accediendo a ella a través de cualquiera de las modalidades provistas por la actual regulación.

La etapa global ha significado un notable avance en el establecimiento de las condiciones que facilitan la obtención de ganancia y en general habría beneficiado ampliamente los intereses de la organización empresarial, pero la heterogeneidad de la estructura productiva en el ámbito mundial, ámbito en el cual evoluciona la globalización, ha generado también una profundización de las desigualdades entre empresas. En consecuencia, aún cuando las reglas del juego tienden a uniformarse entre territorios, las condiciones para competir con probabilidades de éxito difieren manifiestamente entre países, sectores económicos y tipos de empresas, exigiendo por parte de los gestores una continua revisión de sus estrategias a fin de no sucumbir en un entorno de gran turbulencia.

Este mecanismo de irradiación de la gestión empresarial no deja al margen a quienes laboran en las distintas fases de la cadena, si bien éstos no tienen mayor injerencia en las decisiones. Las nuevas condiciones de producción han contribuido a polarizar la

demanda de trabajo, por una parte se requiere un gran número de trabajadores con bajos niveles de calificación y por otra una reducida cantidad de técnicos y profesionales muy especializados. Frente a esta heterogeneidad de la demanda laboral, la flexibilidad de la modalidad productiva y las nuevas regulaciones facilitan la adaptación del uso del factor según las fluctuaciones provocadas por los requerimientos de alta productividad y agresiva competencia que enfrentan las empresas.

En el otro extremo del mercado laboral y como un factor común, disponible a todo tipo de organizaciones, se presenta un amplio y disciplinado contingente de fuerza de trabajo, alimentado por un desempleo con tendencia al alza, en especial en los países más desarrollados que tienen un nivel de salario real mayor con relación a otras regiones donde existe una abultada oferta de trabajo. Son estos últimos territorios los que ofrecen oportunidades a las empresas globales para ubicar las etapas del proceso más intensivas en el uso del factor trabajo, ya que sus condiciones contribuyen a disminuir costos de operación.

Estos atributos de la globalización; nueva modalidad productiva, difusión de la ideología liberal, y flexibilidad laboral -que ajusta la jornada de trabajo y salario según las condiciones competitivas de las empresas-, han atomizado las organizaciones sindicales restándoles influencia. Las modernas condiciones del mercado del trabajo provocan un ambiente de fuerte competencia laboral incidida por aspectos internacionales, al interior del cual los individuos deben negociar sus contratos de manera relativamente aislada.

Diversos análisis y la propia realidad global aquejada por constantes crisis demuestran que, en la actual etapa, el funcionamiento del sistema aún no se habría consolidado. Se establece así un ambiente de alto riesgo para las empresas exigiendo de sus administradores una actitud de defensa o agresividad, según la posición que tenga la organización en el mercado.

Una de las causas de inestabilidad estaría dada por la polarización de los ingresos, ésta avanza de manera paralela al incremento de la acumulación y concentración del capital de los grandes conglomerados. El menor empleo o la precarización de él, influyen negativamente en el poder adquisitivo de la población, aminorando el potencial de los mercados, dificultando las posibilidades de colocación de las mercancías y provocando crisis de sobreproducción, o la búsqueda de alternativas de valorización del capital a través del juego financiero en las bolsas de valores. El movimiento de los flujos monetarios altera recurrentemente el valor de las monedas y se erige como otra permanente causa de incertidumbre e inestabilidad, todo lo cual torna confuso el horizonte para la toma de decisiones empresariales.

5.3. - La respuesta empresarial

La situación de crisis que caracterizó el advenimiento de la actual etapa global, en especial los aspectos referidos al ritmo de crecimiento de la productividad y de la ganancia, afectó a distintos sectores de la sociedad, pero quiénes tuvieron mayores posibilidades para revertirla son aquellos agentes sociales con capacidad para incidir en las normativas del sistema, o que detentaban el dominio sobre la gestión de las unidades productivas.

