

CAPÍTULO 2

EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES: GLOBALIZACIÓN, TECNOLOGÍA, DIVERSIDAD Y ÉTICA

Objetivos de aprendizaje

- Definir las organizaciones y sus características básicas.
- Describir la sociedad de organizaciones.
- Explicar las organizaciones como sistemas abiertos en una sociedad globalizada.
- Identificar los grupos de interés de la organización y su papel en el éxito de ésta.
- Mostrar la influencia de la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética en las organizaciones.
- Explicar la responsabilidad social de las organizaciones.
- Señalar los principales factores que moldearán a las organizaciones del futuro.

CASO DE APOYO

LA DEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Pedro Almeida es un ciudadano común, y como tal vive dentro de organizaciones y convive con ellas. Desde hace muchos años trabaja de tiempo completo en Gama, S. A. como gerente de ventas y es responsable de los contactos de la empresa con sus clientes en América Latina. Todos los días come con sus colegas en un conocido restaurante. Al final de la jornada, Pedro sale en un automóvil de la empresa, pasa por la farmacia, donde compra medicina para el estrés, llena el tanque de gasolina de su automóvil, pasa por el banco para retirar dinero del cajero automáti-

co y recoge a su mujer en casa. Toma la carretera, donde paga peaje a la empresa concesionaria, y van al centro comercial, dejan el auto en el estacionamiento, cenan en otro restaurante y ven una película en el cine. Al regresar a casa, pasan nuevamente por la carretera, donde vuelve a pagar peaje. La jornada de Pedro muestra su estrecha dependencia con varias organizaciones, sin que él tenga plena conciencia de ello. Explique los papeles que Pedro desempeña en cada organización y sus distintas relaciones con ellas. ●

El estudio del comportamiento organizacional (CO) comienza necesariamente por las organizaciones. El CO es una característica de las organizaciones y sólo se observa en ellas. Como las organizaciones son sumamente variadas y diversificadas, el CO debe estudiarse a partir de conceptos que desarrollaremos a lo largo de este libro.

Concepto de organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.¹ Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional.

Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona. Cada día estamos en contacto con diversas organizaciones. Si no somos miembros de ellas (en el trabajo, la escuela, actividades sociales y cívicas, la iglesia), nos vemos afectados por ellas como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos. Nuestras experiencias en las organizaciones

pueden ser buenas o malas. A veces las organizaciones pueden parecernos adecuadas o ceñirse a nuestras necesidades, pero en otras ocasiones nuestro contacto con ellas puede provocarnos irritación y frustración. Incluso pueden llegar a ser un tormento. Sin embargo, son imprescindibles para mantener cierta calidad de vida y alcanzar el éxito personal.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización.

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes. La sociedad moderna se ha desarrollado gracias a la creación de organizaciones especializadas en crear y ofrecer bienes y servicios. En la actualidad, es poco probable que el esfuerzo de una sola persona logre gran

CUADRO 2.1 Varios conceptos de organización

- Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos. Este concepto incluye a las compañías, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones, pero excluye a las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias.²
- Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. Así, la organización es una unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) con el propósito de facilitar la realización de un conjunto de propósitos.³
- La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual.⁴
- La organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común.⁵

cosa, vivimos en una sociedad de organizaciones, que son el motor de la innovación y el progreso. El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de las características de sus organizaciones, las cuales son importantes tanto para las naciones como para las personas, pues pasan la mayor parte de su vida en ellas.

La principal explicación de la proliferación de las organizaciones consiste en que ciertas metas sólo se pueden alcanzar mediante la acción convergente de grupos de personas. Cualquiera que sea la meta (ganancias, educación, religión, salud, la elección de un candidato o la construcción de una calle), las organizaciones se caracterizan por un comportamiento dirigido hacia uno o más objetivos. Las organizaciones persiguen metas que sólo son alcanzables de modo eficiente y eficaz mediante la acción conjunta de varios individuos, son instrumentos vitales para la sociedad. En la industria, la educación, la salud y el entretenimiento, entre otras áreas, han producido enormes aumentos en la calidad de vida.

No obstante, las organizaciones son mucho más que simples instrumentos para producir bienes y servicios, también crean el entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tienen una enorme influencia en el comportamiento humano. Comprender la conducta de las personas en las organizaciones es el objetivo básico del CO.⁶

El estudio del CO debe comenzar por las organizaciones, pues en ellas se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, o sea en interacción continua con su entorno, donde hacen intercambios. Las organizaciones no son sistemas deterministas, de relación lineal causa-efecto. Por el contrario, son sistemas probabilísticos, cuyo comportamiento no se explica sólo a partir de aspectos separados o relaciones causales simples y directas. El análisis de una organización no puede limitarse a la descripción de las partes que la integran, sino que requiere una visión sistémica y holística, como veremos más adelante.

Además, las organizaciones no están estáticas ni son inertes. Tienen vida propia. Nacen, se desarrollan y mueren. En realidad, las organizaciones no son sólo predios o conjuntos de oficinas y maquinaria, la infraestructura

física —edificios, máquinas, equipo e instalaciones— es sólo una plataforma para que la organización funcione, es decir, para transformar insumos —recursos, materiales, energía e información— en resultados, como productos o servicios. Sin embargo, esa actividad cotidiana no es la esencia de las organizaciones, que son mucho más que eso. En realidad, las organizaciones son organismos vivos que se adaptan continuamente a su entorno. Aunque pareciera que las organizaciones son inteligentes, en realidad la inteligencia radica en las personas que trabajan y cooperan en ellas.

El estudio de las organizaciones

Como se mencionó anteriormente, una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que serían inalcanzables en forma individual.⁷ Esta integración de esfuerzos conjugados y coordinados permite construir edificios, fabricar automóviles, prestar servicios, manejar hospitales, comercializar bienes y servicios, entre muchas otras actividades especializadas.⁸

Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. En realidad, surgieron ante las limitaciones de los individuos. Al unir esfuerzos, las personas se superponen a sus limitaciones individuales y logran resultados. El resultado del esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación. Por ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo.

Hoy día la administración de personal se aplica en toda la organización. Las unidades de RH funcionan como consultoras internas, generan y ofrecen recursos y condiciones para una administración efectiva del talento, el conocimiento y el capital humano, por medio de gerentes que funcionan como gestores de personal.

¿De qué están hechas las organizaciones?

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos (insumos, energía o información), los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información.

Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos ac-

CASO DE APOYO

DEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Pedro Almeida participa directa o indirectamente en varias organizaciones, de las cuales depende para trabajar y ganar su salario, vivir, comer, divertirse, transportarse, etc. En cada organización Pedro asume una función específica, tiene una vinculación diferente y busca alcanzar distintos objetivos. Pedro está acostumbrado a evaluar las organizaciones con las que tiene contactos y relaciones. Como cliente, Pedro cambia algunas organizaciones por otras que considera más eficientes y eficaces. También evalúa los productos y servicios que ofrecen y hace elecciones, es decir, decide entre seguir comprando o cambiar por otros más acordes con sus expectativas. ¿Cómo explicaría usted estas relaciones?

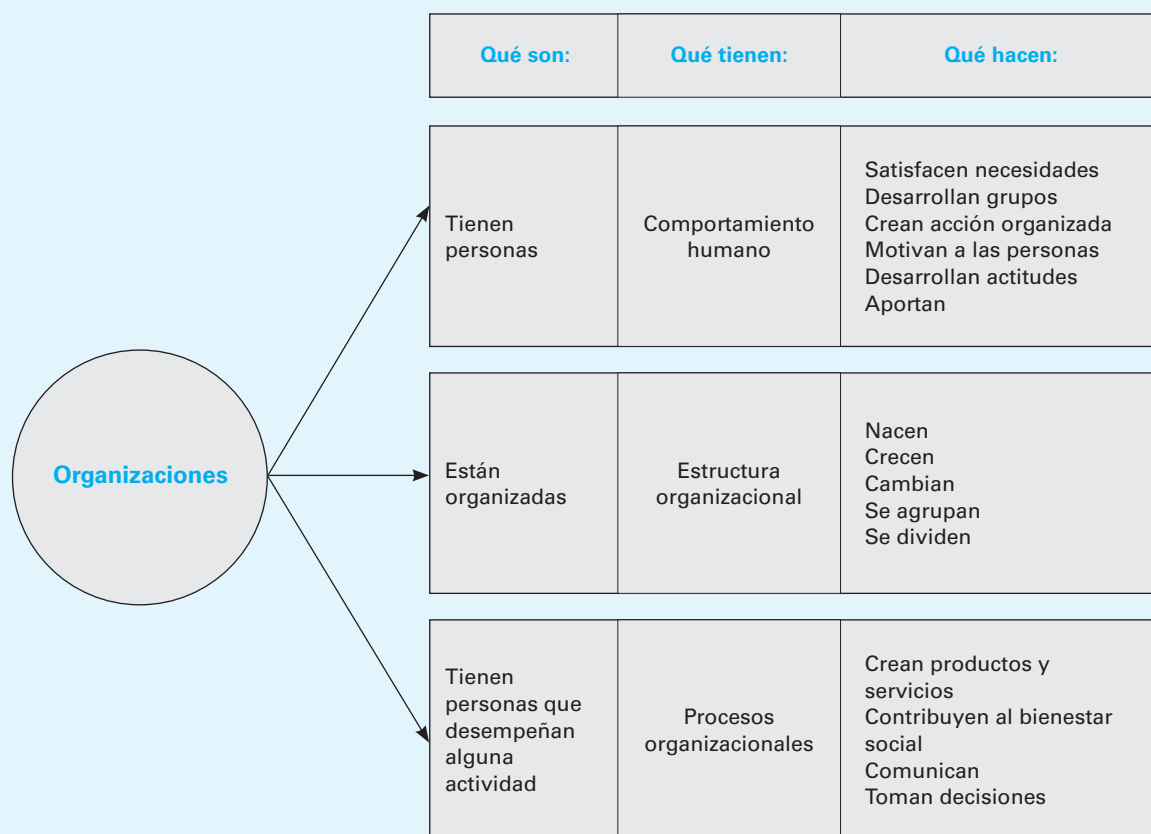


Figura 2.1 De qué están hechas las organizaciones.

tivos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas. Las personas son la esencia de las organizaciones, sin ellas no existirían. Son su alma y les dan vida y vigor.

En conclusión, las organizaciones se forman con la integración de recursos materiales, se caracterizan por ser sistemas cerrados, inertes y sujetos a descomposición, degradación, pérdidas y desperdicio. Poseen recursos financieros —capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc.— que están sujetos a inflación o deflación, fenómenos a los que está expuesto el mercado de capitales. Los recursos materiales y financieros, que constituyen los activos tangibles de la organización, son la base de la contabilidad tradicional. Se evalúan en forma cuantitativa y en moneda corriente.

Durante la era industrial, el valor de mercado de las organizaciones se determinaba en función de esos recursos tangibles y a las personas se les llamaba recursos humanos. En la era del conocimiento, las personas fueron elevadas a rango de grupos de interés, son consideradas el “capital humano” de las organizaciones, ya no son “propiedad” de la organización, son colaboradores internos o externos que contribuyen a lograr los objetivos. Ya no se habla de administración de personal, sino de administrar el conocimiento, de administrar con las personas, pues son éstas quienes administran los recursos de la organización.⁹

▲ USTED SE HA DADO CUENTA DE:

- ¿dónde trabaja?
- ¿dónde estudia?
- ¿dónde adquiere los productos y servicios que necesita?
- ¿dónde paga sus cuentas?
- ¿dónde se divierte?

Seguramente usted hace todas esas cosas en lugares diferentes. Vivimos en un mundo de organizaciones y todo se hace dentro de ellas. ¿Cómo las definiría usted? ●

Los grupos de interés de la organización

Antes sólo se consideraba que los accionistas o propietarios, los administradores (directores y gerentes) y los trabajadores eran participantes de las organizaciones. Los primeros aportaban el capital financiero, los créditos y los activos de la organización, mientras que los segundos se encargaban de dirigirla y los terceros de desempeñar las tareas y operaciones por medio de su trabajo. Esa antigua y limitada visión de aquellos que compartían la propiedad de la sociedad (los *shareholders*) fue sustituida por una perspectiva más moderna y amplia, la de los diversos grupos de interés (los *stakeholders*), que hacen aportaciones a la organización. Se ha comprobado que, para funcionar y tener éxito en sus operaciones, las organizaciones necesitan aportaciones conjuntas y simultáneas de varios grupos de interés. Para obtener e incrementar estas aportaciones, las organizaciones deben hacer que valga la pena, es decir, la organización debe recompensar adecuadamente cada aportación con una cantidad monetaria equivalente o superior. No todos estos grupos de interés actúan necesariamente dentro de la organización. Algunos participantes pueden estar fuera (accionistas, proveedores y clientes) o dentro (directivos, gerentes, trabajadores y colaboradores). En algunas circunstancias, algunos de estos grupos de interés pueden asumir un papel dominante para equilibrar la organización, pero todos ellos mantienen relaciones de reciprocidad: hacen aportaciones a cambio de incentivos, mientras la organización proporciona incentivos a cambio de aportaciones.

Relaciones de reciprocidad

Entre los grupos de interés y la organización existe una fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más. Por otra parte, los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. Una parte invierte en la otra con la expectativa de obtener ganancias mediatas o in-

GRUPOS DE INTERÉS (participantes)	APORTACIONES (inversiones realizadas)	INCENTIVOS (réditos esperados)
Empleados	Aportan trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimientos, habilidades y competencias.	Están motivados por el sueldo, las prestaciones, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades y la permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Aportan dinero en forma de acciones, préstamos, financiamiento y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, las ganancias, la liquidez, el rendimiento sobre la inversión y los dividendos.
Proveedores	Aportan materiales, materias primas, tecnologías, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, las ganancias y el rendimiento sobre la inversión.
Clientes	Aportan dinero para la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización para consumo o utilización.	Están motivados por el precio, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de expectativas.

Figura 2.2 Los grupos de interés de la organización.¹⁰

mediatas. Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones, lo cual depende de los réditos que obtenga. Si fueron satisfactorios, la decisión será continuar las inversiones.

Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización. La teoría del equilibrio organizacional puede explicarse de la siguiente manera:¹¹

1. *Incentivos o estímulos*: son los “pagos” de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).
2. *Aportaciones*: son los “pagos” de cada grupo de interés a la organización a la que está ligado (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, habilidades, competencias, precio, fidelidad, etcétera).
3. La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas y de organizaciones que forman los grupos de interés

de la organización. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace aportaciones a la organización.

4. Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización sólo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas.
5. Las aportaciones realizadas por los grupos de interés son la fuente de la cual se alimenta la organización para proporcionar incentivos a los grupos de interés.
6. La organización sólo será “solvente” y continuará existiendo en la medida en que las aportaciones sean suficientes para proporcionar a los grupos de interés incentivos o recompensas cuya cantidad y calidad los induzcan a continuar con las aportaciones.

Las organizaciones están dispuestas a ofrecer incentivos y alicientes a sus participantes en la medida en que ellos les proporcionen un rendimiento satisfacto-

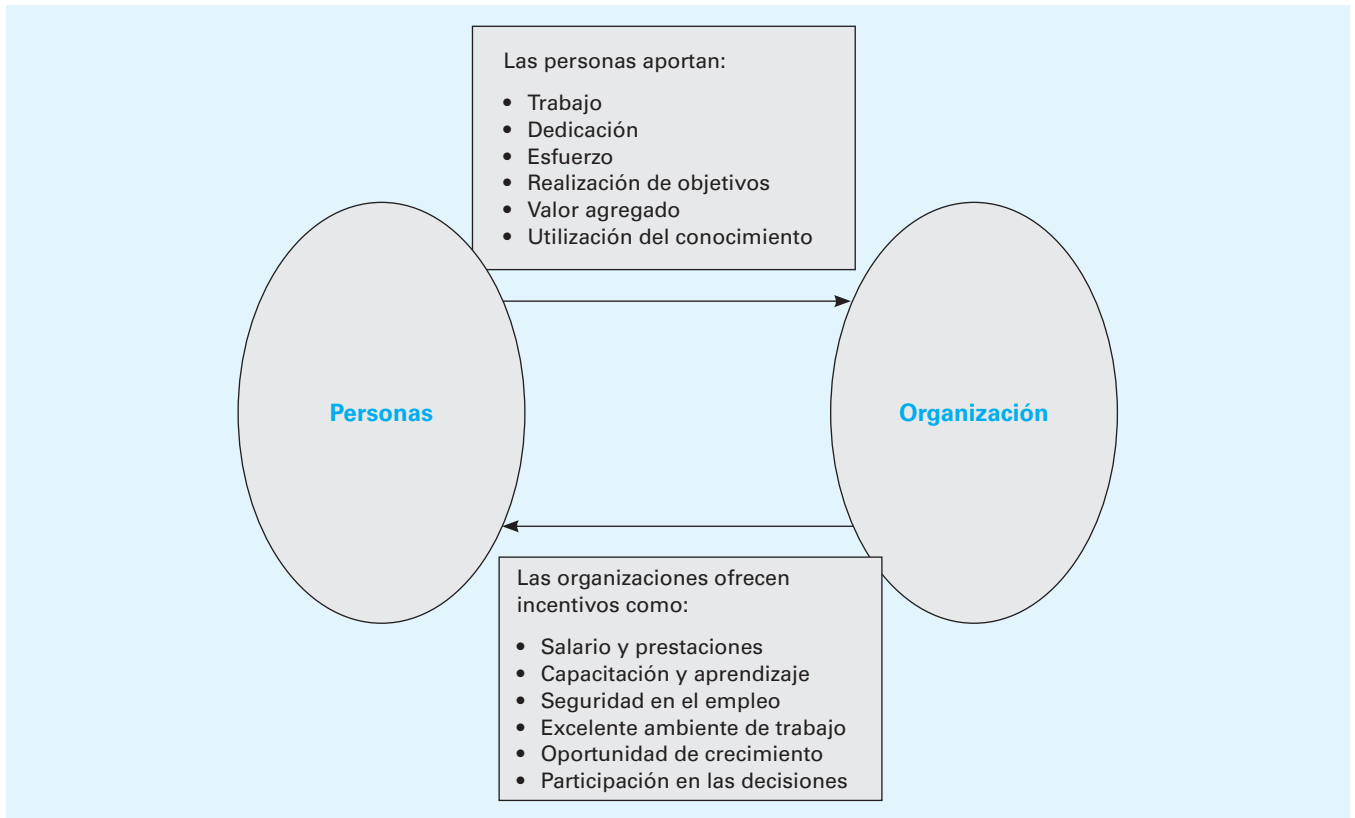


Figura 2.3 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización.¹²

rio (expectativas de las organizaciones) en términos de aportaciones, trabajo, realización de objetivos y resultados. Por su parte, las personas están dispuestas a hacer aportaciones en la medida en que éstas produzcan un rendimiento satisfactorio (expectativas de las personas) en términos de incentivos y alicientes, trabajo, salario, prestaciones, incentivos, oportunidades y calidad de vida. Esas relaciones de intercambio entre organizaciones y personas deben estar equilibradas, lo que significa que ambas partes deben obtener un rendimiento significativo. En esto consiste el equilibrio organizacional, que crea una interrelación íntima y prolongada entre personas y organizaciones, una especie de simbiosis. Las personas necesitan de las organizaciones para trabajar, colaborar, participar y ganarse la vida o para obtener productos, servicios, entretenimiento y mercancías. En tanto, las organizaciones dependen de las personas para operar y funcionar satisfactoriamente, y para vender sus productos y servicios. Una parte no puede vivir sin la otra.

Más que una dependencia mutua, existe una expectativa recíproca que realimenta las relaciones e interacciones entre ambos participantes.

¿Qué esperan las personas de la organización?

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

1. *Un excelente lugar para trabajar*, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.

▲ EL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL

¿Por qué algunas organizaciones son mejores que otras? ¿Por qué algunas se desempeñan bien, mientras que otras sufren problemas y crisis recurrentes? ¿Por qué algunas parecen brillantes y son admiradas, en tanto que otras son malvistas? ¿Qué hace que unas crezcan y otras desaparezcan del escenario? Las razones son difíciles de explicar, pues las organizaciones son entidades complejas. Nunca se acaba de estudiarlas. Cuanto más las conocemos, más percibimos nuestra ignorancia y respeto por ellas. No obstante, conocerlas nos proporciona mejores condiciones para desempeñarnos con eficiencia y eficacia en ellas ●

2. *Reconocimiento y recompensas*: como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.
3. *Oportunidades de crecimiento*: una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.

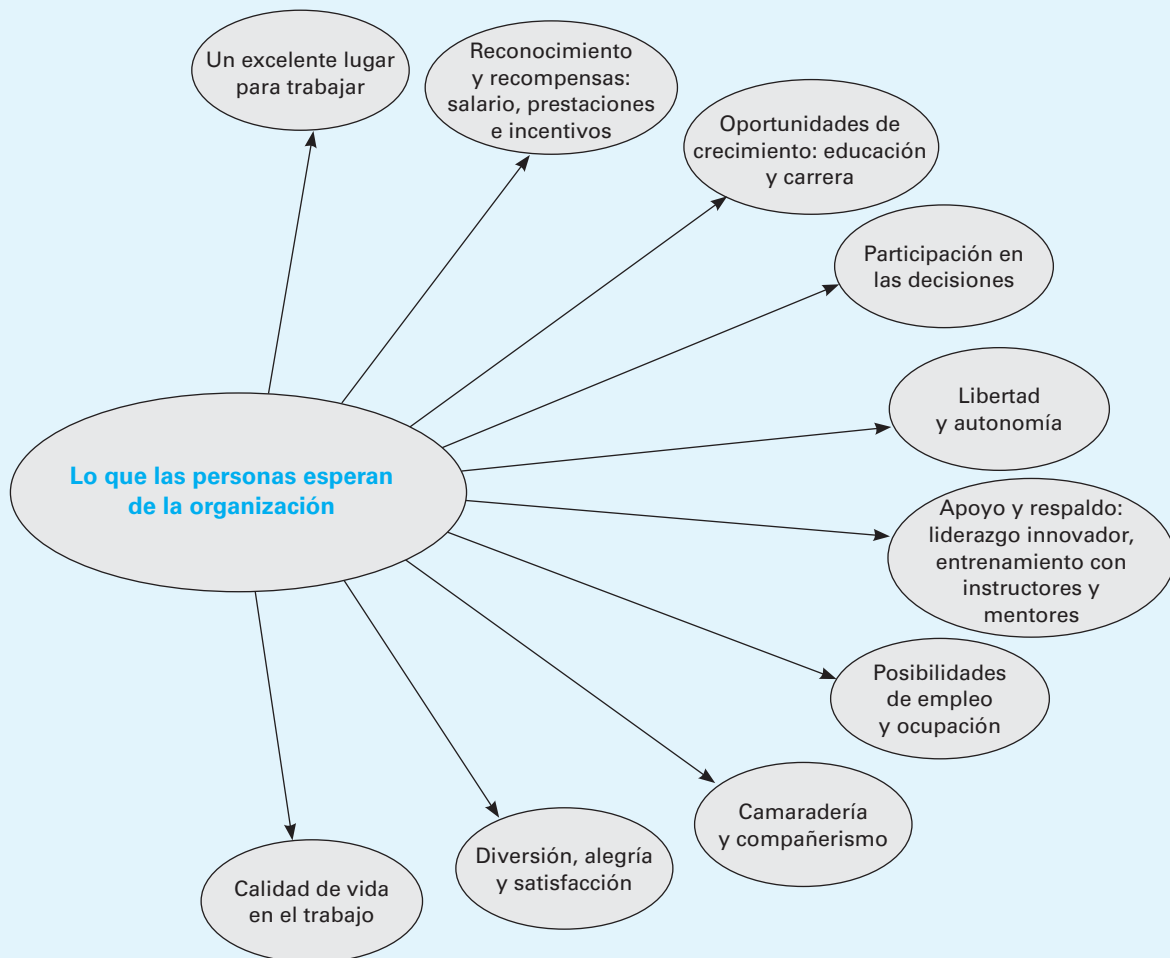


Figura 2.4 Las expectativas de las personas en las organizaciones.

4. *Participación en las decisiones importantes:* Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.
5. *Libertad y autonomía:* es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.
6. *Apoyo y respaldo:* por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.
7. *Empleabilidad y ocupabilidad:* la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización. El concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando debido a los cambios que han provocado la informática, la globalización y la administración del capital humano y del conocimiento.
8. *Camaradería y compañerismo:* las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.
9. *Diversión, alegría y satisfacción:* se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.
10. *Calidad de vida en el trabajo:* es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

● CASO DE APOYO

DEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Pedro Almeida es gerente de mantenimiento de la empresa Alpha Center Ltda. Es ambicioso y tiene grandes expectativas sobre la organización. Busca un excelente lugar para trabajar, reconocimiento y recompensas por su desempeño, oportunidades de crecimiento, participación en las decisiones relacionadas con su trabajo, libertad y autonomía para trabajar, apoyo y respaldo de sus superiores, posibilidades de empleo y de ocupación, camaradería y compañerismo, diversión, alegría y satisfacción en el trabajo. Pedro está interesado en mejorar su calidad de vida. ¿Cómo podría cumplir tales expectativas? ●

Lo que las organizaciones esperan de las personas

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Aun cuando las organizaciones posean recursos financieros, materiales y mercadológicos, e infraestructura tecnológica (máquinas, equipo, tecnología), necesitan de las personas para utilizar esos recursos y operar la tecnología en forma eficiente y eficaz. No existen organizaciones sin personas, precisamente porque los recursos y la tecnología no son autosuficientes, pues son inertes y estáticos. Se requieren personas con diversos conocimientos y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada. Los recursos y las tecnologías son herramientas o instrumentos de trabajo de las personas; de ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación del capital humano para que pueda seguir el ritmo del desarrollo tecnológico. Cuando una organización admite a las personas para trabajar o colaborar, deposita ciertas expectativas en ellas. Las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

1. *Enfoque en la misión de la organización:* es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribu-

ción será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.

2. *Enfoque en la visión de futuro:* es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazos puede ayudarlo a definir sus objetivos. La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.
3. *Enfoque en el cliente:* el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción.
4. *Enfoque en metas y resultados:* hoy día lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.
5. *Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos:* esto significa un sentimiento de inconformidad con el *statu quo*, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día.
6. *Enfoque de trabajo participativo en equipo:* hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello

es cada vez más usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o autodirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.

7. *Compromiso y dedicación:* aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.
8. *Talento, habilidades y competencias:* cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.
9. *Aprendizaje y crecimiento profesional:* la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación. Esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.
10. *Ética y responsabilidad:* las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

Contrato psicológico

Las expectativas mutuas de la organización y de las personas generan condiciones para definir el contrato psicológico. Éste no es un contrato formal, legal o convencional, sino un conjunto de aspiraciones, casi siempre poco definidas pero importantes, cuyo incumplimiento por alguna de las partes involucradas puede perjudicar la relación. Aun cuando no sea un acuerdo formal o

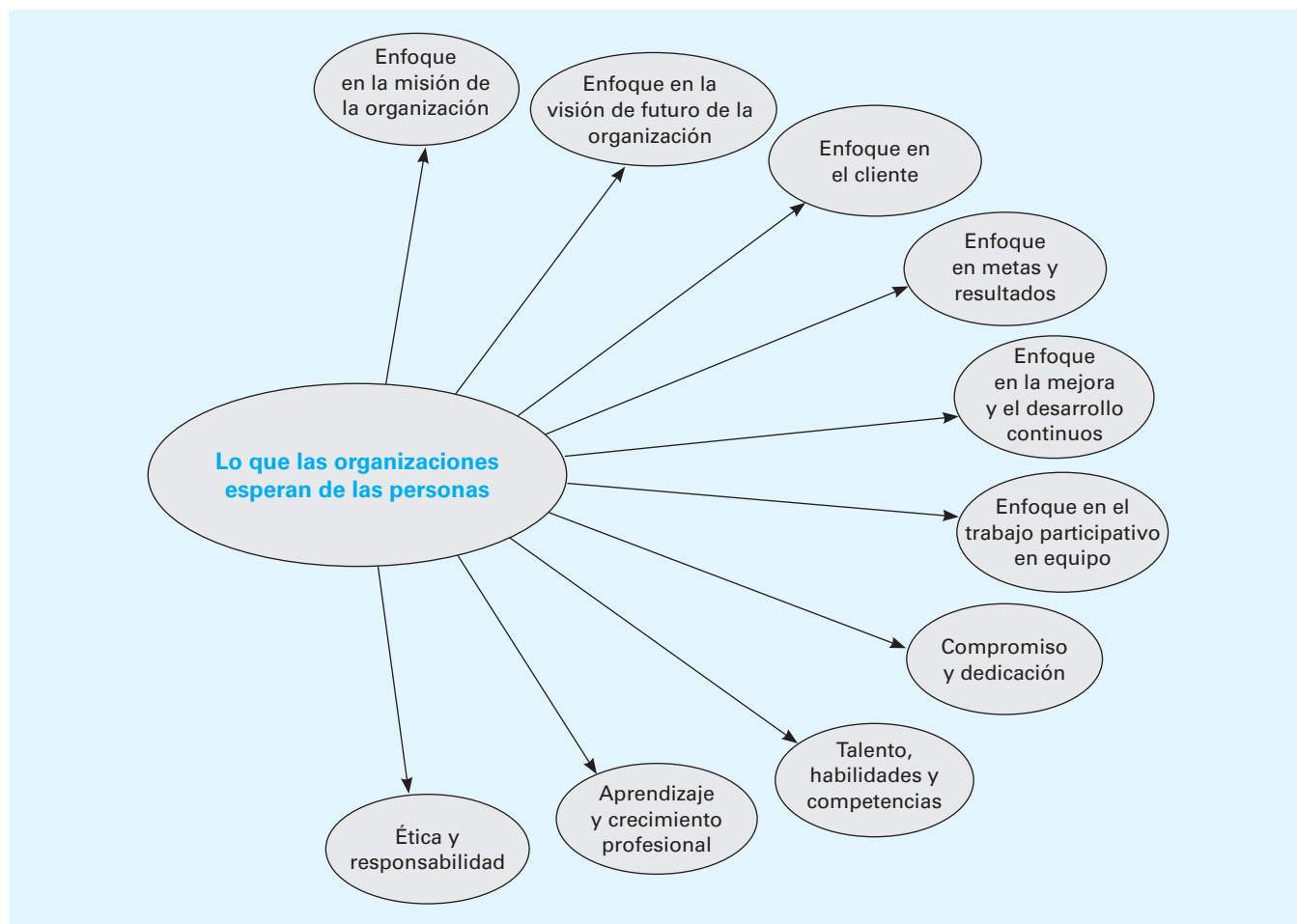


Figura 2.5 Las expectativas de las organizaciones acerca de las personas.

claramente expresado, el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre el individuo y la organización que compromete a ambas partes a respetar y observar una amplia gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por los usos. El contrato psicológico es una especie de acuerdo sobre las expectativas que las personas tienen sobre sí mismas y los demás. En el fondo, cada persona crea contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como intrapersonales (consigo mismas). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros. Las personas no siempre dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan. La interacción entre las dos partes, individuos y organizaciones, depende de la medida en que se satisfagan las expectativas mutuas. El contrato psicológico funciona como norma de reciprocidad entre los involucrados.

● CASO DE APOYO

DEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Alpha Center Ltda., la empresa donde trabaja Pedro Almeida, es una organización exigente. La dirección tiene muchas expectativas sobre el trabajo de sus miembros. Requiere un enfoque en la misión de la organización, en su visión y en las metas y los resultados. Además, demanda a cada miembro mejora y desarrollo continuos, trabajo participativo en equipos, compromiso y dedicación, aportación de talentos, habilidades y competencias, aprendizaje y crecimiento profesional, así como ética y responsabilidad. La organización está interesada en obtener el máximo posible de su personal en esos aspectos. ¿Cómo podría satisfacer Alpha Center estas expectativas? ●

adaptación externa, la eficiencia y la eficacia. La visión global o gestáltica privilegia la totalidad y sus partes componentes sin hacer a un lado el emergente sistémico, es decir, las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes. Se trata de tener la visión del bosque y no de cada árbol, la visión de la ciudad y no de cada predio o edificio. Lo importante es la visión de toda la organización y no sólo de cada uno de sus componentes.²⁴

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas compuestos por personas en continua interacción. Todo lo demás es infraestructura o plataforma de trabajo (terrenos, instalaciones, máquinas o equipo). Las organizaciones requieren la coordinación de diferentes actividades de colaboradores individuales con el objetivo principal de efectuar transacciones planeadas con el entorno.²⁵ Las aportaciones de cada persona a la organización varían en función no sólo de sus diferencias individuales, conocimientos y competencias, sino también de los sistemas utilizados por la organización.

La sociedad de organizaciones

Las organizaciones viven y actúan en un mundo de organizaciones, y la sociedad depende del funcionamiento de éstas, cuyo propósito es producir un bien o servicio útil para la sociedad. Las organizaciones lucrativas crean y venden productos y servicios con objeto de obtener un rendimiento financiero de sus operaciones. Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro producen servicios con la finalidad de brindar beneficios al público, como salud, educación, administración de justicia, seguridad o mantenimiento de calles y caminos. La gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro son dependencias públicas, entidades municipales, estatales y federales, cárceles, servicios de agua y drenaje, etc. Las grandes organizaciones industriales producen automóviles, alimentos, ropa, productos electrónicos, etc. Las organizaciones pequeñas ocupan nichos específicos del

mercado que no han sido explorados por las grandes. Existen organizaciones de todo tipo y características. Éstas nacen, crecen, viven y mueren, pasando por ciclos de crecimiento, maduración, expansión, consolidación y declive, como cualquier organismo vivo. De ahí la complejidad del estudio del CO.

Globalización

La globalización es un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras para el intercambio económico y la competitividad, sean sociales, culturales, ambientales, éticas, legales, financieras o políticas. La globalización obliga a que los productos, los servicios, los recursos, los artefactos y las ideas de todos los países tengan que competir en el mercado mundial. Para ello es necesario reducir los costos que puedan afectar el entorno, como salarios, apoyos sociales, seguridad en el trabajo y protección del ambiente, a efecto de incrementar la productividad y asegurar el dominio económico. En esta dura competencia, el éxito se puede medir con base en la rentabilidad, o sea la razón entre los réditos financieros y los costos de producción. Para contrarrestar los problemas que se derivan de la globalización —que no dependen del desarrollo económico internacional sino de la competencia basada en las ganancias— se requiere crear nuevas formas de organización basadas en valores, productividad eficiente y producción de bienes de alta calidad, pero sin destruir el ambiente, degradar la vida humana o deformar las culturas de las minorías. Se trata de crear formas de desarrollo económico sustentable y evitar las fuerzas destructivas de la competencia desenfrenada. La globalización es la internacionalización de los mercados y de las organizaciones que está cambiando la manera de hacer negocios. Las organizaciones saben que la competitividad es necesaria para alcanzar economías de escala que les permiten reducir costos y operar con precios más bajos, y ello las lleva a pensar en los mercados globales, no sólo en los nacionales. A medida que se globalicen, la administración estratégica adquirirá más importancia para alcanzar una posición de ventaja competitiva frente a las demás.

El proceso de globalización por lo general pasa por cuatro etapas:²⁶

1. *Etapa doméstica*: el mercado potencial se limita al mercado nacional y todas las instalaciones de producción y de marketing están ubicadas en el país. La dirección analiza el entorno global y decide que la participación internacional es un objetivo importante, pero todavía lejano.
2. *Etapa internacional*: las exportaciones aumentan y la empresa adopta un enfoque multinacional, casi siempre por medio de una división específica encargada del marketing individual en varios países.
3. *Etapa multinacional*: la empresa establece instalaciones de producción y de marketing en varias naciones y hace más de un tercio de sus ventas en el extranjero. Centraliza su administración en un país y con frecuencia opta por un enfoque binacional, con dos empresas pares en países distintos, para mantener el

control de sus operaciones. Unilever y el grupo Royal Dutch/Shell son ejemplos de empresas basadas en Países Bajos e Inglaterra al mismo tiempo. También es el caso de Itaipu Binacional.

4. *Etapa global*: ocurre cuando las corporaciones internacionales dejan de estar centralizadas en un país. Operan en forma global: venden y compran recursos en cualquier país que ofrezca mejores oportunidades y el costo más bajo. En esta etapa, la propiedad, los controles y la alta gerencia suelen estar repartidos entre personas de varias nacionalidades.

Todas las organizaciones, desde las pequeñas hasta las gigantescas, tienen a su alcance distintos medios para incursionar en los negocios internacionales. Uno consiste en buscar fuentes de suministros en otros países, por medio del llamado *outsourcing*. Otro es desarrollar mercados para sus productos en otros países, lo que implica exportaciones, licencias e inversiones directas. Es-

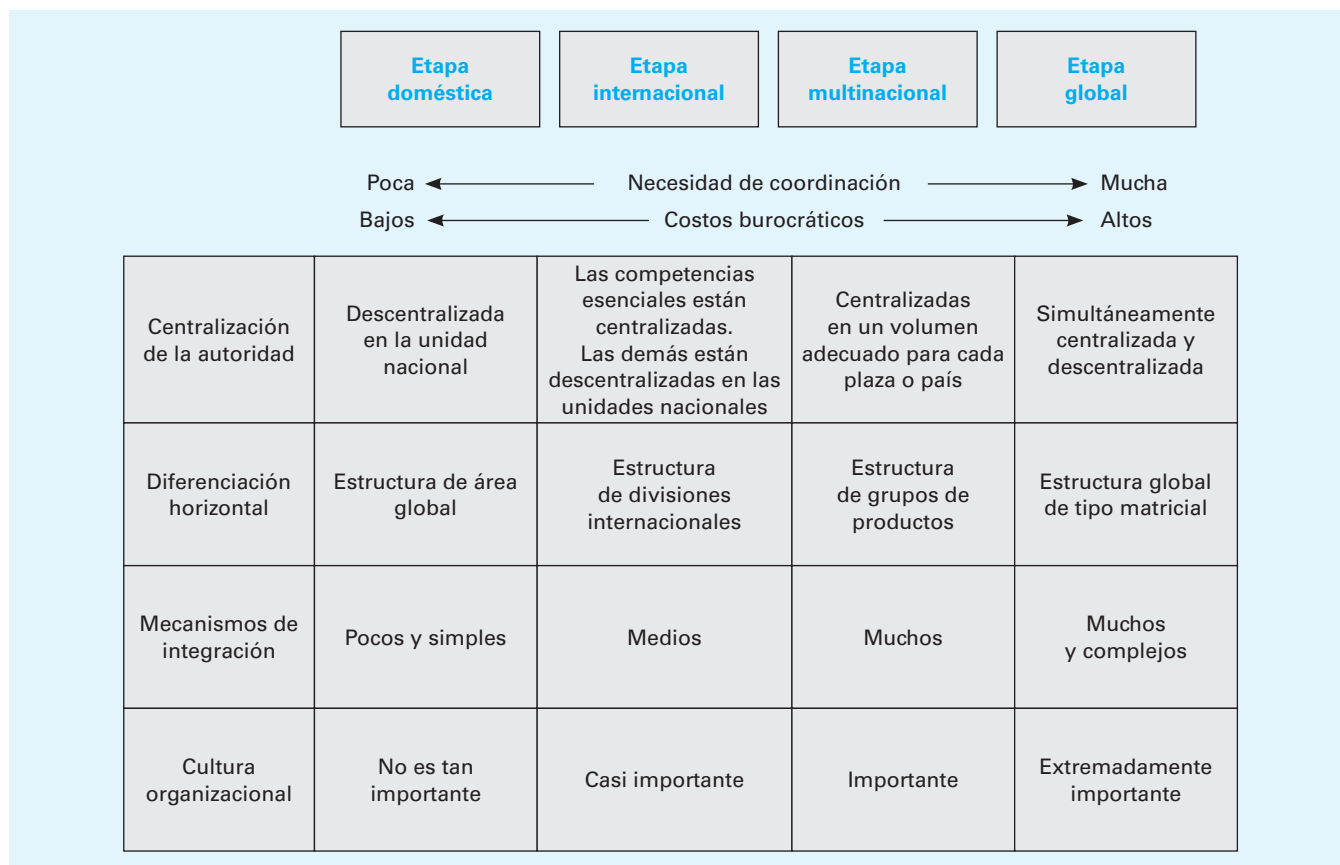


Figura 2.8 El proceso de globalización y su complejidad.²⁷

tas estrategias de penetración de mercados son opciones para vender productos y servicios en el extranjero.

No existe una definición precisa de las organizaciones multinacionales. En general, se dice que son aquellas que realizan más de 25% de sus ventas en operaciones fuera de sus países de origen. Sin embargo, también presentan otras características.²⁸

1. Una organización multinacional es un sistema integrado de negocios que abarca todo el mundo. Los afiliados extranjeros trabajan en estrecha colaboración. El capital, la tecnología y las personas son transferidas entre los países afiliados. La organización adquiere materiales y manufactura partes en el lugar del mundo que resulte más ventajoso.
2. Una organización multinacional suele estar controlada por una autoridad administrativa única, la cual toma las decisiones estratégicas de todas las afiliadas. Aun cuando algunas matrices sean binacionales, existe cierta centralización administrativa que tiene por objeto mantener la integración mundial y aumentar al máximo posible las ganancias de la organización como un todo.
3. Los administradores que están en la cima de la organización multinacional tienen una perspectiva global.

Para tomar decisiones estratégicas sobre adquisición de recursos, ubicación de la producción, publicidad y eficiencia del marketing, consideran que el mundo entero es un solo mercado.

Además, existen organizaciones etnocéntricas (que enfatizan características de sus países de origen), organizaciones policéntricas (que se concentran en los mercados de los países anfitriones) y organizaciones geocéntricas (que se orientan hacia el mundo entero y no tienen identidad nacional). Estas últimas están estructuradas de tal manera que las fronteras nacionales simplemente dejan de existir para ellas.²⁹ La figura 2.9 nos da una idea de esas organizaciones.