Con algunas diferencias en el tiempo la reconversión empresarial ha sido un proceso que tendió a generalizarse. La velocidad y capacidad de reacción de las organizaciones ha dependido de las características de cada empresa, del sector económico y país en el cual operan. El cambio en las estructuras productivas ha sido hegemonizado por las ETN y algunas experiencias de la reconversión aplicadas por ellas constituyen casos de estudio y modelos a seguir.

La globalización de la producción y de los mercados, al incrementar la interdependencia entre organizaciones ha tendido a uniformar los intereses empresariales. La participación de las organizaciones al interior de las redes productivo-comerciales, independientemente del lugar que ocupen en la cadena y del grado de beneficio que obtengan de ella, involucra la gestión empresarial y demanda de ella un determinado comportamiento.

Durante el período correspondiente a la etapa global la administración de la empresa privada ha estado constantemente impactada por la necesidad de adaptación y ha evolucionado en un ambiente de recurrente incertidumbre. En este contexto, la modernización de la gestión empresarial se plantea no sólo como un lógico avance, sino que adquiere el carácter de exigencia para el equilibrio, la mantención y desarrollo del sistema.

Lo anterior motiva por parte de los directivos una posición vehemente, rupturista y crítica frente a las organizaciones tradicionales y sus estilos de administración. Los gestores de las nuevas técnicas y algunos ejecutivos emprendedores de las empresas

globales pregonan la necesidad de una profunda revisión y cambio en los modos de organización de la producción, y extensivamente de las empresas en su conjunto.

La exigencia de una nueva óptica no se remite sólo a tratar de modificar la gestión de las empresas privadas. Desde la premisa que una administración que no sea sometida a pautas de competencia es absolutamente ineficiente, se evalúa y critica todo tipo de instituciones. Así, se incorpora otra razón para activar la acción privatizadora. Aún la generación de servicios de naturaleza social como la salud, la educación, la previsión y la seguridad ciudadana son evaluadas bajo los criterios de costo-beneficio.

La actividad empresarial de esta etapa económica se ha caracterizado por un fuerte dinamismo y poder de proyección. Durante la década de los '80 la imagen del empresario agresivo y notablemente joven se impuso como un patrón de conducta deseable e imitable. De manera complementaria se desarrolla el discurso de la responsabilidad social del empresario, que adquiere coherencia con el apelativo de economía social de mercado que se adopta para calificar el funcionamiento del modelo neoliberal.

Desde la óptica empresarial los desequilibrios y crisis del sistema son habitualmente evaluados como impactos negativos ocasionados por la falta de modernización de algunas estructuras o sectores económicos. Por no moderno se entiende cualquier realidad nacional que aún mantenga áreas de actividad bajo el alero de lo público, o también, aquellas situaciones en las cuales la regulación existente presenta algunas limitaciones para el libre funcionamiento del mercado.

5.4. - Cambios y proyecciones en la administración de empresas

El surgimiento de los nuevos planteamientos para la administración de empresas es parte de la respuesta empresarial frente a un momento de crisis y tránsito del sistema. En los '70 el Enfoque de Contingencia contribuye a relativizar los procedimientos tradicionales poniendo en duda el pretendido carácter universal asignado a algunas teorías.

Posteriormente, cada uno de los modernos enfoques administrativos se van utilizando como instrumentos de cambio estructural en el ámbito de la organización productiva. Se establece así una correspondencia entre la evolución de la administración con la interdependencia productiva e incremento de los flujos económicos, característicos de la etapa global

La Reingeniería es en sí misma una propuesta de modificación organizacional. La Teoría Z apoya el cambio en la concepción de la empresa. Los métodos Justo a Tiempo, JAT y Control Total de la Calidad, CTC, surgen de la factibilidad técnica de innovar en la organización del trabajo, pero a su vez influyen en ella. La aplicación de Benchmarking hace posible la emulación de la experiencia seguida por las empresas más dinámicas y con ello contribuye, en la práctica, a la difusión del cambio organizacional.