Tecnología

La tecnología, principalmente las tecnologías de la información (TI), o sea la convergencia entre la computadora, la televisión y las telecomunicaciones, está revolucionando el mundo de los negocios. La internet está cambiando no sólo la manera en que los clientes, los proveedores y las compañías interactúan, sino también la manera en que las organizaciones trabajan internamente. A pocos

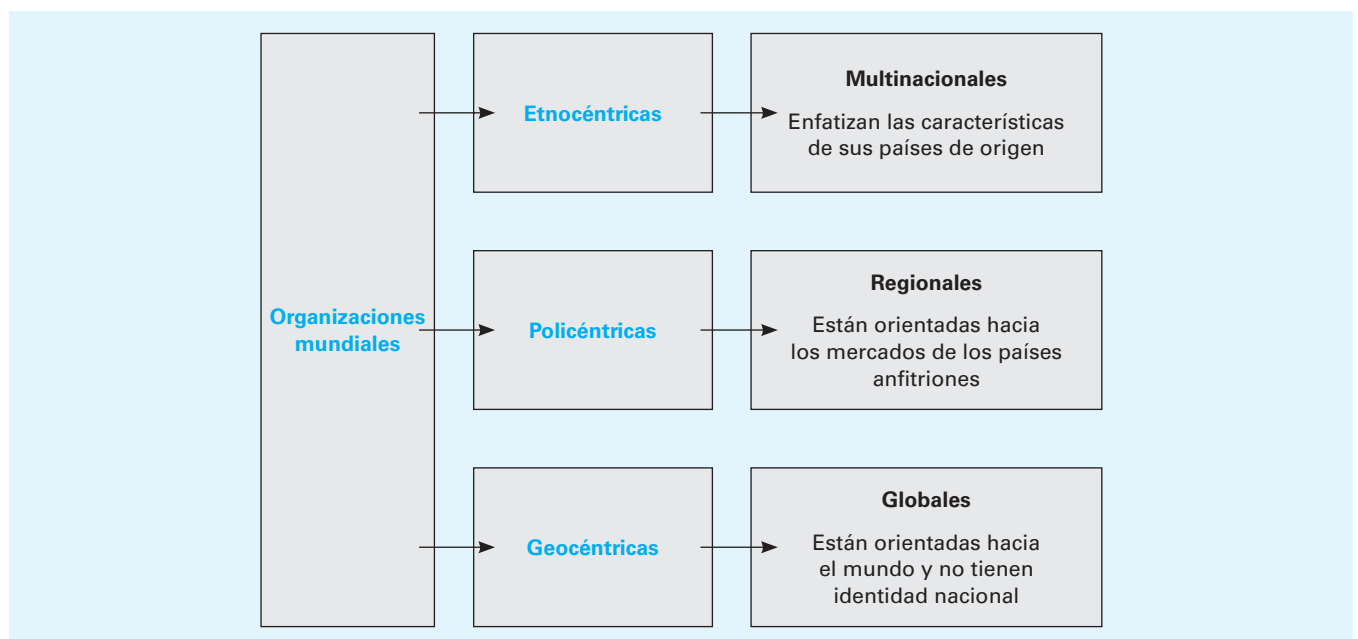


Figura 2.9 El enfoque de las organizaciones.³⁰

años de su introducción, la internet ha afectado profundamente las bases de la competencia en muchos mercados. Una encuesta entre altos ejecutivos reveló siete tendencias generadas por el crecimiento de internet:³¹

1. La internet está obligando a las organizaciones a transformarse. El concepto de redes electrónicas de clientes, proveedores y grupos de interés se está convirtiendo en una realidad.
2. Los nuevos canales están cambiando el acceso a mercados y marcas, lo que provoca la desintermediación de los canales tradicionales de distribución. Las organizaciones ahora trabajan directamente con los clientes y evitan a los distribuidores habituales, formando relaciones de agrupaciones o conglomerados (*clusters*) con los usuarios finales, lo cual mejora los servicios y reduce costos.
3. La balanza del poder se está inclinando hacia el cliente. Gracias al acceso a una cantidad ilimitada de información en internet, los clientes ahora son más exigentes.
4. La competencia está cambiando. Las organizaciones basadas en nuevas tecnologías analizan cómo

usar internet para volverse más innovadoras y eficientes.

5. El funcionamiento de los negocios está cambiando drásticamente. Los horizontes de planeación, las necesidades de información y las expectativas de los clientes y los proveedores reflejan la urgencia y la inmediatez de la internet. Este ambiente turbulento impone mayores restricciones de tiempo.
6. La internet está empujando a las organizaciones más allá de sus fronteras tradicionales. La separación usual entre proveedores, manufactura y clientes está desapareciendo con la expansión de las redes externas o *extranets*, en las cuales las organizaciones cooperan entre sí para tener acceso a los planes y procesos de las operaciones internas de las demás.
7. El conocimiento se está convirtiendo en el principal activo de las organizaciones y en la mayor fuente de ventaja competitiva. En 1980 los activos físicos equivalían a 62.8% del valor total de mercado de las empresas industriales estadounidenses; para 1991 la proporción se había reducido a sólo 37.9%. El valor remanente de mercado ahora está compuesto por activos intangibles o capital intelectual.



LA PODEROSA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN³²

Las sociedades modernas se están organizando de forma totalmente nueva mediante las redes digitales. Éstas ligan a las personas que están en los hogares, en los centros de trabajo, en las empresas y sus filiales en varios países, en las diferentes partes de las cadenas productivas, en una empresa o con sus clientes y proveedores, creando una verdadera aldea global de comunicación y de acciones virtuales que imprime un nuevo sentido al término globalización. Las redes pueden ser de naturaleza pública, como la internet, o privada, como la intranet de una empresa.

Tres innovaciones tecnológicas recientes profundizarán el fenómeno de la integración mundial: la digitalización del sonido y de la imagen, el desarrollo tecnológico del sector de la microelectrónica y la transmisión de informaciones por ondas de radio de alta frecuencia y por redes de fibra óptica. La digitalización del sonido y de la imagen permitió que las formas humanas del lenguaje se transformaran en

señales digitales en los microcircuitos de las computadoras. El desarrollo de la microelectrónica permitió que la velocidad de procesamiento de las computadoras creciese en forma extraordinaria, al mismo tiempo que propiciaba una reducción generalizada de costos y precios. Por último, las tecnologías de transmisión mediante ondas de radio de alta frecuencia y las modernas redes de fibra óptica aumentaron exponencialmente la velocidad con la cual circula la información por las redes digitales y redujeron enormemente los costos de la infraestructura física.

Los analistas más optimistas del sector de la tecnología dicen que el ser humano apenas está empezando a utilizar todo este potencial tecnológico. Todo hace suponer que en el futuro las redes digitales influirán mucho más en la vida de las personas y se utilizarán de manera muy diferente. ¿Qué opina usted?

Diversidad

La diversidad está relacionada con las diferencias entre personas. Es un indicador de las diferencias básicas que existen entre los humanos de una población determinada. Se refiere a la presencia de personas de características diversas que constituyen la fuerza de trabajo de una organización. Los grupos de personas que trabajan en las organizaciones, que antes eran predominantemente hombres blancos, ahora se caracterizan no sólo por diferencias individuales, aptitudes físicas y cognitivas o rasgos de personalidad, sino principalmente por diversas características demográficas y culturales, es decir, por razas, lenguas, credos, religiones, clases sociales, edades, sexos, culturas y costumbres. En la actualidad, la mayor parte de la fuerza de trabajo de las organizaciones de todo el mundo está constituida por mujeres, minorías e inmigrantes. Esta situación está obligando a las organizaciones a repensar y cambiar sus políticas internas.³³ Además, la creciente globalización de las organizaciones las ha llevado gradualmente a expandir sus operaciones a otros países, lo que ha aumentado la diversidad de las personas que trabajan en ellas. Ahora las organizaciones enfrentan un contexto interno multiétnico y multipolar. Por ello mismo, la diversidad de las organizaciones se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, porque una fuerza de trabajo diversa es más creativa e innovadora; tiene más ideas y distintos enfoques. El desafío consiste en lograr que las características variadas de quienes trabajan en las organizaciones faciliten alcanzar la competitividad.³⁴

La diversidad realza las diferencias individuales y se contrapone a la homogeneidad, la cual trata a los individuos en forma impersonal y estandarizada.³⁵

Ética

La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización. Cuando los miembros aceptan sujetarse a tales principios y valores, se considera que su comportamiento es ético. Asimismo, la organización fomenta que sus miembros observen un

comportamiento ético con el propósito de que sirvan de ejemplo para las demás organizaciones. En contraparte, el comportamiento no ético se presenta cuando las personas violan los principios que han sido aceptados como correctos y adecuados para la actividad de la organización. En términos generales, la ética se ocupa del buen comportamiento, es decir, de la obligación de considerar no sólo el bienestar personal propio, sino también el de otras personas. Como dice la vieja regla de oro: no hagas a otros lo que no quieres que otros te hagan.

En el mundo de los negocios, la ética influye en el proceso corporativo de toma de decisiones, determina cuáles son los valores que afectan a los diversos grupos de interés y sirve para establecer la forma en que los directores pueden utilizar tales valores en la administración diaria de la organización. Así, la ética en las organizaciones constituye un elemento catalizador de las acciones socialmente responsables que éstas realizan por medio de sus grupos de interés y directivos. Los ejecutivos éticos alcanzan el éxito mediante prácticas administrativas que se caracterizan por la equidad y la justicia. Las organizaciones que no son éticas tampoco pueden ser competitivas en el ámbito nacional ni en el internacional. A fin de cuentas, la ética y la competitividad son inseparables. Ninguna sociedad puede ser competitiva y exitosa a largo plazo si tiene personas que tratan de engañar o aprovecharse de otras, si todas las acciones requieren confirmación de la gerencia porque no se confía en los demás, si cada pequeña disputa acaba en un litigio en los tribunales y si el escaso conocimiento de las leyes reguladoras dificulta que los negocios sean honestos. Además, la aplicación de prácticas éticas no está necesariamente ligada a la rentabilidad financiera. Así, el conflicto entre las prácticas éticas y la importancia que se otorga a las ganancias es inevitable.

Todo sistema de competencia se basa en valores de confianza y justicia. La aplicación de las normas éticas en los negocios mejora la salud de la organización en tres aspectos:

1. La productividad. Los trabajadores de una organización son afectados por las prácticas administrativas. Cuando la administración actúa con ética ante sus grupos de interés, los trabajadores resultan benefi-

ciados directamente. Cuando una organización hace un esfuerzo especial por asegurar la salud y el bienestar de los trabajadores o cuando crea programas para ayudar a los que tienen problemas financieros o legales, contribuye a lograr mayor productividad.

2. Beneficios para grupos externos de interés, como los proveedores y los clientes. Una imagen pública positiva puede atraer a consumidores, que ven a la organización como algo favorable o deseable. Johnson & Johnson, fabricante de productos para bebés, cuida mucho su imagen pública mediante una campaña que coloca la salud y el bienestar del consumidor por encima de las ganancias, como muestra su código de ética, en el cuadro 2.2.
3. Reducción de la normatividad gubernamental. Cuando se confía en que las organizaciones actúan en forma ética, la sociedad deja de presionar para

que se refuercen las exigencias legales o para promulgar leyes que regulen los negocios de manera más estricta.

Factores que influyen en las decisiones éticas

La ética influye en todas las decisiones que se toman dentro de la organización. Sin embargo, no todos los grupos de interés aplican la ética de la misma forma. Existen tres factores que influyen en las decisiones éticas de una organización: la intensidad ética de la decisión, el desarrollo moral y los principios aplicados para resolver el problema. Veamos cada uno de esos factores.

1. *Intensidad ética*: se refiere al grado de preocupación que las personas tienen respecto a algún asunto. Ca-

CUADRO 2.2 *Código de ética de Johnson & Johnson*

- Declaramos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, con las madres y los padres de todas las personas que utilizan nuestros productos y servicios.
- Para satisfacer las necesidades de la sociedad debemos trabajar con la más alta calidad.
- Debemos reducir constantemente nuestros costos con el objeto de mantener precios razonables.
- Los pedidos de los clientes deben ser atendidos pronto y correctamente.
- Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la posibilidad de obtener una ganancia adecuada.
- Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo.
- Cada persona debe ser considerada como un individuo.
- Debemos respetar la dignidad de las personas y reconocer sus méritos.
- Las personas deben sentirse seguras en sus puestos.
- La remuneración debe ser justa y adecuada y las condiciones de trabajo higiénicas, ordenadas y seguras.
- Los empleados deben sentirse libres para hacer sugerencias y reclamaciones.
- Debe haber igualdad de oportunidades de empleo para todos, y de desarrollo y ascenso para los más calificados.
- Debemos mantener una administración competente, cuyas acciones sean justas y éticas.
- Somos responsables ante las comunidades del mundo donde vivimos y trabajamos.
- Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y ser caritativos.
- Debemos fomentar mejoras en las ciudades, en la salud y la educación.
- Debemos mantener en orden las propiedades que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.
- Nuestra responsabilidad última es con nuestros inversores y accionistas.
- Se debe impulsar la investigación de programas innovadores evitando errores.
- Debemos adquirir equipo e instalaciones para lanzar nuevos productos al mercado.
- Se deben crear reservas financieras en previsión de tiempos adversos.
- Siempre que operemos de acuerdo con estos principios los accionistas podrán obtener un rendimiento justo por sus inversiones.

da decisión está sujeta a una intensidad ética; ésta es alta cuando las decisiones son integrales y precisas, tienen consecuencias inmediatas y, en términos físicos y psicológicos, son cercanas a las personas afectadas por ellas. Muchas decisiones corporativas son más bien adecuadas en términos económicos, porque su intención es hacer cosas precisas.

2. *Desarrollo moral*: las decisiones éticas dependen del nivel de desarrollo moral que haya alcanzado la organización o la persona.³⁶
3. *Definición de principios éticos*: muchas organizaciones definen principios éticos que sirven para guiar el comportamiento de sus grupos de interés. Tales principios son los fundamentos del comportamiento ético y orientan la conducta de la organización. El cuadro 2.3 muestra algunos principios éticos que siguen las organizaciones.

Los tres factores que influyen en las decisiones éticas (la intensidad ética de la decisión, el desarrollo moral y la definición de los principios éticos para manejar los negocios y enfrentar problemas) son indispensables para comprender la conducta ética de las organizaciones.

Código de ética

Muchas organizaciones tienen un código de ética para guiar el comportamiento de sus grupos de interés. Se trata de una declaración formal que orienta la toma de

decisiones y la conducta en una organización. Empero, para que el código fomente decisiones y comportamientos éticos entre las personas deben cumplirse dos requisitos: primero, la organización debe dar a conocer el código de ética a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos, y segundo, la organización debe asegurarse continuamente de que sus participantes observen un comportamiento ético, ya sea con una actitud de respecto a los valores básicos o en prácticas específicas de negocios.

Las organizaciones exitosas definen sus valores y están constantemente preocupadas por capacitar a su personal para tomar decisiones éticas. Los principales objetivos de la capacitación en ética son:

1. *Concientizar a las personas sobre la ética*: es decir, ayudarlas a reconocer conflictos para evitar que racionalicen el comportamiento carente de ética. Citicorp creó un juego llamado “el trabajo ético”, en el cual los jugadores ganan o pierden puntos de acuerdo con sus respuestas sobre cuestiones legales, normativas, juicios de opinión y otras relacionadas con las políticas de la empresa.
2. *Obtener la credibilidad de las personas*: en vez de enseñar conceptos, muchas organizaciones presentan situaciones reales para enseñar comportamientos.
3. *Enseñar a las personas un modelo ético para la toma de decisiones*, es decir, un modelo simple que ayude a las personas a pensar en las consecuencias de sus elecciones.

CUADRO 2.3 Principios éticos

1. *Principio de los intereses personales a largo plazo*: toda acción debe estar ligada a los intereses personales a largo plazo.
2. *Principio de la virtud personal*: nunca se debe hacer algo que no sea honesto, abierto y confiable o que no se pueda anunciar en los periódicos o en la televisión.
3. *Principio del imperativo religioso*: nunca se debe realizar una acción que pueda perjudicar el sentido de comunidad o el trabajo conjunto de las personas. La compasión y la bondad son fundamentales.
4. *Principio de los requisitos gubernamentales*: la ley representa los estándares mínimos de una sociedad. No sólo se debe respetar, sino que se debe apoyar en todas las circunstancias.
5. *Principio de los beneficios utilitarios*: toda acción debe resultar en un beneficio para la sociedad. Se debe crear un bien para el mayor número posible de personas.
6. *Principio de los derechos individuales*: nunca se debe realizar una acción que infrinja los derechos de otros.
7. *Principio de la justicia distributiva*: nunca se debe realizar una acción que perjudique a otra persona de manera alguna. Este principio busca proteger al pobre, al indefenso, al excluido, al desempleado o al desprotegido.

CUADRO 2.4 *Código de gobierno corporativo de IBGC³⁷*

El concepto de gobierno corporativo está asociado a las relaciones entre accionistas y administradores o ejecutivos de la empresa. Las reglas del gobierno corporativo definen los derechos y las obligaciones de los accionistas y de los administradores en la empresa. Parten del supuesto de que los administradores, como agentes de los accionistas, deben orientar la actuación de las empresas para que cumplan sus objetivos y satisfagan las expectativas de los accionistas. El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicó un código con las mejores prácticas de la administración empresarial, el cual está basado en el contenido de 15 códigos internacionales. Las líneas rectoras son la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad entre los accionistas. El objetivo es ayudar a la empresa a mejorar su desempeño, equilibrar el poder entre el director ejecutivo y el consejo de administración, y hacer que la ética y la transparencia marquen la pauta de su comportamiento.

- Los agentes del gobierno corporativo son el consejo de administración, el director ejecutivo y la junta directiva, el contralor o auditor externo (auditor independiente) y el comité de vigilancia.
- La igualdad entre los socios: una acción es igual a un voto. Este principio debe ser acatado por todos los tipos de sociedades.
- El consejo de administración debe tener entre cinco y nueve miembros y su misión es proteger el patrimonio de los accionistas y aumentar al máximo posible el rendimiento de su inversión.
- El director ejecutivo tiene el deber de rendir cuentas y proporcionar toda la información a los contralores y a todas las partes interesadas.
- Toda empresa debe tener un auditor independiente que certifique los estados contables. El comité de vigilancia supervisa al consejo de administración y hace las veces de control independiente para los propietarios.
- La empresa debe tener un código de ética que comprometa a la administración y a los trabajadores y que abarque las relaciones entre trabajadores, proveedores y accionistas.
- El código de ética debe tratar las siguientes cuestiones:
 - sobornos
 - conflicto de intereses
 - aceptación de regalos
 - gratificaciones
 - acoso sexual
 - actividades políticas
 - consumo de alcohol o drogas
 - derecho a la privacidad
 - trabajo de menores
 - pagos indebidos
 - información privilegiada
 - discriminación en el acceso a oportunidades
 - ambiente
 - seguridad en el trabajo
 - relaciones con la comunidad
 - confidencialidad personal
 - nepotismo

CUADRO 2.5 *Código de conducta publicado por J.C. Penney en 1913³⁸*

- Servir al público lo mejor posible para lograr su entera satisfacción.
- Esperar una remuneración justa por el servicio que brindamos, y no la mayor cantidad posible de ganancias.
- Hacer todo lo posible para retribuir con calidad y satisfacción el pago que hace el cliente.
- Seguir capacitando a nuestros asociados para que brinden un servicio cada vez más inteligente.
- Mejorar constantemente el factor humano en nuestros negocios.
- Recompensar a los hombres y las mujeres de nuestra organización por medio de su participación en lo que produce el negocio.
- Probar cada política, método y acción en su contexto para constatar si son correctos y justos.

▲ LA LISTA DE TRANSPARENCIA³⁹

Cada año, una organización no gubernamental llamada Transparencia Internacional, que tiene sede en Berlín, Alemania, publica una lista de países ordenados de acuerdo con sus niveles de corrupción.⁴⁰ Esta clasificación, que incluye 102 naciones, se basa en una encuesta de opinión entre inversionistas, trabajadores de empresas multinacionales y analistas, y utiliza una escala de cero (la corrupción máxima) a 10 (la transparencia máxima) para medir el índice de percepción de la corrupción (IPC). Cuanto más alta sea la calificación, menor será la percepción de corrupción. Ésta se refiere al uso del poder público para obtener ganancias privadas; incluye gratificaciones, negocios turbios, sobornos, falta de honradez, comportamientos arbitrarios, etc. Es lo contrario a la responsabilidad social.

Los países que tienen una calificación de 7 o mayor son considerados poco corruptos. De los 21 países de América Latina incluidos en la encuesta, sólo Chile (7.5) está en ese rango. La media regional es de 5.

Cerca de 70% de los países encuestados tuvieron una calificación por debajo de 5, es decir, proyectan una imagen deteriorada por la corrupción. La mayoría son países pobres, donde las causas de la corrupción están directamente relacionadas con el bajo nivel de ingresos, la incapacidad del Estado para controlar sus cuadros y la falta de mecanismos de control entre los tres poderes. Las naciones pobres están menos organizadas para combatir la corrupción, porque implica costos elevados para los países, las organizaciones y los individuos. ●

CUADRO 2.6 Clasificación de la corrupción

1. Finlandia	9.7	27. Eslovenia	6.0	53. Letonia	3.7	79. Rumania	2.6
2. Dinamarca	9.5	28. Namibia	5.7	54. Marruecos	3.7	80. Zambia	2.6
3. Nueva Zelanda	9.5	29. Estonia	5.6	55. Eslovaquia	3.7	81. Albania	2.5
4. Islandia	9.4	30. Taiwán	5.6	56. Sri Lanka	3.7	82. Guatemala	2.5
5. Singapur	9.3	31. Italia	5.2	57. Colombia	3.6	83. Nicaragua	2.5
6. Suecia	9.3	32. Uruguay	5.1	58. México	3.6	84. Venezuela	2.5
7. Canadá	9.0	33. Hungría	4.9	59. China	3.5	85. Georgia	2.4
8. Luxemburgo	9.0	34. Malasia	4.9	60. Rep. Dominicana	3.5	86. Ucrania	2.4
9. Holanda	9.0	35. Trinidad y Tobago	4.9	61. Etiopía	3.5	87. Vietnam	2.4
10. Reino Unido	8.7	36. Bielorrusia	4.8	62. Egipto	3.4	88. Kazajistán	2.3
11. Australia	8.6	37. Lituania	4.8	63. El Salvador	3.4	89. Bolivia	2.2
12. Noruega	8.5	38. África del Sur	4.8	64. Tailandia	3.2	90. Camerún	2.2
13. Suiza	8.5	39. Túnez	4.8	65. Turquía	3.2	91. Ecuador	2.2
14. Hong Kong	8.2	40. Costa Rica	4.5	66. Senegal	3.1	92. Haití	2.2
15. Austria	7.8	41. Jordania	4.5	67. Panamá	3.0	93. Moldavia	2.1
16. Estados Unidos	7.7	42. Mauricio	4.5	68. Malawi	2.9	94. Uganda	2.1
17. Chile	7.5	43. Corea del Sur	4.5	69. Uzbekistán	2.9	95. Azerbaiyán	2.0
18. Alemania	7.3	44. Grecia	4.2	70. Argentina	2.8	96. Indonesia	1.9
19. Israel	7.3	45. Brasil	4.0	71. Costa de Marfil	2.7	97. Kenia	1.9
20. Bélgica	7.1	46. Bulgaria	4.0	72. Honduras	2.7	98. Angola	1.7
21. Japón	7.1	47. Jamaica	4.0	73. India	2.7	99. Madagascar	1.7
22. España	7.1	48. Perú	4.0	74. Rusia	2.7	100. Paraguay	1.7
23. Irlanda	6.9	49. Polonia	4.0	75. Tanzania	2.7	101. Nigeria	1.6
24. Botsuana	6.4	50. Ghana	3.9	76. Zimbabwe	2.7	102. Bangladesh	1.2
25. Francia	6.3	51. Croacia	3.8	77. Pakistán	2.6		
26. Portugal	6.3	52. Rep. Checa	3.7	78. Filipinas	2.6		

Responsabilidad social de las organizaciones

Hace algún tiempo, las organizaciones se orientaban exclusivamente a sus asuntos internos. Poco a poco comenzaron a ver hacia el exterior, a su entorno de negocios. La atención que las organizaciones prestan a la responsabilidad social ha aumentado sustancialmente en años recientes y, sin duda, esta tendencia se fortalecerá.