Junto con apoyar la adaptación de las estrategias empresariales al nuevo entorno, cada uno de estos procedimientos se ha ido perfeccionando y con ello su nivel de efectividad e influencia se ha acrecentado. En la mayoría de las organizaciones, aun

en aquellas cuya estructura no ha sido modificada, se han considerado algunos aspectos de estos enfoques de administración, incorporándose de manera preferente aquellos que tienden de manera directa a disminuir costos.

Durante el desarrollo del proceso global, el conjunto de nuevos procedimientos administrativos ha contribuido notablemente al cumplimiento de los requisitos de eficacia y eficiencia, inherentes a una buena administración. Al imprimir flexibilidad en el manejo de la organización y dar mayor énfasis al entorno han facilitado la redefinición del tipo de producto, conforme las condiciones imperantes en el mercado globalizado y de fuerte competencia. Su directa incidencia en la organización del trabajo ha hecho posible coordinar un orden basado en procesos, contribuyendo notablemente a la reducción de costos y aumentos de productividad.

El aporte de los nuevos enfoques ha mejorado el resultado de la administración, manifestándose un incremento absoluto en el nivel de las utilidades de las organizaciones, pero también la tasa de ganancia se ha acrecentado en la medida que los mayores niveles de productividad y rentabilidad alcanzados no se manifiestan con igual proporción en la masa salarial.

El nuevo patrón tecnológico y el marco regulatorio, que se han caracterizado a la etapa global, articulados por los modernos enfoques para la gestión de negocios han otorgado a los directivos de empresas amplias posibilidades para regular el uso de factores, en especial el trabajo. Así es posible ajustar exhaustivamente el uso de mano de obra, según lo estrictamente necesario y conveniente al logro de los objetivos de

una organización, que debe mantenerse y avanzar en un ambiente de agresiva competencia y fuerte incertidumbre.

La mundialización de la producción determinada por la búsqueda de prolíficas fuentes de aprovisionamiento que garanticen menores costos, unida a la flexibilidad del mercado laboral, son uno de los rasgos más profundos de la globalización. A consecuencia de estos rasgos -que a su vez están determinados por la existencia y veloz difusión de la nueva modalidad productiva-, las políticas laborales tienden a uniformarse y la masa de salarios disminuye en términos relativos y absolutos. La eficiencia productiva, exige de los administradores establecer sus procesos al más bajo costo posible y de esta manera los niveles salariales de los distintos países y sectores son una variable de crucial importancia en sus decisiones de dónde y cómo producir. En concordancia con lo anterior, para los gobiernos el nivel de salarios de los territorios que administran se transforma en un importante factor de competitividad internacional respecto a otras economías.

Las características del mercado de trabajo, exceso de oferta con relación a la demanda, regulaciones legales que otorgan gran flexibilidad a los procesos de contratación, permiten a los administradores contratar y remunerar el trabajo en la magnitud que haga posible mantener el equilibrio entre la cantidad producida y la oscilación de la demanda de un mercado de bienes de consumo con permanente riesgo de saturación. En cada coyuntura de crisis las empresas recurren a los movimientos de personal como un mecanismo estabilizador de sus presupuestos.

De esta manera, los procedimientos administrativos se han manifestado como útiles herramientas para cumplir los objetivos de la organización con la eficiencia y eficacia propias de un buen proceso administrativo. Pero, pareciera ser que lo avanzado aún se estima insuficiente desde las expectativas o requerimientos de los directivos y empresarios.

Esta podría ser la causa que motiva los planteamientos más recientes en la esfera del pensamiento administrativo, los que se concentran en aspectos relacionados con la delegación de autoridad y el tipo de relaciones que se deben establecer entre los directivos y el personal subordinado. En este contexto se insiste en la necesidad de desarrollar las facultades de los gestores y administradores para delinear acertadas estrategias, que junto con permitir el incremento de la riqueza, promuevan una mayor adhesión de todos los que participan en sus organizaciones.

La adhesión del personal fortalecería a las empresas, permitiendo a sus directivos contar con la buena voluntad y comprensión de los trabajadores frente a las diferentes contingencias a las cuales se expone la organización. Este discurso de eficiencia y armonía se proclama con vehemencia siendo parte del cambio de paradigma requerido.

El nuevo paradigma sugerido desde la vanguardia del pensamiento administrativo implica una concepción organizacional altamente dinámica y flexible, establecida a partir de procesos cuya disposición debería estar determinada desde fuera de la organización. Se requiere una concepción que disponga la actitud de los directivos a descubrir y construir en su organización las mejores condiciones para competir con

éxito. El innovador modelo debe impregnar a la organización y a todos los que participan en ella del deseo de búsqueda de la mayor eficiencia competitiva.

Al margen del tiempo que tarde en cristalizar el nuevo paradigma administrativo y de las consecuencias que su resultado implique a futuro, es importante destacar que su proposición no sólo responde a las exigencias de mayor competitividad presentadas a las empresas. La propuesta de un discurso que pretende abstraer el permanente conflicto de intereses -que ha marcado la evolución de las teorías administrativas-, se hace posible en la etapa global porque las condiciones establecidas en ella para la organización del trabajo permiten imaginar y proponer una filosofía de negocios más proclive a la integración de directivos y trabajadores.

El individualismo ideológico, el desempleo, la inseguridad laboral, el ambiente tecnológico que atomiza faenas y controla sin ser visto, las exhaustivas selecciones del personal orientadas a cautelar que el perfil del trabajador se adapte a los requerimientos de la organización, el desarrollo de una cultura e imagen corporativa utilizada para hacer sentir a los participantes de una empresa que el éxito en la misión de ella, es el éxito de todos, son factores constitutivos del ambiente laboral moderno. Su ocurrencia disminuye las posibilidades de reacción de quienes son dirigidos y aporta las bases para que quienes dirigen el trabajo colectivo gocen de amplias facultades y estimen posible transformar su autoridad formal en un auténtico liderazgo, en autoridad carismática. Mediante este ejercicio se intenta aplicar la autoridad no sólo para normar las condiciones laborales, si no también se pretende incidir en las concepciones y valoraciones sociales de ellas.

Pareciera ser que, a pesar de la inmensa riqueza generada en el proceso de globalización, lo avanzado aún sería insuficiente para cumplir los objetivos empresariales, satisfacer la necesidad de acumulación del sistema, incluyendo la aceptación plena de los valores y principios que lo sustentan. Las propuestas administrativas de la etapa global son más que nuevos procedimientos de trabajo, ellas contienen profundas críticas hacia lo antiguo y demandan una nueva concepción de las relaciones laborales e interempresariales para romper con todo tipo de rigidez. En este sentido constituyen consejos o imposiciones que tienden a lograr un cambio conductual de los administradores de las empresas privadas.

La concepción de una perspectiva común, compartida por todos los que dirigen y administran empresas, se considera un requisito para moldear la conducta de los distintos gestores y para delinear las relaciones que logren establecer con el medio social, estas bases en las relaciones de trabajo determinarían el curso de las tendencias al desequilibrio que han marcado a la etapa global, hacia otro estado de situación de más estabilidad.

En la década de los '90, este discurso se proclama desde los textos de formación empresarial, se difunde en seminarios de ejecutivos y ha permitido el avance de los negocios de consultoría. Sin embargo aún no existe experiencia suficientes para sintetizar su aplicación y los resultados que entrega.