La responsabilidad social se refiere a las obligaciones que asume una organización para preservar o incrementar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social obliga a la organización a adoptar políticas, tomar decisiones y emprender acciones de beneficio colectivo. En otras palabras, es un compromiso administrativo que aceptan los directivos para actuar en bien de la sociedad y de la organización simultáneamente. Una organización que asume su responsabilidad social es aquella que cumple las siguientes obligaciones:⁴¹

- Incluye objetivos sociales en sus procesos de planeación.
- Aplica en sus programas sociales normas comparables a las de otras organizaciones.
- Presenta informes a los miembros de la organización y a sus grupos de interés sobre los avances de su responsabilidad social.
- Experimenta con distintos enfoques para medir su desempeño social.
- Trata de medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

Davis⁴² presenta un modelo de responsabilidad social corporativa basado en cinco supuestos, que busca aclarar por qué y de qué manera las organizaciones deben asumir la obligación de realizar acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y de la organización:⁴³

1. *La responsabilidad social surge del poder social.* Toda organización tiene una influencia o un poder importan-

te sobre la sociedad, y ésta debe exigir condiciones que correspondan con el ejercicio de ese poder.

2. *Las organizaciones deben operar en un sistema abierto de doble vía, con recepción abierta de insumos de la sociedad y realización de operaciones abierta al público.* Los representantes de la sociedad deben escuchar las propuestas de las organizaciones para mantener o mejorar el bienestar general y sus informes sobre el cumplimiento de responsabilidades sociales. La comunicación entre representantes de las organizaciones y de la sociedad debe ser abierta y honesta.
3. *Los costos y los beneficios sociales de una actividad, producto o servicio deben ser calculados y tomados en cuenta con antelación.* La viabilidad técnica y la ganancia económica no son los únicos factores que deben considerarse en las decisiones de las organizaciones. Éstas deben incluir las consecuencias de todas las actividades de los negocios a corto y largo plazos.
4. *Los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio se deben trasladar al consumidor.* Los negocios no deben ser financiados sólo por la organización. El costo que genera a los negocios realizar actividades socialmente deseables debe trasladarse al consumidor por medio de precios más elevados de los bienes o servicios relacionados con las actividades de beneficio social.
5. *Como ciudadanas, las organizaciones de negocios deben involucrarse en la solución de ciertos problemas sociales que están fuera de sus áreas normales de operación.* Toda organización que cuente con experiencia para resolver un problema social con el cual no está directamente relacionada debe ser suficientemente responsable para ayudar a la comunidad a resolverlo.

Los principales argumentos para realizar actividades de responsabilidad social son los siguientes:⁴⁴

1. El mayor interés de la organización es promover y mejorar las comunidades donde hace negocios.
2. Las acciones sociales y las acciones éticas pueden ser rentables.
3. La responsabilidad social mejora la imagen pública de la organización.

4. La responsabilidad social aumenta la viabilidad de los negocios. Los negocios existen porque proporcionan beneficios sociales.
5. Las organizaciones deben subsanar cuanto antes sus propias omisiones para evitar o anticiparse a la regulación gubernamental y a otras formas de intervención externa.
6. No pueden definirse leyes para todas las circunstancias. Las organizaciones deben asumir su responsabilidad para mantener una sociedad ordenada, justa y legal.
7. Las normas socioculturales exigen responsabilidad social.
8. La responsabilidad social es importante para todos los grupos de interés de la organización, no sólo para algunos.
9. La sociedad debe ofrecer a las organizaciones la oportunidad de resolver problemas sociales que el gobierno no pueda atender.
10. Como las organizaciones están dotadas de recursos financieros y humanos, son las instituciones más adecuadas para resolver problemas sociales.
11. Prevenir problemas es mejor que resolverlos. Muchas organizaciones se anticipan a ciertos conflictos antes de que crezcan.

Enfoques sobre la responsabilidad social

Toda organización produce alguna repercusión en su entorno. Estos efectos pueden ser positivos si las decisiones y acciones de la organización benefician al entorno, o pueden ser negativas si la organización causa problemas o perjuicios al ambiente.

Recientemente las organizaciones han empezado a preocuparse más por sus obligaciones sociales. Este creciente interés no fue espontáneo, sino provocado por movimientos ecologistas y de defensa del consumidor, que se enfocan en la relación entre las organizaciones y la sociedad. Esta preocupación dio lugar a dos posiciones antagónicas, una de las cuales favorece la responsabilidad social. ¿A quién debe rendir cuentas la organización? ¿Exclusivamente a sus propietarios y accionistas (*share-*

holders) o a todos sus grupos de interés (*stakeholders*)? Existen dos perspectivas sobre este punto: el modelo de los accionistas y el modelo de los grupos de interés. Vale la pena analizar los argumentos de ambas posturas.

1. *Posición contraria a la responsabilidad social de las organizaciones.* Es el modelo de los accionistas, que se preocupa básicamente por aumentar las ganancias al máximo posible, es decir, por satisfacer a los propietarios o accionistas de la organización. Al maximizar las ganancias, la organización incrementa la riqueza y la satisfacción de los propietarios y los accionistas, que son personas o grupos que tienen intereses legítimos en la organización. A medida que las ganancias crecen, las acciones de la organización aumentan de valor y, en consecuencia, también aumenta la riqueza de los propietarios y los accionistas. Ésta es la posición de los ejecutivos de finanzas de la mayoría de las organizaciones. La tarea de la organización es aumentar las ganancias del accionista o propietario por medio del buen uso de los recursos de la organización. Así, la organización no debe asumir una responsabilidad social directa. Esta tesis es criticada fuertemente porque omite la justicia social.

En opinión de los partidarios de esta posición, la empresa sólo debe tratar de aumentar al máximo posible sus ganancias y sujetarse a las reglas de la sociedad. La organización lucrativa beneficia a la sociedad cuando crea empleos, paga salarios justos que mejoran la vida de los trabajadores y mejora las condiciones de trabajo, además de que contribuye al bienestar público porque paga impuestos y ofrece productos y servicios a los clientes. La organización que concentra sus recursos en sus propias actividades y no en acciones sociales utiliza sus activos con más eficiencia y eficacia y aumenta su competitividad.

2. *Posición a favor de la responsabilidad social de las organizaciones.* El modelo de los grupos de interés subraya que la mayor responsabilidad de la organización es garantizar la supervivencia a largo plazo (no sólo maximizar las ganancias) satisfaciendo los intereses de los múltiples grupos de interés (no sólo de los propietarios o accionistas). Se trata de un movimiento que postula la responsabilidad social de las orga-

nizaciones y sostiene que ésta va de la mano con el poder social. Como la empresa es el principal poder del mundo contemporáneo, tiene la obligación de asumir una responsabilidad social que corresponda con esa condición. La sociedad otorga poder a las empresas y debe llamarlas a rendir cuentas por el uso de ese poder.⁴⁵ En opinión de los defensores de esta posición, la organización debe estar atenta a los problemas de la comunidad y hacer un esfuerzo de responsabilidad social. Ser socialmente responsable tiene un costo, pero es legítimo que las organizaciones lo trasladen a los consumidores en forma de au-

mentos de precios. Algunos defensores de esta posición van más allá y dicen que la organización tiene la obligación de ayudar a resolver problemas sociales en los cuales no está directamente involucrada, en aras del bien común, pues cuando la sociedad mejora la organización se beneficia.⁴⁶

A pesar de las divergencias en cuanto al grado deseable de compromiso con la comunidad, existe total coincidencia en que la organización debe realizar, por lo menos, todas las acciones de responsabilidad social que exigen las leyes. No obstante, las organizaciones se involucran cada vez más.

● AUMENTA LA ACTUACIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS

La participación de las grandes empresas nacionales en acciones sociales tiende a crecer. Esto no es sólo una moda. La investigación *Bondade o Interesse* sobre cómo y por qué las empresas participan en actividades sociales, coordinada por el Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada de Brasil (IPEA) y realizada con base en entrevistas aplicadas a directores de 47 empresas, arrojó los siguientes datos: más de 80% de las empresas encuestadas proyecta ampliar su labor social; cerca de 98% declaró que nunca ha interrumpido estas actividades y 60% dijo que no reduce sus inversiones sociales ni siquiera en periodos de dificultades económicas.

Según la investigación, aun cuando las motivaciones humanitarias influyen mucho en esas iniciativas, las empresas perciben que las inversiones sociales también producen otro tipo de rendimientos. Para 65% de las empresas, la acción social mejora la imagen de la empresa ante la comunidad. La mitad piensa que mejora la imagen de la empresa ante los clientes. La mayoría de las empresas (53%) percibe que estas acciones fortalecen el compromiso de los trabajadores con la misión de la empresa, lo cual aumenta la productividad.

No obstante, 59% considera que su labor social no produce un rendimiento directo, expresado en un aumento de ventas; 82% dice que la acción social no disminuye en absoluto los impuestos que deben pagar. Para 73% de las

empresas, los incentivos fiscales no son suficientemente atractivos para que la empresa decida realizar una acción social y 56% no utilizó incentivos fiscales para sus actividades sociales. Las empresas elogian los incentivos a la cultura, pero critican los incentivos dirigidos a entidades filantrópicas brasileñas y al *Fundo da Criança e do Adolescente*.

En el decenio de 1990, la proliferación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el debate sobre las cuestiones ambientales provocaron que en la sociedad y en las empresas creciera la idea de que el Estado solo no era capaz de acabar con la pobreza. El argumento de empresarios y dirigentes es el mismo que el de los movimientos sociales: es preciso complementar la acción del Estado y asumir responsabilidad social. Cada vez son más intensas las presiones sociales y las exigencias del mercado para que las empresas sean socialmente responsables.

El marketing social apenas está comenzando en algunos países. Sólo 56% de las empresas encuestadas en el estudio mencionado divulga sus acciones sociales. Buena parte decide no darlas a conocer, algunas por temor a que la demanda crezca más allá de lo que la empresa pueda atender. Además, si iniciar un proyecto social mejora la imagen de la empresa, interrumpirlo la deteriora. La continuidad es una necesidad, no una opción. ●

Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social

La segunda posición es partidaria de que las organizaciones se involucren en actividades y obras sociales y señala que existen tres grados de participación:⁴⁷

- a) *El enfoque de la obligación social y legal:* presupone que las principales metas de una organización son de naturaleza económica y que se concentran en la maximización de las ganancias y del patrimonio líquido de los accionistas. Por lo tanto, la organización sólo debe cumplir las obligaciones mínimas impuestas por ley, sin realizar ningún esfuerzo voluntario adicional. Las decisiones de la organización se toman sólo con base en las ganancias económicas proyectadas.
- b) *El enfoque de la responsabilidad social:* presupone que la organización no tiene sólo metas económicas, sino también ciertas responsabilidades sociales. Las decisiones de la organización se toman no sólo con base en las ganancias económicas proyectadas y en la observancia de la ley, sino también con el criterio del beneficio social. Algunos recursos de la organización se destinan a proyectos de bienestar social, sin que produzcan daño económico a la organización. Existe una preocupación por maximizar las ganancias y el patrimonio líquido de los accionistas, pero también por emprender programas de acción y participación social. Estas organizaciones desean proyectar una imagen políticamente correcta y hacen un gran esfuerzo en el área de las relaciones públicas. En general, su adaptación es reactiva, pues actúan para proponer soluciones a problemas que ya existen.
- c) *Enfoque de la sensibilidad social:* presupone que la organización no sólo tiene metas económicas y sociales, sino que también debe prever los problemas de la comunidad y actuar para evitarlos. Éste es el enfoque que más exige de las organizaciones, pues las obliga a enfrentar problemas sociales antes de que sean evidentes o críticos. También impone la utilización de los recursos presentes de la organización, lo que produce un efecto negativo en la maximización de

las ganancias. Este enfoque es típico de la ciudadanía corporativa e implica un papel proactivo, es decir, las organizaciones deben usar el poder que les ha sido otorgado para mejorar la sociedad. Un ejemplo son los programas educativos para escuelas públicas sobre consumo de drogas, financiados por diversas organizaciones. Los réditos presentes y futuros serán una fuerza de trabajo saludable, la ausencia de problemas relacionados con drogas en los centros de trabajo. Las organizaciones con sensibilidad social procuran participar en la comunidad y alientan a sus miembros a hacer lo mismo por medio de campañas de concientización social, sobre todo en situaciones de emergencia. Los programas comunitarios basados en el voluntariado espontáneo de los trabajadores en zonas pobres son un ejemplo que debe ser imitado.⁴⁸

La sensibilización provoca ciertos comportamientos en las organizaciones que realizan obras sociales. Cada organización define su filosofía de responsabilidad social y define categorías que pueden ir desde simples reacciones ante las carencias y las necesidades de la comunidad, hasta la adopción de mecanismos de defensa o el comportamiento proactivo y anticipatorio.

La responsabilidad social ya no se limita a los viejos conceptos de protección pasiva y paternalista ni al cumplimiento estricto de las leyes, sino que está avanzando en dirección hacia la protección activa y la promoción humana, de acuerdo con un sistema definido y explícito de valores éticos. Seis razones explican lo anterior:⁴⁹

1. La afirmación del concepto de ciudadanía.
2. La distribución actual de la riqueza generada.
3. La marcada expansión de las aspiraciones sociales.
4. La fragilidad presupuestal del gobierno y la consecuente convergencia de los sectores público y privado para realizar acciones de interés social.
5. La responsabilidad social como activo estratégico para la supervivencia, el crecimiento y la perpetuación de las empresas.
6. La búsqueda de referentes éticos como base de políticas, procesos y acciones.

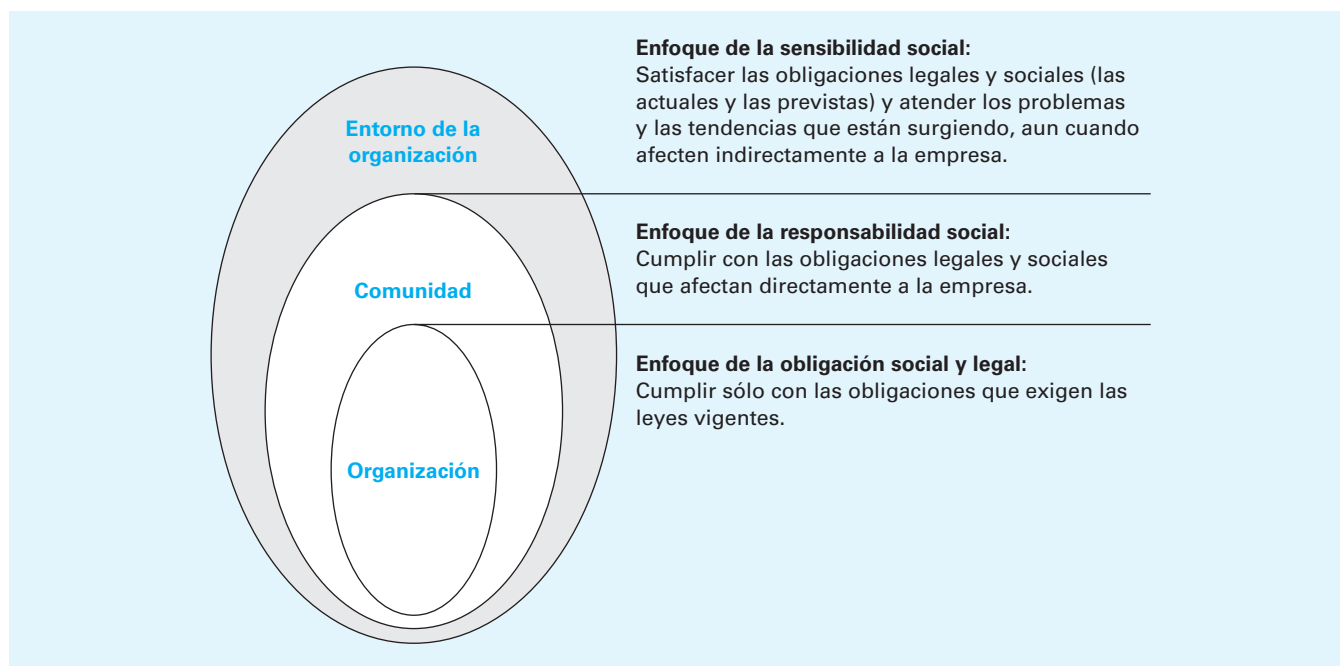


Figura 2.10 Niveles de sensibilidad social de las organizaciones.

La responsabilidad social debe ser promovida, impulsada y apreciada en las organizaciones. Además de los balances contables convencionales, es necesario evaluar los alcances de estas acciones, por ejemplo, en los ámbitos ambiental y social. Así, algunos de los nuevos atributos que deben tener las empresas son las relaciones transparentes con la sociedad, la responsabilidad frente a generaciones futuras, la autorregulación de la conducta, la comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos (producción, generación de renta, consumo y acumulación), la selección de agentes y de grupos de interés que integran las cadenas productivas y la administración de los efectos internos y externos de sus actividades. Estos atributos no son una moda y deben resistir el paso del tiempo.⁵⁰

Responsabilidades de la sociedad

Si las organizaciones tienen responsabilidades con la sociedad, ésta también adquiere compromisos:⁵¹

1. *Establecer reglas claras y consistentes:* ésta es una de las tareas fundamentales que la sociedad debe realizar

por medio de su gobierno. Toda organización requiere cierto grado de regulación, es decir, un conjunto de reglas para operar. Sin embargo, las reglas no pueden ser vagas, imprecisas ni ambiguas, sino claras.

2. *Hacer que las reglas sean técnicamente viables:* las organizaciones no pueden hacer lo imposible. Los estándares deben ser alcanzables.
3. *Asegurar que las reglas sean económicamente viables:* la sociedad no puede imponer una regla que sea impagable. Si el costo de la regulación gubernamental sobrepasa lo viable, las organizaciones se irán a otro lugar donde el cumplimiento de las reglas sea factible.
4. *Hacer que las reglas sean prospectivas y no reactivas:* la retribución con base en el pasado no tiene sentido para los negocios. Las pautas de tributación deben definirse previamente en relación con el futuro, no con el pasado.
5. *Hacer que las reglas estén orientadas para alcanzar objetivos y no para prescribir procedimientos:* el camino correcto para que un gobierno defina cómo deben operar las organizaciones consiste en establecer metas y objetivos, no en indicarles cómo hacer o desarrollar sus negocios.

EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

El Instituto Ethos evalúa la responsabilidad social de las empresas por medio de una autoevaluación sistemática dividida en siete grandes temas, desarrollados de la siguiente manera:⁵²

1. Valores de la organización y transparencia:

- a) *Autorregulación de la conducta de la organización:* compromisos éticos y arraigo de la cultura de la organización.
- b) *Relaciones transparentes con la sociedad:* diálogo con las partes interesadas (grupos de interés), relaciones con la competencia y equilibrio social.

2. Público interno

- a) *Diálogo y participación:* relaciones con los sindicatos, administración participativa y participación en las ganancias o los resultados.
- b) *Respeto por el individuo:* compromiso con el futuro de los niños y valoración de la diversidad.
- c) *Respeto por el trabajador:* comportamiento ante las renunciaciones, compromiso con el desarrollo profesional y la capacidad de empleo, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo y preparación para la jubilación.

3. Ambiente

- a) *Administración del impacto ambiental:* conocimiento sobre el impacto en el medio (sólo para industrias), procesos productivos (industrias), responsabilidad sobre el ciclo de vida de los productos y servicios (industrias).
- b) *Responsabilidad frente a las generaciones futuras:* compensación a la naturaleza por el uso de recursos e impactos ambientales (industrias), educación ambiental.

4. Proveedores

- a) *Selección y asociación con proveedores:* criterios para elegir proveedores, relaciones con los trabajadores subcontratados y apoyo al desarrollo de los proveedores.

5. Consumidores:

- a) *Dimensión social del consumo:* políticas de marketing y comunicación, excelencia en el servicio, conocimiento de los daños potenciales de los productos y servicios.

6. Comunidad:

- a) *Relaciones con la comunidad local:* administración del impacto de la actividad productiva en la comunidad y relaciones con organizaciones locales.
- b) *Filantropía/inversiones sociales:* mecanismos de apoyo a proyectos sociales, estrategias de acción social y movilización de recursos para inversión social.
- c) *Trabajo voluntario:* reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.

7. Gobierno y sociedad:

- a) *Transparencia política:* aportaciones para campañas políticas y prácticas contra los sobornos y otras formas de corrupción.
- b) *Liderazgo social:* liderazgo e influencia social y participación en proyectos gubernamentales.

¿Cómo evaluaría usted la responsabilidad social de una organización? El cuestionario del Instituto Ethos está disponible en el sitio www.ethos.gov.br.

CASO

NIKE Y REEBOK AFRONTAN CUESTIONES DE DERECHOS HUMANOS ENTODOL MUNDO⁵³

Las dos mayores compañías de calzado deportivo, Nike y Reebok, subcontratan su producción en distintos lugares del mundo. Las dos administran sus procesos de subcontratación de manera diferente.

Nike

Nike es conocida por ser una “empresa en forma de red” y está estrechamente conectada con otras compañías que elaboran sus productos. Nike tiene cerca de 8 000 empleados en las áreas de administración, diseño, ventas y promoción. La compañía no manufactura ninguno de sus productos, sino que deja toda la fabricación en manos de 75 000 trabajadores en todo el mundo, contratados por diferentes empleadores. Muchos de los productos cuya manufactura subcontrata Nike vienen de Indonesia y de Vietnam, donde los salarios son bajos y las leyes laborales son frágiles. Recientemente Nike fue criticada por sus relaciones con subcontratistas de Corea y Vietnam acusados de maltratar a sus trabajadores. En Corea, las mujeres que conversaban durante su jornada de trabajo eran amorazadas u obligadas a levantar los brazos durante varios minutos. En Vietnam, las mujeres eran maltratadas, recibían 20 centavos de dólar por hora y trabajaban seis días a la semana. Como las empresas involucradas en estos abusos eran parte de “la red”, Nike consiguió deslindarse porque no era propietaria de esas fábricas, sino que sólo hacía negocios con ellas. Nike no tiene planes para cambiar sus operaciones e intenta atenuar el problema. No obstante, ha anunciado un nuevo código de conducta más severo, ha empezado a seleccionar a sus asociados con más cuidado y ahora está más pendiente de las condiciones inhumanas de trabajo en Indonesia, China y Vietnam.

Reebok

Reebok es una conocida compañía global de calzado y ropa deportiva y se enorgullece de su compromiso con los derechos humanos. La compañía se asocia con empresas manufactureras que aplican políticas éticas. Reebok ayudó a crear la Fuerza de Tarea de Prácticas Globales de Manufactura con el propósito de organizar, investigar y elaborar recomendaciones de acción ética y responsable.

Reebok tiene un conjunto de lineamientos para fabricar sus productos, las Normas sobre Derechos Humanos en la Producción. La compañía utiliza estas reglas para seleccionar subcontratistas, contratistas, proveedores y otros socios de negocios. Algunas de estas normas se pueden consultar en su página de internet, www.reebok.com:

1. **Salarios justos:** Reebok busca asociados que ofrezcan salarios y prestaciones adecuados a sus trabajadores. No acepta socios que paguen menos del salario mínimo local.
2. **Trabajo de menores:** Reebok no trabaja con socios que empleen a niños menores de 14 años para la producción.
3. **Entorno de trabajo seguro y saludable:** Reebok busca socios que ofrezcan un lugar de trabajo adecuado y que no expongan a las personas a condiciones peligrosas.
4. **Horario de trabajo:** Reebok prefiere socios cuyos empleados trabajen 48 horas por semana laboral. En la práctica, tiene socios que no requieren más de 60 horas de trabajo a la semana.
5. **Socios:** Reebok sólo acepta socios que tienen pleno conocimiento de las instalaciones de producción que apliquen normas adecuadas de trabajo y vigilen su cumplimiento.

Preguntas:

1. ¿Cómo evalúa usted los enfoques de Nike y de Reebok para subcontratar su producción en otros países? ¿Podrían aplicarse los términos etnocentrismo o relativismo ético en estos dos casos? ¿Qué opina sobre el concepto de moral universal en esas dos situaciones?
2. Haga un análisis de los socios de estas dos compañías por separado. Después clasifique a los socios en relación con los derechos, las obligaciones, los incentivos y las motivaciones. ¿Qué haría usted ante el dilema de subcontratar la producción en países donde se trabaja en condiciones inhumanas?
3. Evalúe el impacto que los cambios de socios podrían provocar si sus recomendaciones fuesen aceptadas. ¿Qué beneficios y pérdidas se derivan de la utilización

de trabajo inhumano al subcontratar la producción? ¿A qué conduciría esa situación?

4. ¿Qué medidas podrían tomar los consumidores para acabar con la explotación humana? ¿Cuáles serían los

resultados para los diversos socios? ¿Considera usted que la publicidad negativa en torno a Nike provocó un cambio positivo en las políticas de la compañía?

Resumen

El mundo de las organizaciones se caracteriza por aspectos como la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética. Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) creadas o recreadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos. Nacen, crecen, viven y mueren. No obstante, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran para su éxito. En el fondo, las organizaciones son sistemas de colaboración y de cooperación humana. El CO existe en función de las organizaciones. Es un producto intrínseco de ellas.

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social. Producen bienes y servicios e impulsan la innovación y el progreso de los países. El desarrollo de un país depende del grado de desarrollo de sus organizaciones.

Las organizaciones están formadas por la integración de diferentes recursos. Están provistas de recursos materiales y financieros, activos tangibles que constituyen la base de la contabilidad tradicional. Sin embargo, también poseen recursos humanos, nombre que se daba a las personas que trabajan en las organizaciones. En la era del conocimiento las personas son elevadas a grupos de interés y constituyen el capital humano de la organización. Ya no son “propiedad”, sino colaboradores internos o externos que contribuyen al éxito de la organización.

Preguntas

1. Explique por qué la globalización es el fundamento del mundo actual de los negocios.
2. Comente la importancia de tecnología como plataforma de los negocios.
3. ¿Por qué la diversidad es fundamental en el mundo de los negocios?

4. Comente sobre la ética de las organizaciones.
5. Hable del concepto de organización.
6. Explique el estudio de la organización.
7. ¿De qué están hechas las organizaciones?
8. Identifique los grupos de interés de la organización y su papel en el éxito de la organización.
9. Explique la organización como un sistema abierto.
10. Enumere las principales características de la organización como un sistema abierto.
11. ¿Por qué se dice que la organización es un sistema social?
12. ¿Qué significa sociedad de organizaciones?
13. ¿Cómo afectan las decisiones éticas a la organización?
14. ¿Cuáles son los factores que afectan las decisiones éticas? Explíquelos.
15. ¿Qué es un código de ética?
16. Explique el concepto de responsabilidad social.
17. ¿Cuáles son los grados de implicación de una organización en la responsabilidad social?
18. Explique las responsabilidades de la sociedad.

Referencias bibliográficas

1. John R. Schermerhorn, James G. Hunt y Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1995, p. 6.
2. Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Society*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1960, p. 17.
3. Arthur L. Stinchcombe, “Social Structure and Organizations”, en James G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally College Publ., Chicaco, Ill., 1965, p. 142.
4. Chester I. Barnard, *Funções do Executivo*, Atlas, São Paulo, 1971.
5. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice-Hall, São Paulo, 2002, p. 2.
6. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*, Atlas, São Paulo, 1981, p. 24.
7. Chester Barnard, *As Funções do Executivo*, Atlas, São Paulo, 1979.
8. M. O. Jones, M. D. Moore y R. C. Snyder, *Inside Organizations*, Sage Publ., Nueva York, 1988.

9. Idalberto Chiavenato, *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2005, pp. 450-451.
10. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2004, p. 62.
11. J. G. March y H. A. Simon, *Teoria das Organizações*, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1967, p. 104.
12. Adaptado de Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 98.
13. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2004, pp. 513-514.
14. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 514-516.
15. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 512-513.
16. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 513.
17. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 513.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 483-484.
19. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 482-487.
20. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 770.
21. Véase Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 481, y Walther Buckley, *A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas*, Cultrix, São Paulo, 1974, pp. 92-102.
22. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 483.
23. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 490-491.
24. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 491.
25. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *O Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação*, Edgard Blucher, São Paulo, 1972, p. 3.
26. Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-Kent, Boston, 1991, pp. 7-8.
27. Adaptado de C. W. L. Hill y E. R. Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin, Boston, MA, 1995, p. 390.
28. Richard L. Daft, *Management*, The Dryden Press, Orlando, FL, 1994, pp. 97-98.
29. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 1999, p. 112.
30. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 112.
31. C. V. Callahan y B. A. Pasternack, "Corporate Strategy in the Digital Age", *Strategy and Business*, núm. 15, 2o. trimestre de 1999, pp. 2-6.
32. Tomado de Luiz Carlos Mendonça de Barros, "Brasil Digital: Um Plano para Tornar o País uma Potência na Era da Informação", *Exame*, núm. 755, diciembre de 2001, pp. 22-25.
33. W. Johnston, "The Coming Labor Shortage", *Journal of Labor Research*, 13, 1992, pp. 5-10.
34. René Licht, "A Diversidade no Ambiente de Trabalho", *T&D Treinamento e Desenvolvimento*, núm. 56, julio de 1997, pp. 32-34.
35. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 180.
36. Fuente: W. Davidson III y D. Worrell, "Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior Through Boycotts and Divestitures", *Business and Society*, 34, 1995, p. 1.
37. Suzana Veríssimo, "Bendita Crise", *Exame*, núm. 749, 19 de septiembre de 2001, pp. 100-102.
38. Fuente: J. C. Penney: <http://www.jcpenney.com>
39. Tomado de la nota "Corrupção Piora na América Latina, diz ONG", *Folha de S. Paulo*, Caderno Mundo, 29 de agosto de 2002, p. A11.
40. Keith Davis y Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, Nueva York, 1975.
41. Harry A. Lipson, "Do Corporate Executives Plan for Social Responsibility?", *Business and Society Review*, invierno de 1974-1975, pp. 80-81.
42. Keith Davis y Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, Nueva York, 1975.
43. Keith Davis, "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons*, junio de 1975, pp. 19-24.
44. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Needham Heights, MA, 1994, p. 58.
45. John Kotter y James Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Nueva York, 1992, p. 141.
46. Tom Beauchamp y Norman Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, pp. 1-19.
47. Keith Davis y Robert L. Blomstrom, *Business and Society*, op. cit.

48. Vea los sitios
www.voluntarios.com.br
www.amigosdaescola.com.br
www.gife.org.br
www.campanhadoagasalho.com.br
www.aacd.org.br
www.fcc-brasil.org.br
49. Rinaldo Campos Soares, *Empresariedade e Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*, Atlas, São Paulo, 2002, pp. 248-249.
50. Rinaldo Campos Soares, *Empresariedade e Ética*, op. cit., p. 250.
51. Jerry McAfee, "How Society Can Help Business", *Newsweek*, 3 de julio de 1978, p. 15.
52. Instituto Ethos, véase: www.ethos.org.br.
53. Genevieve Soter Capowski, "Designing a Corporate Identity", *Management Review*, junio de 1993, p. 37.

CAPÍTULO 3

LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de los desafíos y los cambios de paradigmas que las organizaciones enfrentan al inicio del siglo xxi.
- Exponer el enfoque en las tareas, que predominó durante las primeras etapas de la teoría de la administración.
- Explicar el interés en la estructura de la organización y sus efectos en la teoría de la administración.
- Exponer la importancia de las personas y sus efectos en la teoría de la administración.
- Explicar el hincapié en el entorno y sus efectos en la teoría de la administración.

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Pedro Menéndez es el presidente de Plug-On, una empresa de tecnología avanzada que fabrica y vende productos electrónicos que se usan en la informática. Menéndez apenas lleva seis meses en ese puesto y su principal desafío es lanzar productos nuevos al mercado y, al mismo tiempo, adaptar la empresa a las nuevas exigencias de su entorno

de negocios. Para ello, Menéndez debe ser creativo e innovador, pero sin olvidar los aspectos cotidianos de las operaciones de su empresa, las cuales deben ser muy eficaces y eficientes. Menéndez sabe que su negocio se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. ¿Cómo puede tener éxito? ●

Hemos visto que las organizaciones existen en un mundo de negocios que se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. Para sobrevivir deben ofrecer constantemente nuevos productos y servicios, desarrollar tecnologías, crear mercados, perfeccionar procesos y métodos de trabajo, eliminar costos e incre-

mentar resultados. Sin embargo, las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito por azar. Es necesario administrarlas de modo que funcionen debidamente y alcancen sus objetivos de la mejor manera posible. Dado que las organizaciones son grupos de personas que trabajan juntas utilizando recursos como capital finan-

ciero, tecnología, maquinaria y equipo, materias primas y conocimientos, todas deben ser administradas para lograr propósitos comunes, como realizar una misión, alcanzar una visión, servir al mercado, satisfacer a sus grupos de interés, como los clientes, accionistas, empleados y proveedores. La administración permite dar sentido, dirigir y coordinar ese trabajo conjunto y llevar a la organización adonde debe llegar. La teoría de la organización (TO) estudia las organizaciones, mientras que la teoría general de la administración (TGA) estudia la administración de las organizaciones. Cada teoría de la administración plantea su propia definición de organización.¹ Por ello, no es de extrañar que distintos autores propongan diferentes conceptos.

Las organizaciones deben ser administradas

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos asignan los recursos escasos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí. Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente o contaminarlo. Definen las condiciones de los puestos, los productos, los servicios, los clientes, las órdenes, el conocimiento, las estrategias, etc. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en toda la sociedad.²

Además, dado que el mundo moderno tiene una enorme necesidad de organizaciones bien administradas, podemos concluir que los administradores son un recurso social sumamente importante. Todo mundo sabe algo de administración por el contacto cotidiano con diversas organizaciones o con los administradores de éstas. Esas experiencias pueden ser buenas o malas, y las actitudes ante los administradores también pueden ser positivas o negativas. No obstante, aun cuando sepamos un poco de administración, seguimos operando de manera ineficiente. Basta con comparar nuestros planes optimistas de ayer con los resultados de hoy.³

Drucker⁴ afirma que cada vez resulta más evidente que la organización es el centro de la sociedad moderna, no la tecnología ni la información. Vivimos en una sociedad cada vez más compleja cuyo núcleo es la organización administrada. Las instituciones sociales son el camino que la sociedad utiliza para conseguir que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas y fabricadas. La administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. La organización existe dentro de la sociedad para producir resultados en ella y, sobre todo, para modificarla. De ahí la importancia del papel del administrador. Éste no sólo consiste en hacer que las organizaciones funcionen bien, sino en lograr que produzcan resultados y agreguen valor, en modificar constantemente las organizaciones para adaptarlas en forma proactiva a un entorno cada vez más cambiante e imprevisible. El administrador debe ser un agente catalizador de resultados y cambios.

Las organizaciones requieren administradores para ser eficientes y eficaces. Dada la creciente complejidad de la sociedad y de las organizaciones, las decisiones administrativas individuales tienen una enorme repercusión en la sociedad. Recuerde el impacto que tuvo la quiebra de Enron en el mundo financiero.* Piense también en los problemas que enfrenta la sociedad en relación con la salud y la generación de energía, o en los problemas relacionados con los enormes costos y otras ineficiencias de organizaciones públicas o privadas. Cada uno de estos problemas nos lleva a suponer que la sociedad tiene una enorme necesidad de administradores eficientes y eficaces.

La administración de las organizaciones requiere un profundo conocimiento del CO; de otra forma, la administración puede ser fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. El CO es un área de conocimiento relativamente nueva que sienta las bases para comprender la dinámica de las organizaciones, lo que

* Nota del traductor: Enron, una de las organizaciones multinacionales más grandes de Estados Unidos, quebró a finales de 2001 debido a alteraciones contables que asentaban egresos como ingresos; el caso se convirtió en uno de los mayores escándalos de la comunidad empresarial estadounidense y provocó enormes pérdidas en el mercado financiero internacional.

resulta fundamental para su adecuada administración. Para administrar las organizaciones y ayudarlas a alcanzar un buen lugar en su entorno de negocios es preciso comprenderlas bien. Por ello, se deben considerar dos aspectos básicos:⁵

1. *La organización es un ser vivo.* Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada. Por ello, es necesario prestar mayor atención a su desarrollo y al de sus miembros. Este aspecto no puede quedar a merced de los acontecimientos. La organización debe invertir mucho en su desarrollo propio y en buena medida éste depende del crecimiento y la calidad de las personas que participan en ella.
2. *Las decisiones de este ser vivo son resultado de un proceso de aprendizaje continuo,* que brinda a la organización salud y longevidad. La organización y todos sus miembros deben aprender a aprender cada vez más rápido. El aprendizaje continuo depende en gran medida del estado de ánimo dentro de la organización; por tanto, la motivación es un factor esencial. La directiva de la organización debe dar importancia a este aspecto e incentivarlo constantemente.

¿Por qué tantas organizaciones mueren prematuramente? Pocas alcanzan la longevidad. Arie de Geus realizó una investigación para saber por qué algunas organizaciones duran más y descubrió cuatro factores comunes:⁶

1. *Las organizaciones longevas son sensibles a su entorno.* Ya sea que estén construidas con base en el conocimiento, como aquellas que desarrollan innovaciones tecnológicas que agregan valor a la vida de los clientes, o en recursos naturales, como las fabricantes de papel, celulosa, acero, automóviles, productos químicos, minerales, etc., estas organizaciones siempre están en armonía con el mundo que las rodea y reaccionan de forma oportuna ante las condiciones de la sociedad de la cual forman parte. Poseen una capacidad innata para anticipar la necesidad de cambios y para analizar las crisis a fin de transformarlas en negocios nuevos. Están conectadas con su ambiente y viven de él.
2. *Las organizaciones longevas están muy cohesionadas y tienen un fuerte sentido de identidad.* Sea cual fuere su grado de diversificación, los trabajadores (incluso los proveedores) sienten que forman parte de una sola entidad. Piensan que son como una flota de navíos, en la cual cada uno es independiente, pero el conjunto es más fuerte que la suma de sus partes. Esta sensación de pertenencia a una comunidad y de identificación con sus acciones y logros crea entre los trabajadores y la empresa un fuerte vínculo psicológico, que resulta esencial para que ésta sobreviva a los cambios. La cohesión y la integración se logran gracias a los ascensos otorgados sistemáticamente al personal que las integra. Cada nueva generación de gerentes y trabajadores es un nuevo filón. La prioridad de la administración, y su principal preocupación, es la solidez de la institución como un todo. Se trata de organizaciones en las que vale la pena trabajar e invertir.
3. *Las organizaciones longevas son tolerantes.* Evitan todo control centralizado del comportamiento de las personas. No inhiben los intentos por diversificar o modificar la empresa. Toleran las actividades que amplían el campo de acción de los negocios, como los experimentos, las actividades paralelas, los ensayos y las excentricidades, dentro de los límites de una organización cohesionada. No dejan de ampliar sus posibilidades ni de buscar nuevos horizontes, todo ello con base en la creatividad y la innovación.
4. *Las organizaciones longevas son conservadoras en el manejo de sus finanzas.* Son frugales y no arriesgan su capital gratuitamente. El hecho de tener dinero a la mano les brinda mayor flexibilidad e independencia de acción y les permite buscar opciones que los competidores no pueden tener debido a sus compromisos programados. Esta autonomía financiera les proporciona seguridad, libertad y estabilidad.

De Geus argumenta que, al parecer, la capacidad de proporcionar a los accionistas un rendimiento sobre la inversión no tiene nada que ver con la longevidad de las organizaciones. La rentabilidad de una empresa es un signo de fortaleza corporativa, pero no es un indicador ni un determinante de su salud. Por supuesto, la

administración debe tener todos los datos contables a la mano, pero esas cifras, aun cuando sean exactas, sólo describen el pasado y no aseguran el futuro. Al parecer, la longevidad de la organización tampoco está relacionada con su patrimonio material, su sector de actividades, su línea de productos ni con su país de origen. Una empresa puede tener una larga vida en cualquier país o sector, desde las manufacturas hasta las ventas al detalle o los servicios financieros, la agricultura o la energía, siempre que los cuatro factores mencionados estén presentes.