5.5. - Síntesis y Conclusión

El proceso de globalización es la consecuencia de una serie de transformaciones acaecidas en distintos niveles de la estructura económico-social del ámbito mundial. Aún cuando la manifestación más visible del proceso ha sido el incremento de los flujos internacionales de comercio y del capital en su expresión financiera y productiva, su origen se ubica en el profundo cambio originado, en torno a la década del '70, con la adopción de una nueva modalidad de trabajo por parte de las organizaciones empresariales, representadas por su exponente de mayor jerarquía, las empresas transnacionales.

Es al interior de las unidades productivas donde se conforma uno de los principales detonantes del cambio económico, la nueva modalidad de producción especializada y flexible. Esta se constituye como una eficiente respuesta de la acción empresarial frente a la tendencia decreciente de la productividad y rentabilidad que presentaba el sistema. Desde el ámbito productivo, las características de esta modalidad y sus consecuencias se han irradiado hacia otros espacios de la sociedad, demandando una transformación institucional que habilite de la mejor manera la producción, realización y valorización de una inmensa masa de bienes y servicios.

En un ambiente que privilegia el predominio de los postulados de la economía de libre empresa, la mejor manera de habilitar la producción ha significado establecer regulaciones que simplifiquen la gestión de los individuos tras la el logro de los objetivos de beneficio privado, y adoptar las categorías de mercado como principal mecanismo ordenador.

En este orden de cosas la institución privada adquiere fuerte relevancia, concentrando ingentes dosis de poder, las que se transfieren a sus propietarios y directivos. Según esto la gestión de los agentes privados asume un rol determinante y un efecto altamente multiplicador. Complementariamente, el notable incremento en el tamaño y la complejidad de las organizaciones potencia la función que deben cumplir estos agentes y directivos.

Dé manera concreta, los directivos de las unidades productivas son quienes, preferentemente, detentan el poder y la responsabilidad de mantener el equilibrio y el progreso del sistema. Esto no significa que los Estados nacionales hayan dejado de tener injerencia en la definición de las políticas, pero su acción se refiere, cada vez más, a materias relacionadas con el establecimiento y preservación de una institucionalidad que proteja el funcionamiento de la economía y la libertad de los mercados. Pareciera ser que el objetivo principal, y en algunos casos el único, de las políticas nacionales se remite al logro del crecimiento económico, entendido como simple incremento de ciertos indicadores, los que no siempre tienen una correlación positiva con el bienestar de las personas.

Frente a la nueva realidad socio-económica y el preponderante rol que comienza a cumplir en ella la organización privada, la concepción de las teorías administrativas tradicionales se manifiesta insuficiente para gestionar con éxito el mayor poder transformador acumulado al interior de las organizaciones. También los postulados tradicionales presentarían limitaciones para orientar las estrategias de desarrollo

empresarial en un entorno más amplio, pleno de nuevas oportunidades, pero que al mismo tiempo caracterizado por una recurrente inestabilidad.

El conjunto de nuevos procedimientos administrativos, surgidos al ritmo de la globalización, junto con significar un aporte habría marcado un gran cambio en la modalidad de administrar. No obstante el positivo resultado entregado por su aplicación, los precursores y emprendedores del pensamiento administrativo consideran que el avance aún estaría incompleto, siendo necesario en la actualidad establecer un marco teórico que les dé coherencia.

A través de una nueva conceptualización de la organización, para su formulación se requiere el aprendizaje de todos, pero en especial de los directivos, sería posible habilitar a la organización y sus participantes a enfrentar coordinadamente y en armonía los desafíos que presenta una realidad en constante riesgo y cambio.

El proceso de globalización ha alterado las condiciones en las cuales la sociedad satisface sus necesidades de mantención y supervivencia, por otra parte, la universalidad del proceso ha implicado que sus efectos alcancen a una multiplicidad de instituciones actuales y a un gran número de habitantes del planeta, aún cuando la mayoría no tengan el rango de actores principales. Pese a lo masivo del proceso, y a la trascendencia que tendrían en él las decisiones y conducta adoptadas por quienes poseen el poder de influir en su desarrollo, parece no existir aún la claridad suficiente para dirigirlo.