Según De Geus,⁷ existe una marcada diferencia entre las empresas vivas, que tienen el propósito de alcanzar su potencial y de perpetuarse como comunidades longevas, y las empresas simplemente económicas, cuyo único propósito es generar riqueza inmediata para un pequeño grupo de individuos. Las primeras aspiran a la longevidad, mientras las segundas sólo actúan en función de las ganancias inmediatas. Dentro de 10 o 20 años, la competitividad de las organizaciones dependerá de la calidad de las personas que hoy están aprendiendo a trabajar y a innovar en ellas. El reclutamiento y la selección de talentos son sólo el primer paso. La posibilidad de desarrollar una carrera estimula a las personas a aprovechar oportunidades y desafíos. Cuando un ejecutivo asume un nuevo puesto en la organización, pasa por una especie de prueba para saber hasta dónde podrá sacar provecho de las oportunidades y vencer los desafíos. El potencial humano y la inversión en talento determinarán hasta dónde llegará ese avance. Este tipo de desarrollo no puede compararse ni conseguirse mediante un programa específico. Sólo se logra cuando se aceptan los

riesgos que implica confiar en las personas y cuando se les brinda tiempo para aprender y desarrollarse. La empresa debe demostrar que no considera a las personas como un conjunto de cerebros preparados, perfectos y acabados, sino más bien como seres dotados de un potencial que está en continua expansión y consolidación. Esto explica por qué los ejecutivos dedican una parte considerable de su tiempo (alrededor de 25% o más) a cuestiones relativas al desarrollo y la colocación de sus subordinados. Jack Welch, presidente ejecutivo de General Electric durante casi 20 años, solía pedir a sus gerentes que dedicasen la mitad de su tiempo a cuestiones relacionadas con el desarrollo de los subordinados. De Geus afirma que este aspecto es el factor clave del trabajo del ejecutivo, independientemente del tiempo que cada uno le dedica.⁸

La administración de las organizaciones es fundamental para su supervivencia y éxito en un mundo que se caracteriza por cambios acelerados y una increíble competitividad. La administración, como la conocemos hoy, es un producto típico del siglo xx. Las diversas teorías y prácticas administrativas que presentaremos a continuación son los moldes que se utilizaron en varios periodos del siglo pasado para responder a las necesidades y las presiones típicas de cada época. Son los enfoques preconizados para resolver problemas y desafíos específicos que surgieron con el tiempo. Aun cuando sean enfoques aplicados en el pasado, no podemos decir que sean teorías superadas ni obsoletas. Todas tienen alguna aplicación hoy día y muy probablemente la tendrán mañana. Lo importante es saber cómo, cuándo y por qué utilizarlas.

● LAS EMPRESAS MÁS ADMIRABLES DEL MUNDO

Cada año, para elegir a las compañías más admirables del mundo, la revista *Fortune* y el Hay Group aplican cuestionarios a unos 10 000 ejecutivos, desde directores de empresas hasta analistas del mercado, a quienes piden su opinión sobre los ocho atributos básicos de la reputación de las empresas, que son:

1. Responsabilidad social de la empresa
2. Valor de las inversiones a largo plazo

3. Talento humano
4. Calidad de los productos y servicios
5. Innovación
6. Uso de los activos de la compañía
7. Solidez financiera
8. Calidad de la administración de la empresa ●

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Pedro Menéndez sabe que no basta con pensar en las ganancias inmediatas, sino que es preciso concentrarse en la continuidad de la compañía dentro del inestable ambiente de los negocios y, sobre todo, en la preparación continua e intensiva de sus colaboradores, como llama a sus empleados, porque gracias a ellos la compañía puede crecer, progresar, cambiar e innovar. Menéndez piensa que

las personas no son recursos humanos, sino asociados y colaboradores del negocio. Él necesita ideas, conceptos y experiencias de otros para aprender y ayudar a su empresa a avanzar hacia el éxito. ¿Cómo puede obtener información y asimilarla con la rapidez necesaria para no perder el camino?

Las teorías de la administración

Las teorías y las prácticas de la administración que condujeron al CO de hoy empezaron a finales del siglo XIX y siguieron apareciendo a lo largo del siglo XX, cuando surgieron las grandes organizaciones, cuya creciente complejidad generó nuevos retos.⁹ Todo comenzó con la Revolución Industrial, que sustituyó en gran medida la economía agrícola por un sistema de producción masiva, entre finales del siglo XVIII e inicios del XIX. La aplicación de la máquina de vapor a los pequeños talleres permitió nuevas formas de producción en masa, las cuales llevaron al surgimiento de fábricas e industrias e hicieron obsoletos los antiguos métodos de administración. La maquinaria movida por la energía del vapor sentó las bases para una producción cada vez más pujante, caracterizada por mayor cantidad, mejor calidad y menores costos, y ello abrió el camino para la expansión de los mercados, gracias a los precios más bajos y la popularización de los productos. Los antiguos talleres se fueron transformando gradualmente en fábricas que empezaron a concentrar grandes contingentes de trabajadores. Poco después surgió la ingeniería industrial como respuesta inicial a la necesidad de inventar, desarrollar y mejorar maquinaria. No tuvo que pasar mucho tiempo para que la nueva administración se encaminara a mejorar los métodos de trabajo y la selección y capacitación de los trabajadores. A principios del siglo XX algunos ingenieros empezaron a concentrarse en desarrollar teorías generales de la administración.

La primera ola: el enfoque en las tareas

Las primeras teorías sobre las organizaciones adoptaron la forma de principios de administración, cuyo objeto era indicar a los gerentes cómo administrar las empresas con base en la ejecución de tareas. Así surgieron las primeras ideas sobre cómo manejar las organizaciones industriales, a partir de la racionalización del trabajo de los obreros en las fábricas.

Administración científica

La llamada administración científica es la pionera en este campo. Su fundador, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación entre los gerentes, que se encargan de concebir y definir los métodos de trabajo, y los trabajadores, que ejecutan los métodos diseñados por los gerentes. Taylor también estaba interesado en sistematizar el trabajo de ambos. Pretendía sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia, a efecto de crear una administración científica, y dio un enorme impulso a la ingeniería industrial. Sus fuentes de inspiración fueron Adam Smith¹⁰ y Henry Ford,¹¹ el empresario que revolucionó los procesos industriales de su época. Concentró su atención en las tareas, las cuales dividió de tal modo que cada obrero pudiese ejecutar un conjunto de movimientos repetitivos y cadenciosos mediante un

método de trabajo cuya meta era asegurar la estandarización y garantizar la eficiencia máxima de las operaciones. Era una visión que iba de la base hacia la cima, fundada en la expectativa de que la eficiencia máxima de todos los obreros conduciría, sin lugar a dudas, a la eficiencia máxima de la empresa. El estudio de los tiempos, los movimientos y el método de trabajo se convirtieron en los principales instrumentos de la organización racional de las actividades en las empresas que buscaban eficiencia. En su época, Taylor hizo algo parecido a una reingeniería de métodos, fundada en una especie de *benchmarking* de los obreros, a fin de encontrar el método más adecuado para cada tarea.

La preocupación fundamental era encontrar la mejor manera de ejecutar las tareas, el llamado *the best way*. Según Taylor, los principios de la administración científica son:¹²

1. *Racionalizar las tareas*, es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.
2. *Elegir a las personas* más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo.
3. *Capacitar a las personas* para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo.
4. *Monitorear el desempeño en el trabajo* con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado.

La responsabilidad de la organización del trabajo corresponde exclusivamente a los gerentes. Éstos deben pensar y planear, mientras los trabajadores sólo deben ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos definidos por los gerentes. Éstos son los encargados de distribuir las tareas entre los obreros y de eliminar las interrupciones para que los trabajadores puedan mantener un nivel elevado de producción, protegidos de interferencias indeseables. De ahí que se otorgue importancia a las tareas. En su época, las ideas de Taylor tuvieron un profundo efecto en todo el mundo, provocaron una verdadera revolución en la administración de las empresas, redujeron drásticamente los desperdicios y permitieron que las fábricas alcanzaran niveles muy altos de eficiencia.

Taylor tuvo innumerables seguidores. Frank Gilbreth (1868-1924) y Lilian Gilbreth (1878-1972) también se dedicaron a buscar la mejor manera de ejecutar el trabajo.¹³ Se concentraron en estudiar los tiempos y los movimientos, es decir, en desarrollar una metodología que redujera cada trabajo a sus movimientos más elementales, los cuales eran debidamente cronometrados para medir la eficiencia de cada obrero. Henry Gantt (1861-1919) desarrolló un plan salarial que incluía la tarea y una gratificación, mediante el pago de un bono sobre el salario normal a los obreros que terminaban el trabajo dentro del plazo estipulado.¹⁴ Era la ingeniería industrial aplicada al trabajo humano. En aquella épo-

CUADRO 3.1 Aportación de la administración científica al CO

- | | |
|---|-----------------------------------|
| • Selección científica del personal | • Ingeniería industrial |
| • Capacitación | • Eficiencia |
| • Estudio de tiempos y movimientos | • Racionalización del trabajo |
| • Método de trabajo (<i>the best way</i>) | • Principios de la administración |
| • Sueldo por producción e incentivos salariales | • Especialización del obrero |
| • Condiciones físicas y ambientales de trabajo | • Línea de montaje industrial |
| • Planeación y control de la producción | • Estudio de la fatiga humana |
| • Concepto de <i>homo economicus</i> | • Recompensas salariales |

ca imperaba el concepto del *homo economicus*, es decir, que las personas trabajan exclusivamente para obtener recompensas salariales. Así, la única manera viable de incentivar a las personas era por medio del salario. Harrington Emerson (1853-1931) hizo una tercera aportación a la administración científica cuando elaboró una lista de 12 principios, que incluía recomendaciones para la definición de objetivos claros, orientación a los obreros, administración con justicia y equidad, unificación de procedimientos, reducción del desperdicio y premios para los trabajadores eficientes.¹⁵

La administración científica fue el primer paso hacia la formulación de la actual teoría de la administración, y tiene todos los defectos de un enfoque pionero. Comenzó de abajo hacia arriba (de los obreros hacia los supervisores), de lo particular (el trabajo individual de cada obrero) a lo general, y su visión estaba dirigida hacia el interior de la fábrica. Era una visión provinciana y limi-

tada de la actividad de las organizaciones. Sin embargo, fue el momento a partir del cual la teoría de la administración empezó a desarrollarse rápidamente hasta llegar a los conceptos modernos.

La segunda ola: el enfoque en la estructura de la organización

Mientras la administración científica de Taylor se concentraba en las tareas y en la reducción de los costos de las actividades productivas, en Europa un grupo desarrollaba principios de la administración relativos a la estructura de las organizaciones, con la llamada teoría clásica de la administración. Mientras el enfoque estadounidense se basaba en el trabajo individual de cada obrero, el enfoque europeo se basaba en la organización como un todo. La primera se concentraba en el nivel

▲ EL APÓSTOL DE LA PRODUCCIÓN EN MASA¹⁶

Una de las aplicaciones más exitosas de los conceptos de la administración científica fue ideada y desarrollada por Henry Ford. En 1903, después de un intento frustrado de fabricar automóviles, creó la Ford Motor Company. En 1908 empezó a producir en masa el modelo T, un automóvil que prácticamente cualquier ciudadano estadounidense podría comprar. En esa época, el automóvil era fabricado en forma artesanal, se convirtió en un símbolo de estatus y un producto exclusivo de los ricos. Ford vislumbró que era necesario producir un gran volumen a bajo costo. Enfocó su fábrica en la eficiencia, mecanizó todo lo posible y segmentó las tareas en sus componentes mínimos. Cada trabajador debía desempeñar la misma tarea una y otra vez, y no producía una parte acabada, sino que sólo realizaba una de las pequeñas operaciones necesarias para producir el todo; es decir, una parte incompleta pasaría a otro trabajador, el cual debía contribuir con la siguiente operación. Así, Ford logró alcanzar una enorme eficiencia. La producción del primer modelo T tomaba 12 horas y 30 minutos. Doce años después, en 1920, Ford producía un modelo T cada minuto. En 1925, en el auge de la popularidad del modelo T, las líneas de montaje producían un auto cada cinco segundos.

No obstante, la mecanización de la fábrica tuvo efectos adversos. Cuanto más presionaba Ford a sus trabajadores, más crecía el descontento de éstos. En 1913, la rotación de personal llegó a ser de 380% y Ford tenía que admitir 10 veces más trabajadores de los que necesitaba para mantener la línea de montaje en movimiento. Con una decisión sorpresiva, Ford simplemente duplicó los salarios a fin de motivar a los obreros a trabajar con más tesón. En los días que siguieron al anuncio del aumento, cientos de trabajadores acudieron a la fábrica en busca de empleo. La policía tuvo que controlar a los más desesperados. Cuando murió, en 1945, Ford tenía una fortuna estimada en unos 600 millones de dólares y dejó una marca indeleble, tanto en la industria como en la sociedad estadounidense. Su nombre sigue siendo sinónimo de producción en masa y del surgimiento de la teoría moderna de la administración. La producción del modelo T cambió sustancialmente el panorama mundial; sin embargo, Ford también es importante como pensador de la administración, porque desarrolló y aplicó ideas relativas a la organización de las empresas para incrementar la producción en masa. Gracias a él muchos teóricos, como Taylor, tuvieron la oportunidad de desarrollar sus teorías de la administración. ●

de las operaciones, donde las tareas son ejecutadas, y se orientaba de la base hacia la cima, mientras que la segunda se concentraba en la empresa en conjunto y su enfoque iba de la cima hacia la base. La segunda ola, que concede importancia a la estructura de la organización, se compone de cuatro movimientos separados: la teoría clásica, el modelo burocrático, la teoría estructuralista y la teoría neoclásica.

Teoría clásica de la administración

En esa misma época, el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925) buscaba la división del trabajo en la organización, pero no en la base de ésta, como hacía Taylor, sino en la cima. La empresa debía ser dividida en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad.

Para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esto implica, respectivamente, la previsión de las actividades a futuro, la organización de

los recursos de la empresa de modo que ésta realice sus proyectos, la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y el control para comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos.¹⁷ Fayol adoptó principios generales y universales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas debían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor para alcanzar la eficiencia. El cuadro 3.2 presenta sus 14 principios generales de la administración.

Fayol planteaba adoptar principios generales de administración, los cuales permitirían a los gerentes tomar decisiones sobre cómo alcanzar la máxima eficiencia posible. Los seguidores de Fayol, como Gulick y Urwick,¹⁸ elaboraron sus principios generales y universales de la administración para homogeneizar las tareas y abrieron el camino a la departamentalización de la estructura de organización. A partir de ahí, la mayoría de las grandes empresas se dividieron en funciones, en departamentos de manufactura, ventas, finanzas, etc. El gran viraje ocu-

CUADRO 3.2 Los 14 principios de Fayol¹⁹

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
División del trabajo	El trabajo de una empresa se debe dividir en tareas especializadas y simples. La combinación de las exigencias propias de cada tarea y las habilidades y aptitudes de los trabajadores mejora la productividad. La administración del trabajo debe estar separada de su ejecución.
Autoridad	La autoridad es el derecho a dar órdenes. Aceptar las consecuencias del uso de la autoridad implica responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas.
Disciplina	Disciplina significa desempeñar una tarea con obediencia y dedicación. Sólo se puede lograr cuando los gerentes y los subordinados coinciden en las tareas específicas que cada uno ejecutará.
Unidad de mando	Cada persona debe recibir órdenes sólo de un superior jerárquico.
Unidad de dirección	Cada grupo de actividades dirigido a un objetivo sólo debe tener un gerente y un plan.
Interés general	El interés de los individuos y el de la organización deben ser tratados con el mismo respeto. No se puede permitir que uno suplante al otro.
Remuneración	El pago que reciban los trabajadores debe ser justo y satisfactorio, tanto para ellos como para la empresa. El pago debe ser proporcional al desempeño personal.
Centralización	Significa el grado de autoridad que conservan los gerentes. Deben utilizarlo cuando necesitan mayor control.
Cadena de mando	Se refiere a la línea jerárquica que va del gerente de nivel más alto al subordinado de nivel más bajo. La línea de autoridad es paralela a esta cadena y es la ruta más adecuada para la comunicación.
Orden	Todo en su debido lugar. El orden siempre debe estar presente a efecto de reducir desperdicio de materiales y de trabajo.

CUADRO 3.3 *Aportación de la teoría clásica al CO*

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de organización y administración • Concepto de funciones de la empresa • Principios generales de la administración • Departamentalización y divisionalización <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía • Autoridad | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura lineal de organización • Eficiencia organizacional • Coordinación • Centralización de las decisiones • Responsabilidad • Concepto de línea y de <i>staff</i> |
|---|--|

rió en General Motors en 1921, cuando su entonces nuevo presidente, Alfred Sloan Jr.,²⁰ en contra de los principios básicos, impuso un programa de descentralización de la empresa y de profesionalización de sus ejecutivos. La idea de Sloan era descentralizar las operaciones y centralizar los controles. En pocos años, Sloan convirtió a GM en la empresa más grande del mundo.

Inspirado por el trabajo de Fayol, el estadounidense James Mooney (1884-1957) creó sus propios principios de la administración:²¹

1. *Principio de la coordinación:* subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común.
2. *Principio escalar:* identifica la importancia de las cadenas de mando o jerárquicas de superiores y subordinados como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores.
3. *Principio funcional:* acentúa la importancia de la división por funciones (producción, finanzas, contabilidad y comercialización). Dado que el trabajo en cada área funcional es diferente y al mismo tiempo está articulado con el de otras, el éxito de la empresa requiere de coordinación y lazos jerárquicos entre sus diferentes áreas funcionales.

La teoría clásica de la administración fue el segundo paso hacia la formación de la teoría actual de la administración. Se caracteriza por su aspecto prescriptivo y normativo (hace hincapié en principios y reglas

para administrar) y por su modelo cerrado (la empresa se concentra en su interior, sin preocuparse por el entorno).

Modelo burocrático

Ante un mundo de cambios graduales, las organizaciones exitosas empezaron a alcanzar tal tamaño que los principios clásicos se volvieron insuficientes para administrarlas. La divulgación de los escritos de Max Weber (1863-1920)²² en inglés, a mediados de la década de 1940, trajo como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con la aparición de la teoría de la burocracia, una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Weber describió minuciosamente el modelo burocrático de organización que, en su época, se estaba consolidando en todo el mundo. Asimismo, mostró las principales características de las grandes compañías y las llamó burocracia, es decir, el gobierno de los funcionarios.

Para Weber,²³ la burocracia es una organización racional por excelencia. Racionalidad implica adaptación de los medios a los fines. La racionalidad burocrática no toma en cuenta a las personas, sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas. Una organización es racional cuando se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos. Por tanto, se toman en cuenta las metas colectivas de la organización, no las de sus miembros individuales. El hecho de que una organización sea racional no implica que todos sus miembros piensen racionalmente sobre sus propias expectativas y aspiraciones. Muy por el contrario, cuanto más racio-

nal y burocrática se vuelva la organización, tanto más se convertirán sus miembros en simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento. Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización más eficiente creada por el hombre, pero temía que esa gran eficiencia se convirtiera en una enorme amenaza para la libertad individual y las instituciones democráticas de las sociedades occidentales. También advertía la fragilidad de la burocracia cuando previó un posible conflicto: por un lado, las presiones constantes de fuerzas externas alientan al burocrata a seguir normas ajenas a la organización y, por otro, el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas de la organización.

Weber notó que una vez que alcanzaban cierto tamaño y complejidad, las grandes organizaciones gubernamentales y las empresas multinacionales empezaban a adoptar una estructura burocrática como forma de organización interna, la cual predominó durante todo el siglo xx.²⁴ Según el modelo burocrático, para que una organización funcione correctamente se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas) e integración, por medio de la autoridad jerárquica y la aplicación de reglas y reglamentos escritos.

A medida que las organizaciones crecen empiezan a adoptar el modelo burocrático, a falta de una mejor opción para integrar sus recursos, efectuar sus operaciones y ordenar su funcionamiento. Aun cuando la burocracia tiene serias limitaciones y restricciones debido a su rigidez y falta de flexibilidad, según muchos autores²⁵ sigue siendo la forma menos mala de organizar los negocios grandes.

En opinión de Weber, las principales características del modelo burocrático son las siguientes:²⁶

1. *División del trabajo*: la tarea de la organización se divide y fragmenta en trabajos especializados.
2. *Jerarquía*: las relaciones de autoridad y la responsabilidad están claramente definidas. Prevalece el principio de la unidad de mando, es decir, cada jefe tiene total autoridad sobre sus subordinados.
3. *Reglas y reglamentos*: la organización define los criterios y las reglas de comportamiento de las personas para realizar sus respectivas tareas.

4. *Formalización de las comunicaciones*: todas las comunicaciones deben ser por escrito y estar bien documentadas.
5. *Competencia técnica*: las personas son seleccionadas y ascendidas con base en sus méritos profesionales, sea por medio de pruebas y concursos de selección o por medio de la evaluación de su desempeño.
6. *Procedimientos técnicos*: la organización se basa en los puestos y no en las personas. Los trabajos son desempeñados por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.

Posteriormente se descubrió que esas seis características se pueden encontrar, en mayor o menor grado, en las organizaciones complejas y que determinan diferentes grados de burocratización.²⁷

Estas características se llaman dimensiones de la burocracia. Con ellas, el modelo burocrático busca imponer orden, disciplina y estandarización para manejar a los participantes —que producen imprevistos y desviaciones debido a sus diferencias individuales— y para poder prever el comportamiento de la organización. Estas dimensiones están fundadas en la racionalidad del modelo, que pretende alcanzar la máxima eficiencia posible. Como muestra la figura 3.1, la ausencia o escasez de las dimensiones produce desorden y confusión, desperdicio y caos, mientras que el exceso conduce a la rigidez y a un comportamiento mecánico en la organización.