No obstante la nutrida experiencia en la organización y dirección de las empresas, acumulada por más de cien años, y la síntesis de esa experiencia expresada a través de numerosas teorías administrativas, la tarea de gestionar el desarrollo de las organizaciones pareciera ser una labor para la cual parecen no existir recetas establecidas y permanentes, de allí que la característica de la teoría general de administración de empresas cambie, cada cierto tiempo, sus enfoques y concepciones, pero mantenga como fundamento los objetivos a los cuales propende y la base en la cual se sustenta.

La teoría administrativa no podía quedar al margen de los cambios transcurridos en la etapa global y, como ha sido tradicional en su evolución histórica, será la práctica de quienes dirigen las organizaciones privadas la que marcará sus futuras propuestas, así como los efectos que éstas provoquen en el mundo del trabajo colectivo. .

Bibliografía

1. CEPAL, "Transformación Productiva con Equidad; Un Enfoque Integrado".1992.
2. **José Ocampo**, Secretario Ejecutivo, CEPAL, "Distribución del Ingreso, Pobreza y Gasto Social en América Latina". Documento para Conferencia de las Américas de O.E.A., 1998.
3. **Gabriel Tapia y Manuel Valenzuela**, "Crisis y Flexibilidad Laboral" Economía Política, Trayectorias y Perspectivas N°1, Mayo-Junio, 1995
4. **João Augusto de Souza**, "Formación Profesional e Impacto Tecnológico". Trabajo presentado al Primer Seminario Regional de Estudios superiores sobre Formación Profesional, CINTERFOR/OIT, Brasilia, Julio 1988
5. **Karl Marx**, *Salario, precio y ganancia*. Editorial Prensa Latina, 1971
6. **Karl Marx**, *Contribución a la crítica de la Economía Política*. Editorial Estudio, 1970.
7. **Karl Marx**, *El Capital*, capítulos IX-XIII. Fondo de Cultura Económica, 2ª Edición., 1959
8. **Javier Martínez Peinado, José María Vidal Villa**, *Economía Mundial*. Editorial Mc Graw Hill,.1ª Edición, 1995
9. **Benjamín Coriat**, *El taller y el Robot, Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Editorial Siglo XXI, 3ª Edición, 1996
10. **Orlando Caputo L.**, "La Modalidad de Acumulación Nacional en la Economía Mundial". Revista Economía Internacional N°50, Programa Estudios de Economía Internacional, Universidad Autónoma de Puebla.
11. **Orlando Caputo**, "Algunas Notas sobre Economía Chilena: Dinámica, Límites y Contradicciones". Universidad ARCIS, Santiago.
12. **Orlando Caputo L.**, "Economía mundial y proceso de globalización". Documentos N° 9, Universidad ARCIS, Santiago, 1993.
13. **Rafael Agacino**, "Anatomía de la Globalización y la Integración Económica. Notas de discusión". Ponencia en Seminario sobre Integración del Instituto de Integración del Convenio Andrés Bello, Marzo-Abril 1997, La Paz, Bolivia.