Sin embargo, la burocracia está sujeta a ciertas anomalías del comportamiento que afectan la eficiencia de la organización. Se trata de las llamadas disfunciones de la burocracia. La necesidad de controlar a las personas y el funcionamiento de la organización puede provocar tanto las consecuencias previstas por Weber (las dimensiones de la burocracia) como las no previstas (las disfunciones de la burocracia). Las disfunciones son distorsiones, debilidades o anomalías del comportamiento que conducen a la ineficiencia, tan común en muchas empresas burocratizadas; es decir, los medios se convierten en fines, los participantes se concentran sólo en alguna de las dimensiones y se olvidan de los resultados y, principalmente, del objetivo mayor de la organización: el cliente.²⁸

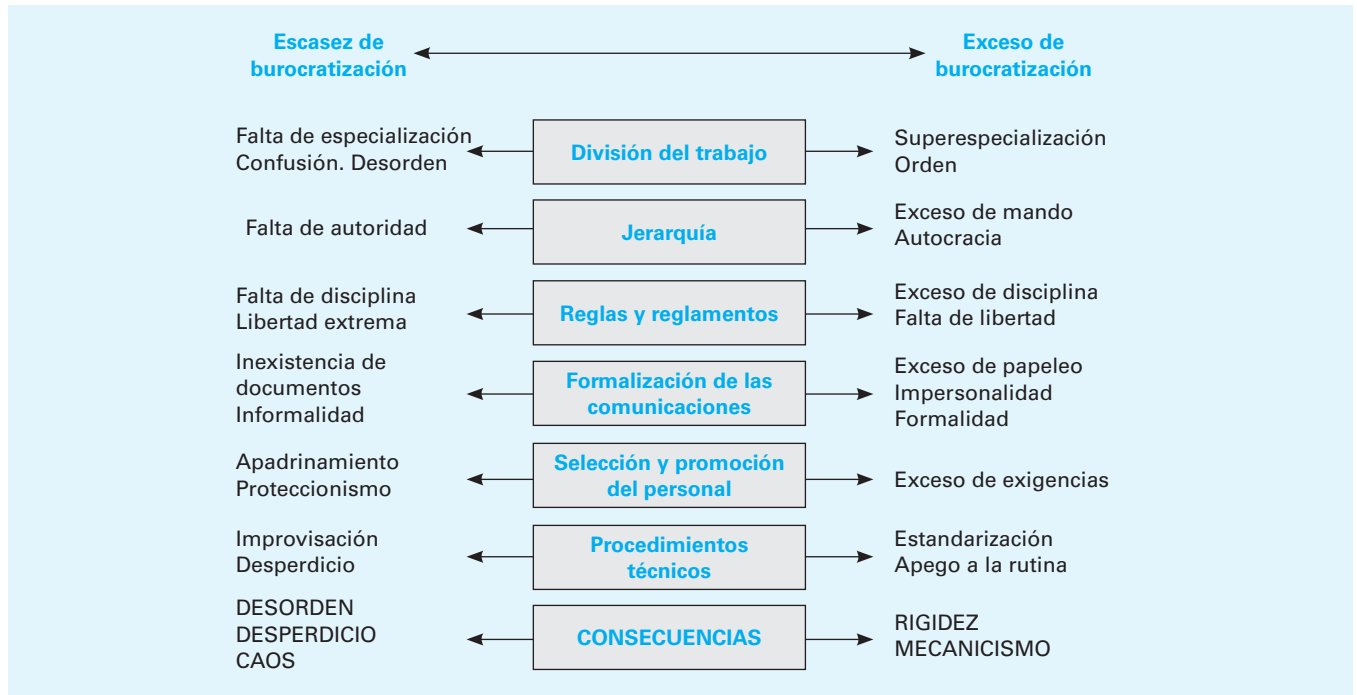


Figura 3.1 Los grados de burocratización de las organizaciones.²⁹

Las disfunciones de la burocracia son las siguientes:³⁰

1. *Exagerado apego a los reglamentos.* Las normas de la organización, como el horario o la puntualidad, la asiduidad y el tiempo en el trabajo, adquieren un alto valor por sí mismas, independiente de los objetivos de la organización, a los cuales sustituyen gradualmente. Dejan de ser medios para convertirse en fines; en respuesta, el trabajador desarrolla protecciones y vive en función de ellas.
2. *Exceso de formalismo.* En la burocracia todo se debe presentar formalmente por escrito. Las reglas, las decisiones y las acciones se deben registrar y documentar. Nada se acepta verbalmente. De ahí el carácter formal de la burocracia. La comunicación fluida es reemplazada por rutinas y formularios que se deben llenar adecuadamente. Ello implica la necesidad de tener órganos, métodos y organización para crear documentos y formularios estandarizados y desarrollar una rutina para llenarlos.
3. *Exceso de papeleo.* Ésta tal vez sea la disfunción más conocida de la burocracia. Como todas las acciones y los

procedimientos deben estar sujetos a comprobación y documentación, se requieren varios participantes, lo que propicia la duplicación de documentos, las copias para terceros y el exceso de papeleo.

4. *Resistencia a los cambios.* Dado que en una burocracia todo es rutinario, estandarizado y previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace, lo cual le proporciona total seguridad sobre su futuro en la burocracia. Se convierte en un simple ejecutor de rutinas y procedimientos y no tiene necesidad de pensar en forma personal. Así, cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, seguramente el trabajador interpretará esa variación como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. En la medida de lo posible, el trabajador se resistirá a cualquier cambio en la organización.
5. *Despersonalización de las relaciones humanas.* Una característica de la organización burocrática es que se basa en los puestos. Éstos son permanentes y sus ocupantes se alternan en ellos. La burocracia otorga importancia a los puestos y no a las personas que los ocupan. Las relaciones dentro de la burocracia

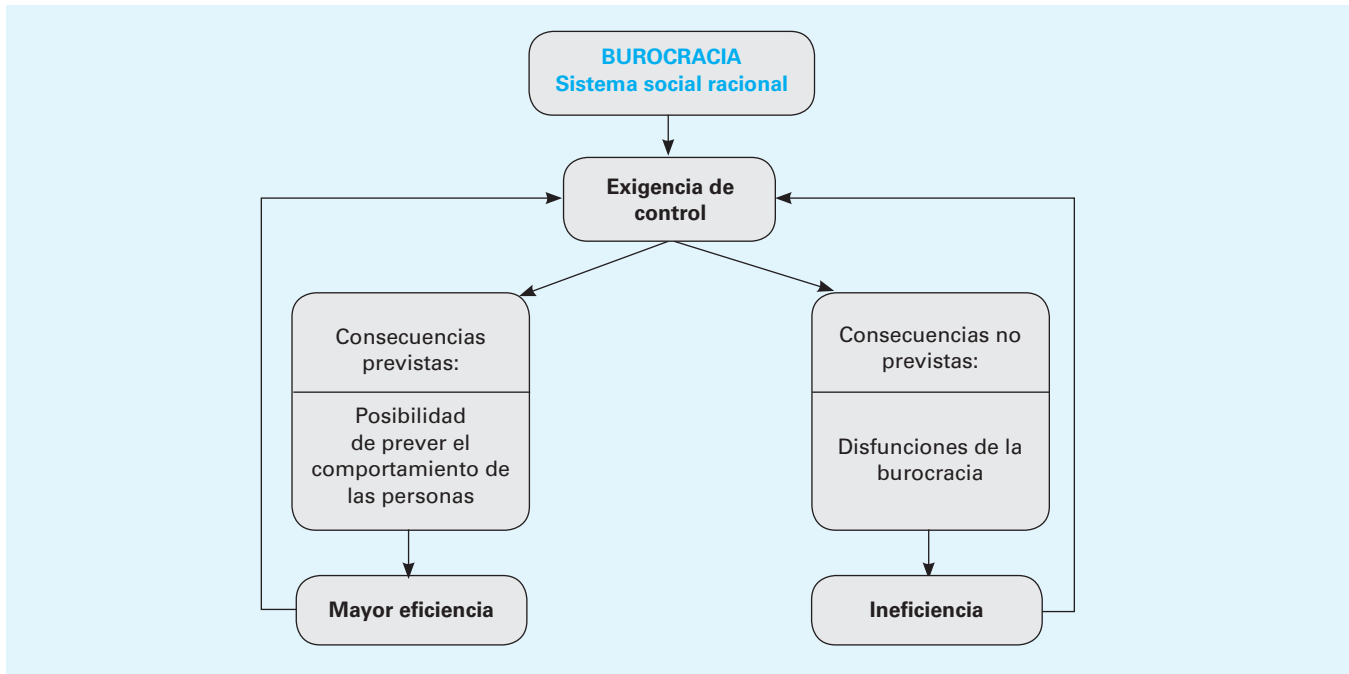


Figura 3.2 El modelo burocrático de Weber.³¹

cia no son entre personas, sino entre ocupantes de puestos. Los trabajadores no conocen a sus compañeros por sus nombres, sino por los títulos de los puestos que ocupan. De ahí la despersonalización gradual de las relaciones entre los trabajadores de la burocracia.

6. *Categorización de las relaciones.* La burocracia está fundada en una rígida jerarquía de autoridad. Quien tome decisiones en una situación cualquiera será la persona que tenga la categoría jerárquica más elevada, independientemente de su conocimiento del asunto. Como las decisiones burocráticas son rutinarias, en los documentos y los formularios aparecen con la firma de quienes han tomado las decisiones.
7. *Adaptación excesiva a las rutinas y los procedimientos.* La burocracia se basa en rutinas y procedimientos como medio para garantizar que las personas hagan precisamente lo que se espera de ellas. La burocracia exige un apego estricto a las normas y los procedimientos, lo cual las convierte en algo absoluto y sagrado para el trabajador. De ahí la rigidez del comportamiento del burócrata, que hace estrictamente lo que dictan las normas, las reglas, los reglamentos, las rutinas y

los procedimientos que imponga la organización, la cual pierde flexibilidad porque el trabajador se limita al desempeño mínimo y pierde iniciativa, creatividad e innovación.

8. *Exhibición de señales de autoridad.* Como la burocracia otorga importancia a la autoridad jerárquica, requiere de un sistema capaz de mostrar a todos quiénes son los que poseen el poder. Ello crea una tendencia a utilizar muchos símbolos de estatus para demostrar posición jerárquica. El tamaño del despacho o del escritorio, la alfombra, el baño, el comedor, el estacionamiento, las prestaciones más generosas son señales que identifican a los principales jefes de la organización.
9. *Dificultades con los clientes.* La burocracia se orienta por completo hacia el interior de la organización, hacia sus normas, reglamentos, rutinas, procedimientos, y hacia el superior jerárquico, que es el único que evalúa su desempeño. Esta conducta orientada hacia el interior de la organización generalmente crea conflictos con los clientes, quienes son atendidos de forma estandarizada e impersonal, de acuerdo con reglamentos internos y rutinas, lo que provoca que los usuarios o consumidores se molesten por la poca

CUADRO 3.4 *Aportación de la teoría de la burocracia al CO*

• Tipos de sociedad • Tipos de autoridad • Características del modelo burocrático • Racionalidad burocrática • Autoridad burocrática	• Dilemas de la burocracia • Disfunciones de la burocracia • Grados de burocratización • Enfoque descriptivo y explicativo • Jerarquía administrativa
--	---

atención y la frialdad que reciben ante sus problemas y necesidades particulares.

Estas disfunciones acaban con la eficiencia. La organización se vuelve morosa, lenta, prejuiciosa, rutinaria, desarticulada, retrógrada, etcétera.

Además, el modelo burocrático es adecuado para entornos estables, previsibles y poco cambiantes. El ideal de permanencia y estabilidad de la burocracia, con el cual soñaban las empresas al comienzo del siglo xx, empezó a mostrar problemas de adaptación y desajustes cuando se intensificaron y aceleraron los cambios del entorno. El modelo burocrático, esencialmente rígido y conservador, no acepta los cambios, sino que intenta crear una barrera monolítica ante ellos. Es como una camisa de fuerza que impide a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno. El objetivo básico del modelo burocrático es imponer orden, orientación y disciplina, así como mantener el *statu quo*, lo que explica por qué sus normas y reglamentos son eminentemente controladores, conservadores y restrictivos. La burocracia se caracteriza por su rigidez y falta de flexibilidad, aspectos que

se oponen radicalmente a la naturaleza mutable del ambiente actual. El resultado es una organización arcaica, rebasada y obsoleta en un entorno que exige adaptación, creatividad e innovación.

Al igual que en las teorías anteriores, en la de la burocracia predominaba la lógica del sistema cerrado, es decir, cada empresa constituía el universo de la teoría de la administración y su dinámica estaba íntimamente vinculada con las relaciones determinísticas causa-efecto. Era la llamada “teoría de la máquina”, que predominaba entre los modelos de administración. Al igual que las teorías anteriores, estaba diseñada para dentro y para siempre, para la permanencia y la estabilidad, sueño que el mundo echaría por tierra en los decenios siguientes.

Teoría estructuralista de la administración

En la década de 1950, la teoría estructuralista, basada en la sociología organizacional, conmocionó los medios académicos y empresariales al cuestionar el modelo racional de organización (el modelo burocrático) y mirar

CUADRO 3.5 *Aportación de la teoría estructuralista al CO*

• Concepto de sociedad de organizaciones • Análisis más amplio de las organizaciones • Recompensas materiales y sociales • Concepto de hombre organizacional • Tipología de las organizaciones • Interdependencia de las organizaciones • Conflictos organizacionales	• Modelo racional de organización • Modelo natural de organización • Niveles de la organización • Diversidad de la organización • Objetivos de la organización • Conjunto organizacional • Sátiras de la organización burocrática
---	---

por primera vez hacia fuera, más allá de las fronteras de la organización. Se descubrió que vivimos en una sociedad caracterizada por la interdependencia que existe entre cada organización y las demás, que constituyen su ambiente externo. Los horizontes de la teoría de la administración se empezaron a ampliar y a proyectar hacia fuera de la organización. Así, se dejó a un lado el catecismo prescriptivo y normativo, y se iniciaba el camino hacia una visión explicativa y descriptiva de las organizaciones y de su administración. Por primera vez apareció una corriente que fusionaba teorías aparentemente contradictorias, como la teoría clásica y la escuela de las relaciones humanas, con sus respectivos conceptos, para adoptar un enfoque más amplio.³²

Teoría neoclásica de la administración

Hasta ese momento, la teoría de la administración enseñaba reglas y principios universales para manejar la certidumbre y lo previsible. El gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos

prescriptivos y normativos. También se le llama escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas:

1. **Planeación:** fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia dónde se dirige la organización.
2. **Organización:** fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración).
3. **Dirección:** fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización.

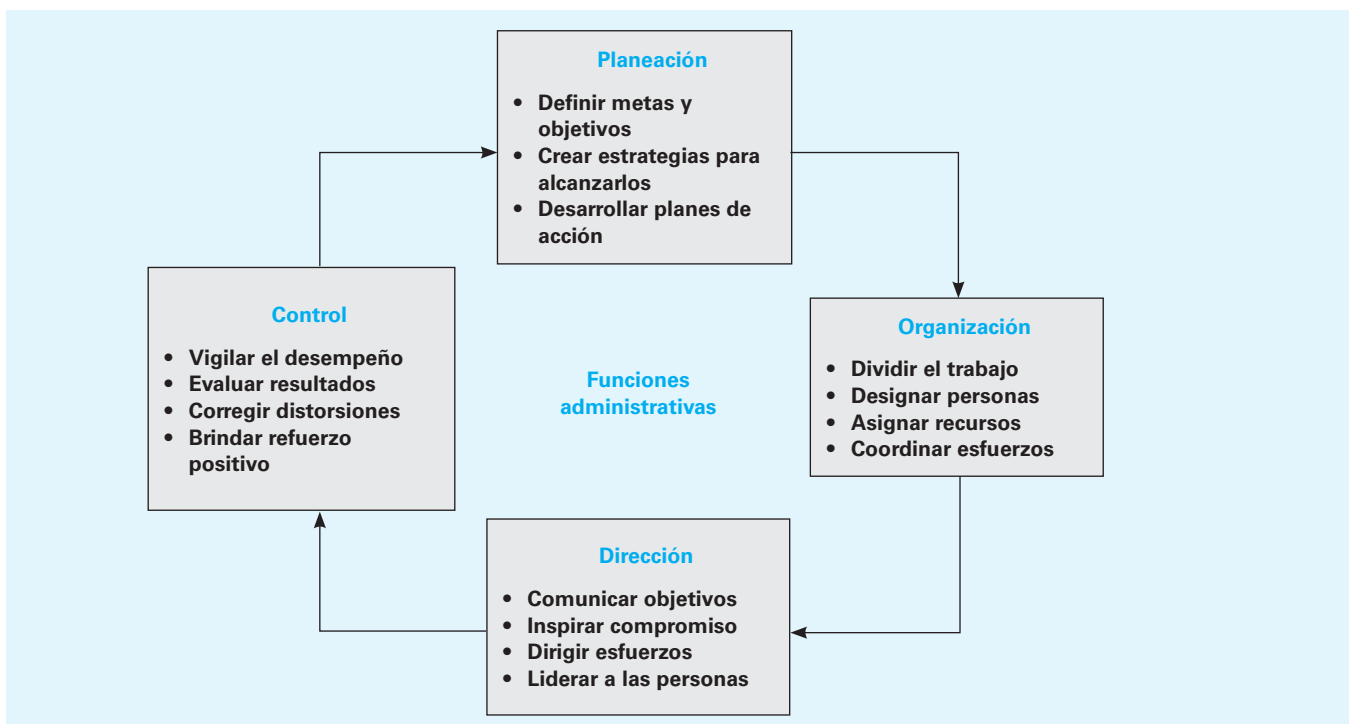


Figura 3.3 Las cuatro funciones administrativas.³³

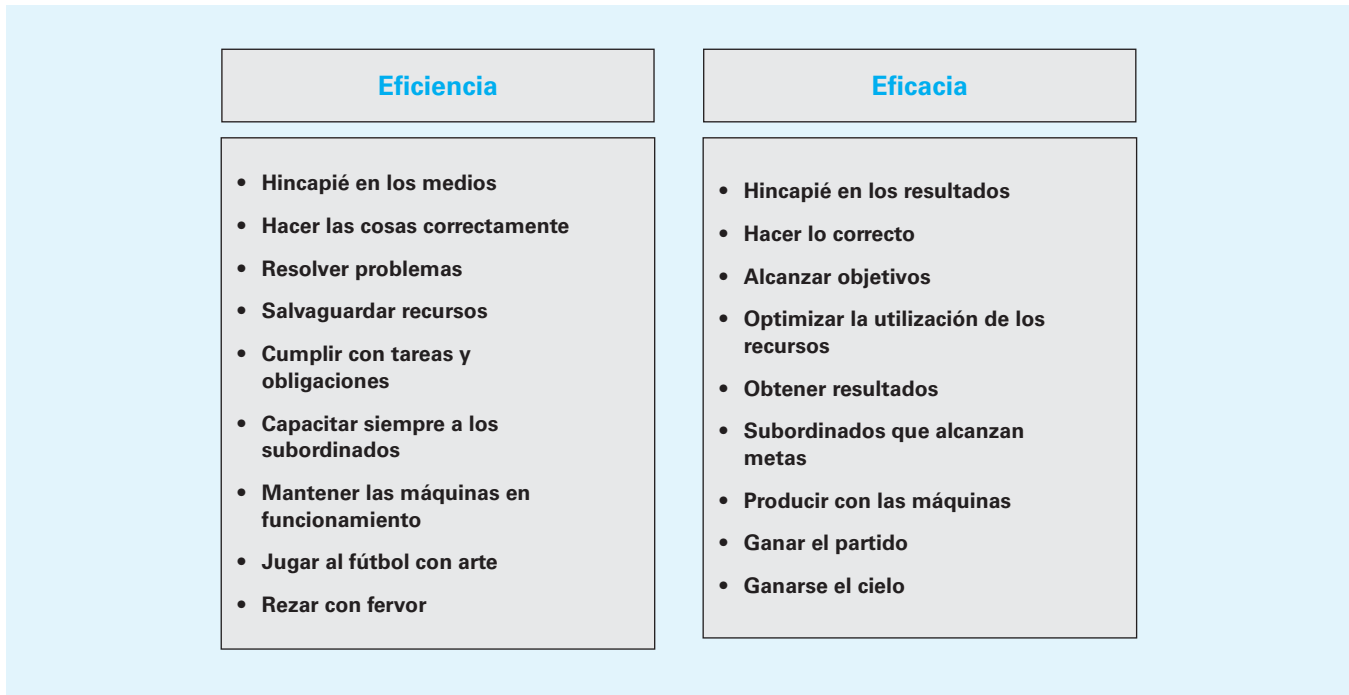


Figura 3.4 Diferencias entre eficiencia y eficacia.

4. *Control*: fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

Así, en todos los niveles de la organización, sea la presidencia, la dirección, la gerencia o la supervisión, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la organización. En realidad, el administrador alcanza estos resultados no sólo con su trabajo indivi-

dual, sino gracias al esfuerzo unido y coordinado de las personas que laboran bajo su dirección.

Al mismo tiempo, se analiza la organización en términos de eficiencia y eficacia. La eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponibles; hace la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, que se deben planear y organizar debidamente con el fin de asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficacia mide el éxi-

CUADRO 3.6 Aportación de la teoría neoclásica al CO

• Principios generales de administración • Enfoque ecléctico de la organización • Administración como técnica social • Equilibrio entre eficiencia y eficacia • División del trabajo de la organización • Especialización • Jerarquía • Administración por objetivos (APO)	• Amplitud administrativa • Centralización contra descentralización • Funciones del administrador • Proceso administrativo • Autoridad y poder • Tipos de organización • Tipos de departamentalización • Recompensas salariales
---	--

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Al principio, cuando estudió la teoría de la administración, Pedro Menéndez aprendió mucho sobre la eficiencia y la eficacia, la productividad, la eliminación de desperdicios, la estructura de la organización, la departamentalización y otros conceptos importantes relacionados con las tareas y la estructura. Todo ello puede ayudarle a organizar mejor Plug-On y a obtener mejores resultados con los recursos disponibles. Pero Menéndez considera que todos esos conceptos sólo mejoran aquello que la empresa ya tiene. En su opinión, todos esos conceptos se relacionan con el mecanismo típico de los sistemas cerrados. ¿Usted qué opina? ●

to de la organización en la consecución de sus objetivos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios). En la medida en que el administrador se preocupe por hacer las cosas correctamente, por la mejor utilización de los recursos disponibles, buscará la eficiencia. Por otra parte, cuando se preocupe por alcanzar los objetivos, estará buscando la eficacia.