14. **Rafael Agacino**, "Cinco Ecuaciones "Virtuosas" del Modelo Económico Chileno y Orientaciones para una nueva Política Económica". Informe anual 1995-1996, Economía y Trabajo en Chile, P.E.T.
15. **Leiva, Agacino**, "Mercado de Trabajo Flexible, Pobreza y desintegración Social en Chile, 1990-1994". Dcto. de Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad ARCIS, 1994.
16. **Escobar, López**. "El Sector Forestal en Chile: Crecimiento y Precarización del Empleo". Colección Estudios Sectoriales N°12, P.E.T., 1996.
17. **Agacino, de Laire, Echeverría**. "La Industria del Cuero y el Calzado después de una Década". Colección de Estudios Sectoriales N°10, P.E.T., 1993.
18. **Patricio Escobar**. "La Banca en Chile. Aspectos de la Modernización. Estudios Económicos y Sociales". Documento de Trabajo N°105, P.E.T., 1997.
19. **Gonzalo Herrera J.** "Cambio Técnico y Relaciones Sociales de Trabajo: Un vínculo complejo". Documento de Trabajo N° 81, P.E.T., 1991
20. **Gilberto Calderón Ortiz**, "Globalización, Empresas Transnacionales y el Banco Mundial". Departamento de Administración de la U.A.M., Azcapotzalco,. Documento Internet.
21. **Ovidio Delgado M.** "Globalización en la Periferia". Documento Internet.
22. **Jordy Micheli**, "Globalización: reorganización de las formas de producir". Revista Casa del Tiempo, Página de Difusión Cultural de la UAM, 10/97. Doc. Internet.
23. **INFOMUNDI**, "Las Multinacionales y el Sur". Dossier Informativo, Mayo, 1997.
24. **Idalberto Chiavenato**, *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill, 4ª Edición, 1995.
25. **Koontz O'Donnell Weihrich**, *Elementos de Administración*. Mc Graw Hill, 4ª Edición, 1990.
26. **Koontz Weilhrich**, *Elementos de Administración*, Mc Graw Hill, 5ª Edición, 1993.
27. **Charles W. L: Hill / Gareth R. Jones**, *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1996.

28. James A. F. Stoner y R. Edward Freeman *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 5ª Edición 1994
29. Michael Hammer, *Reingeniería de procesos de negocios*,
30. David Hampton, *Administración*, Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1990
31. Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial Cecsca, Continental S.A. de C.V. México, 13 reimpresión, 1996
32. Pablo Illanes Frontaura, *EL SISTEMA EMPRESA. Una visión Integral de la Administración*, Manepa Impresores, 5ª Edición. 1996
33. Oscar Burgueño, "Cambios microeconómicos y cooperación interempresarial en un contexto de globalización". Documento Internet.
34. Milan Brahmhatt y Uri Dadush, "Disparidades en cuanto a integración en la economía mundial". Finanzas y Desarrollo/ 09-96, FMI, Bco. Mundial
35. Ulrich Menzel, "La revolución post industrial", Finanzas y Desarrollo/ 05/95, FMI, Bco. Mundial.
36. Carlos Primo Braga. "La internacionalización de los servicios y los países en desarrollo". Finanzas y desarrollo / 03-96 ,FMI, Bco. Mundial
37. ONUDI, "Consecuencias de la Globalización para el Desarrollo Industrial". Revista, Capítulo N°51, 7/97
38. Daniel Morris, Joel Brandon. *Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios*, Mac Graw Hill, 1994
39. Graham Sewell, Barry Wilkinson - "Alguien que me vigile/Vigilancia, disciplina y el proceso laboral justo a tiempo". Revista INNOVAR, N° 5, enero '95 - Universidad Nacional de Colombia
40. Eduardo Sáenz Rovner, "Ideologías empresariales y la Investigación en las Facultades de Administración en Colombia". Revista Gestión, 1994
41. Michael J. Spendolini, *Benchmarking*, Editorial Norma, 1994
42. Robert J. Boxwell, "*Benchmarking*" - competir con ventaja
43. Fernando Flores, *Creando organizaciones para el futuro*. DOLMEN Editores, 1994.

44. **Peter M. Senge**, *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización aprendiente*.
45. **Adams Bounds Yorks**, "Más allá de la administración de calidad total, hacia el paradigma emergente", Documento Internet.
46. **Cesar Medina Salgado y Mónica T. Espinoza**, "El administrador de empresas mexicano ante la globalización". Departamento de Administración de la U.A.M., Azcapotzalco, Documento Internet.
47. **Jaime Ramírez Faundez y Bertha Lozano Avilés**, La modernización coactiva y la globalización: elementos básicos para la elaboración de un marco teórico en torno al fenómeno de liderazgo. Departamento de Administración de la U.A.M. Documento Internet.