A pesar de que esta búsqueda simultánea de la eficiencia y la eficacia sea paradójica, desde el punto de vista neoclásico ambas metas son un factor clave para el éxito de las organizaciones.

La teoría neoclásica también produjo la llamada administración por objetivos (APO).³⁴ La idea era no hacer

hincapié en los medios o los métodos, sino en los objetivos que debería alcanzar la organización, por lo cual representó toda una revolución en las empresas.

La tercera ola: el enfoque en las personas

El enfoque en las personas cambió radicalmente la teoría de la administración. Los seguidores de la administración científica y de la teoría clásica no se preocupaban por comprobar sus ideas por medio de investigaciones científicas ni por las personas y sus diferencias individuales. Esa omisión fue corregida en la década de 1920, cuando algunos investigadores comenzaron a utilizar métodos científicos para evaluar la teoría en la práctica y analizar el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones.

Escuela de las relaciones humanas

La investigación de Hawthorne comenzó en 1924 en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, cerca de Chicago, Illinois. Fue uno de los primeros intentos por utilizar técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo.³⁵ La investigación se desarrolló en tres etapas y evaluaba los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro de trabajo. El cuadro 3.7 presenta una idea general de las tres etapas de los experimentos de Hawthorne.

A pesar de la evidente fragilidad de los métodos y las técnicas aplicadas, los experimentos de Hawthorne

CUADRO 3.7 Resultados de los experimentos de Hawthorne

EXPERIMENTO	CAMBIOS EFECTUADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1. Estudio sobre la iluminación	Condiciones de iluminación en el centro de trabajo	Aumento de productividad con casi todos los niveles de luminosidad
2. Primera prueba de montaje de luminarias	Simplificación del trabajo, horario de trabajo más corto, pausas para descansar, supervisión amistosa, pago de incentivos salariales	Aumento de productividad de 30%
Segunda prueba de montaje de luminarias	Nuevo pago de incentivos, horario de trabajo más corto, más pausas para descansar, supervisión más amistosa	Aumento de productividad de 12% y nuevo aumento de productividad de 15%
3. Programa de entrevistas	Entrevistas con todos los trabajadores para conocer sus expectativas	Descubrimiento de la presencia de normas informales de productividad

demonstraron que los cambios en el pago de incentivos salariales, en las tareas ejecutadas, en los periodos de descanso y en el horario de trabajo provocaron mejoras en la productividad, las cuales, en un inicio, fueron atribuidas al factor humano.³⁶ Además, los estudios de Hawthorne despertaron dudas sobre los principios de la administración que se habían aplicado hasta entonces, los cuales se concentraban en la eficiencia. Los experimentos contribuyeron al surgimiento del llamado enfoque de las relaciones humanas, que consideraba a las personas —más que al método de trabajo— como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones.³⁷ La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación. Sus principales conclusiones son:³⁸

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.
4. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada. De ahí el concepto de *homo social*, en contraposición al concepto de *homo economicus* que imperaba en aquellos años.
5. La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.

6. Los métodos organizacionales de la época coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, mucho menos en los objetivos humanos, lo cual propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

No obstante, aun cuando la teoría de las relaciones humanas era más democrática y participativa, seguía siendo básicamente prescriptiva y normativa, y hasta cierto punto parcial, es decir, indicaba cómo liderar y motivar a las personas para que alcanzaran los objetivos de la organización.

Teoría conductual de la administración

Tras el descrédito del movimiento de las relaciones humanas debido a su carácter eminentemente manipulador, los psicólogos organizacionales empezaron a adoptar un enfoque más amplio y liberal con la llamada teoría conductual de la administración, o sea el *conductismo* en la administración. Con una visión explicativa y descriptiva, esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad de la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.³⁹

CUADRO 3.8 Aportación de la teoría de las relaciones humanas al CO

• Comportamiento social de las personas • Grupos informales • Relaciones humanas en el trabajo • Dinámica de grupo • Primeros estudios sobre la motivación • Primeros estudios sobre el liderazgo	• Importancia del contenido del puesto • Comunicación humana • Organización informal • Proceso de cambio • Moral y clima de la organización • Administración participativa
--	---

CUADRO 3.9 *Las premisas de la teoría X y la teoría Y*⁴⁰

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Las personas normales tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán siempre que puedan.	1. Realizar un esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como descansar y reposar. La persona promedio no tiene una aversión inherente al trabajo.
2. Como la mayoría de las personas detesta el trabajo, es preciso presionarlas, controlarlas, dirigir las o amenazarlas con una sanción para que pongan empeño en alcanzar los objetivos de las organizaciones.	2. El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios para dirigir el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. Las personas aplicarán su autocontrol y autodirección para poder alcanzar objetivos con los cuales se sienten involucradas.
3. La persona promedio prefiere recibir órdenes, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere tener, sobre todo, seguridad y estabilidad.	3. La dedicación a los objetivos está relacionada con las recompensas asociadas a su consecución. Las recompensas más significativas, como la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, pueden ser resultado directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.
	4. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el hincapié en la seguridad no son características inherentes a los seres humanos. La mayoría de las personas aprende a buscar y a aceptar responsabilidad.
	5. La imaginación, la inventiva, la creatividad y la capacidad para utilizar esas cualidades para la solución de los problemas de la organización son características que se encuentran entre las personas.

La teoría conductual se deriva de la escuela de las relaciones humanas y surgió en la década de 1950 con la teoría de las decisiones,⁴¹ la cual demostraba que una organización es un sistema de determinaciones, es decir, las personas toman decisiones constantemente sobre su participación y su permanencia en la organización.

Más adelante, Douglas McGregor (1906-1964)⁴² llamó la atención sobre el enorme contraste filosófico que existía entre el enfoque tradicional de la administración científica y los principios de la administración, y el enfoque de las relaciones humanas. Empleó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas.

En el cuadro 3.10 se observa que la tarea de los gerentes puede resultar completamente diferente según las premisas que apliquen.

Poco después empezaron a surgir nuevas propuestas sobre la motivación humana. Como estudiaremos más adelante, en el capítulo sobre la motivación, Maslow y Herzberg desarrollaron una teoría sobre la motivación en el trabajo. En poco tiempo, la teoría conductual cam-

bió totalmente la teoría de la administración. En lugar de concentrarse en la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización.

Inspirado por esos nuevos conceptos, surgió recientemente el movimiento del desarrollo organizacional (DO), con el propósito de crear y desarrollar modelos de cambio planeado, a fin de facilitar la rápida adaptación de las empresas a la dinámica del mundo moderno.⁴³ El DO surgió repentinamente gracias al trabajo de consultores organizacionales preocupados por crear modelos que facilitaran sus servicios de consultoría basados en el comportamiento.

La cuarta ola: el enfoque en el entorno

El enfoque en el entorno surgió en la década de 1960, con el enfoque en los sistemas abiertos. La organización es vista como un sistema, un conjunto integrado de ele-

CUADRO 3.10 *La tarea de los gerentes en la teoría X y en la teoría Y*⁴⁴

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, sólo en aras de la eficiencia económica.	1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, en aras de los objetivos económicos.
2. La función del gerente es motivar a los trabajadores, dirigir sus esfuerzos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización.	2. Dado que las personas están motivadas por el desempeño, tienen potencial para el desarrollo, pueden asumir responsabilidades y están dispuestas a trabajar para alcanzar las metas de la organización, los gerentes son responsables de capacitarlas para que reconozcan y desarrollen esas capacidades básicas.
3. Sin tal intervención activa de los gerentes, las personas permanecerían pasivas o reticentes ante las necesidades de la organización. Los trabajadores deben ser persuadidos, castigados y recompensados para bien de la empresa.	3. La tarea esencial de la administración es organizar las condiciones de la organización y los métodos de operación de tal forma que trabajar para alcanzar los objetivos de la organización también sea la mejor manera en que las personas puedan alcanzar sus metas personales.

mentos interrelacionados que busca alcanzar determinados objetivos y que está en constante interacción con su entorno. A partir de entonces se empezó a tomar en cuenta el entorno, todo lo que envuelve a la organización, en contraposición con el ambiente interno, llamado cultura organizacional, que analizaremos más adelante. El paso fundamental de esta corriente fue la inclusión de la teoría de los sistemas y el posterior surgimiento de la teoría de las contingencias como parte de la teoría de la administración.⁴⁵

Las primeras nociones sobre el entorno surgieron con Emery y Trist,⁴⁶ quienes desarrollaron la idea de que el entorno que circunda la organización es el origen de los recursos necesarios y, al mismo tiempo, el destino de los productos acabados. Además, es fuente de oportuni-

dades y de amenazas. Según esta concepción, la supervivencia de la organización depende de la percepción de los entornos y de la adaptación a sus demandas. Por tanto, conocer los entornos y sus demandas permite mejorar la percepción y la adaptación. Cada organización responde de manera distinta a las diferentes condiciones en el entorno. Esta idea fue la base de los principales modelos de comportamiento macroorganizacional y sistémico, que veremos a continuación.

El entorno puede ser simple cuando está compuesto por pocas partes, como proveedores, clientes y competidores. Éste sería el caso de una gasolinera que opera en un contexto simple y fácil de conocer. Solicita materia prima a un único distribuidor de combustible, vende casi exclusivamente a clientes que quieren comprar ga-

CUADRO 3.11 *Aportación de la teoría conductual al CO*

• Motivación • Estilos de administración • Sistemas de administración • Concepto de organización • Proceso de toma de decisiones • Comportamiento organizacional • Administración participativa • Enfoque descriptivo y explicativo	• Concepto de hombre administrativo • Tipos de miembros • Conflictos organizacionales • Enfoque en las personas • Grupos y equipos • Análisis de la organización por medio del comportamiento • Desarrollo organizacional (DO)
--	--

● CASO DE APOYO

PLUG-ON

Pedro Menéndez sabía que los aspectos estructurales son importantes para su empresa porque son la base de sus operaciones cotidianas. Sin embargo, como director presidente de Plug-On, Menéndez sabe que debe dar poder a las personas. Sabe que su estilo de administración, y también

el de sus principales ejecutivos, es fundamental para que las personas lleven a su empresa al éxito. Todo es cuestión de comportamiento. Eso significa crear condiciones para que las personas que trabajan con uno estén dispuestas a cooperar en forma irrestricta. ¿Cómo conseguirlo? ●

solina o lubricantes para sus automóviles y debe estar atenta a las actividades competitivas de otros expendios cercanos. Pero el ambiente puede ser vasto y complejo, por ejemplo el de los fabricantes de automóviles, como Volkswagen, General Motors o Ford, que tienen un gran número de proveedores, muchos y diferentes tipos de clientes e innumerables competidores, nacionales y extranjeros. Cuando el entorno es complejo, las organizaciones tienen dificultades para comprenderlo e interpretarlo adecuadamente.⁴⁷

Teoría de los sistemas

En las décadas de 1950 y 1960, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy dio a conocer las bases de la teoría general de los sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias.⁴⁸ No pasó mucho tiempo antes de que la TGS llegara a la administración. La teoría de los sistemas revolucionó la administración y cambió la perspectiva del estudio de las organizaciones: el entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato y del comportamiento organizacional. En lugar de estudiar las organizaciones por dentro, se les analizaba desde fuera, del entorno hacia su interior, del elemento mayor y con-

dicionante hacia el elemento menor y condicionado; de la variable independiente hacia la dependiente. A fin de cuentas, el entorno está constituido por otras organizaciones.

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia.⁴⁹ Los elementos que forman partes u órganos del sistema se llaman subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (*hardware*) o abstractos y conceptuales (*software*). Pueden ser cerrados (o mecánicos, con relaciones conocidas con el medio exterior) o abiertos (en continua interacción con el entorno incomprensible). Además, el sistema puede ser representado por medio de modelos. Un modelo es una representación simplificada de un sistema o de una parte de la realidad.

La principal aportación del enfoque sistémico al CO es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

Sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock concibieron la organización como un sistema sociotécnico que interactúa continuamente con el entorno que lo rodea.⁵⁰ Toda organización está formada por dos subsistemas:

CUADRO 3.12 La revolución del enfoque sistémico⁵¹

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE SISTÉMICO
<i>Reduccionismo</i> : división del trabajo de la organización	<i>Expansionismo</i> : visión global y holística
<i>Pensamiento analítico</i> : descomposición del todo	<i>Pensamiento sintético</i> : el sistema como parte de un sistema mayor
<i>Mecanicismo</i> : relación lineal de causa-efecto	<i>Teleología</i> : el sistema como entidad global y funcional en busca de objetivos y fines.

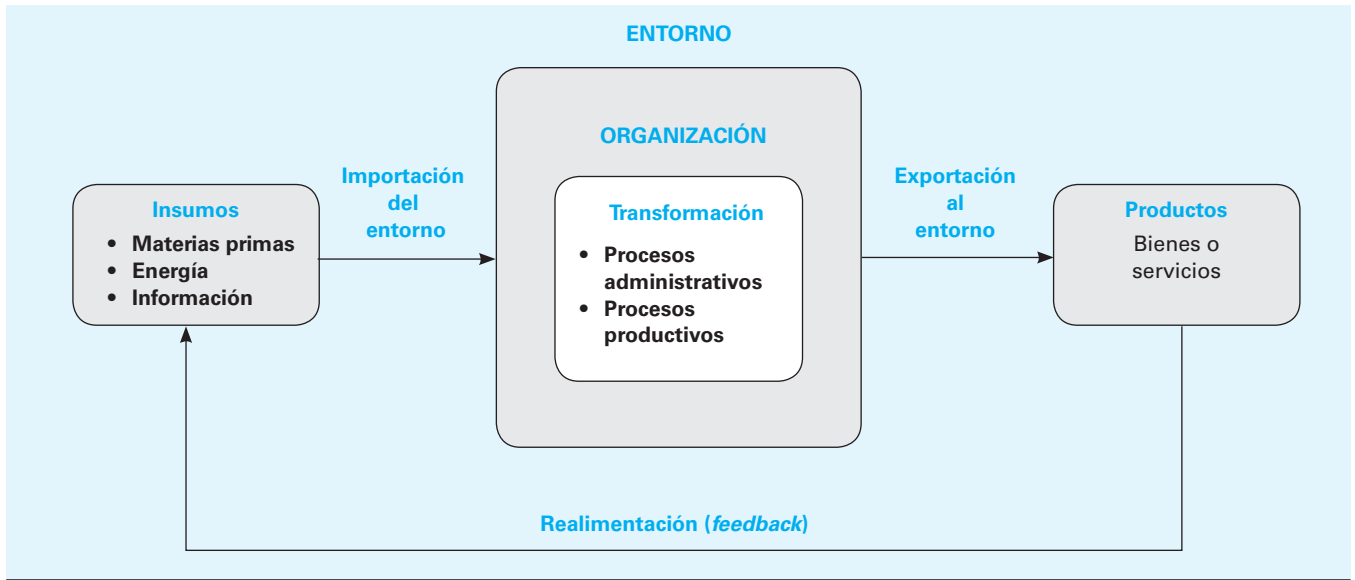


Figura 3.5 Las organizaciones como sistemas abiertos.

1. *El subsistema técnico*, que abarca las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las instalaciones y las técnicas de las operaciones, el entorno físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de operación de las tareas. El subsistema técnico abarca la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
2. *El subsistema social*, que incluye las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Recientemente, Katz y Kahn⁵² presentaron un enfoque más amplio de las organizaciones como sistemas abiertos. En su opinión:

1. *Las organizaciones son sistemas abiertos*. Presentan características de importación (entradas), transformación (procesamiento) y exportación (salidas) en relación con su entorno. Además, son ciclos de hechos que se repiten. Generan una entropía negativa (ne-

gentropía) para obtener reservas de energía y detener el proceso de la entropía. La información es el insumo que proporciona la realimentación negativa a efecto de mantener el estado del sistema y sus fronteras, además de un proceso de decodificación adecuado para reaccionar en forma selectiva sólo ante las señales de información a las cuales esté sintonizado. La confusión y la complicación del entorno son racionalizadas por el sistema por medio de categorías significativas y simplificadas.

2. *Estado firme y homeostasis dinámica*. El sistema abierto trata de mantener cierta constancia en el intercambio de la energía que importa y la que exporta del entorno, lo que asegura la dinámica organizacional y evita el proceso de entropía. Se caracteriza por un estado firme, es decir, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes permanecen estables a pesar de las variaciones en el entorno externo.
3. *Diferenciación*. Como todo sistema abierto, la organización tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, y ello también provoca la multiplicación de funciones y la diferenciación interna.
4. *Equifinalidad*. El sistema abierto puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo final, pero partiendo de condiciones iniciales diferentes. En la medida que

los sistemas abiertos desarrollan mecanismos regulatorios (homeostasis) para regular sus operaciones, se puede reducir la cantidad de la equifinalidad. Sin embargo, la equifinalidad permanece, es decir, existe más de una manera o sistema para producir un resultado determinado, o existe más de un camino para la consecución de un objetivo. El estado estable se puede alcanzar a partir de condiciones iniciales diferentes y por distintos medios.

5. *Límites o fronteras.* Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen límites o fronteras, o sea, barreras entre los sistemas y su entorno. Los límites o fronteras definen el ámbito de acción del sistema, así como su grado de apertura en relación con el entorno.
6. *Cultura y clima organizacionales.* Toda organización crea su cultura, con tabúes, usos y costumbres propios. La cultura del sistema está formada por las normas y los valores del sistema formal, su reinterpretación en el sistema formal, y las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de la comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.
7. *Eficiencia y eficacia de la organización.* La eficiencia de la organización se refiere a la cantidad de insumos que entran en una organización y resultan en productos y la cantidad de insumos que absorbe el sistema. La eficiencia tiene que ver con la necesidad de supervivencia de la organización. Por otra parte, la eficacia organizacional se refiere a la medida en que todas las formas de rendimiento para la organización al-

canzan su máximo nivel posible, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia de la organización y su capacidad para obtener condiciones ventajosas o entradas de lo que necesita. La eficiencia trata de lograr incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia trata de maximizar el rendimiento para la organización por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (extraeconómicos).

8. *La organización como sistema de papeles.* Un papel es el conjunto de actividades que se requieren de una persona que ocupa un puesto determinado en una organización. La organización está compuesta por funciones o agrupaciones de actividades que se esperan de las personas y de conjuntos de papeles o de grupos que se superponen, cada uno formado por personas que tienen esas expectativas en relación con un individuo determinado. La organización es una estructura de papeles o, mejor dicho, un sistema de funciones.

La teoría de los sistemas demostró con claridad la brutal confrontación entre los enfoques del sistema cerrado, como la teoría clásica y el modelo burocrático, y los enfoques del sistema abierto, como la teoría de las contingencias. Por una parte, los enfoques rígidos y mecanicistas y, por otra, los enfoques flexibles y adaptables a las circunstancias del entorno.

La teoría de los sistemas abrió la puerta a los nuevos enfoques de la administración y a una visión más amplia de las organizaciones.

CUADRO 3.13 Aportación de la teoría de los sistemas al CO

- | | |
|--|--|
| • Organización como sistema abierto | • Proceso de toma de decisiones |
| • Concepto de modelo organizacional | • Investigación de las operaciones |
| • Concepto de entrada, salida y proceso | • Tipos y parámetros de los sistemas |
| • Concepto de la caja negra | • Enfoque sociotécnico |
| • Concepto de información y realimentación | • Análisis sistémico de las organizaciones |
| • Concepto de homeostasis | • Concepto de hombre funcional |
| • Introducción de la automatización y la informática | • Nuevo enfoque de la organización |
| • Enfoque explicativo y descriptivo | • Concepto del entorno |

Teoría de las contingencias

En 1961, Burns y Stalker, dos sociólogos industriales ingleses, investigaron 20 industrias para conocer la relación entre las prácticas administrativas y el entorno en el que se desarrollan.⁵³ Quedaron impresionados ante la diversidad de métodos y procedimientos administrativos que encontraron y clasificaron las industrias investigadas en dos categorías: organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que las organizaciones mecanicistas son adecuadas para un entorno de condiciones estables y permanentes, mientras que las organizaciones orgánicas son más adecuadas para un entorno de cambio e innovación.

Más adelante, en la década de 1970, Lawrence y Lorsch publicaron los resultados de su investigación sobre el entorno de la organización y contribuyeron a que surgiera la teoría de las contingencias.⁵⁴ Llegaron a la conclusión de que las empresas utilizan dos mecanismos básicos para su funcionamiento: la diferenciación y la integración administrativas. La diferenciación es la división de la organización en subsistemas o departamentos, cada uno de los cuales desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado. Cada subsistema o departamento tiende a reaccionar

sólo a aquella parte del entorno que es relevante para su tarea específica. Cada departamento desarrolla una estructura y un enfoque específicos para adaptarse a las distintas demandas de la organización. Del entorno general surgen entornos específicos y a cada uno corresponde un subsistema o departamento de la organización. La integración es el proceso contrario: las presiones que provienen del entorno general de la organización hacen que ésta busque la unidad de esfuerzos y la coordinación de sus diversos subsistemas o departamentos. Los dos estados (diferenciación e integración) son opuestos y antagónicos; así, cuanto más diferenciada sea una organización, más difícil será conciliar los puntos de vista de los subsistemas o departamentos y obtener una colaboración e integración efectiva. A medida que las organizaciones crecen sus áreas se diferencian, pero el funcionamiento de todas debe estar integrado para que el sistema entero sea viable. Las organizaciones que más se acerquen a las características de diferenciación e integración que demande el entorno tendrán más éxito.⁵⁵ Para entender a una organización primero se debe comprender su entorno.

El enfoque de contingencias es amplio e integrador. Busca mantener el enfoque interno en las tareas, en las personas y en la estructura de organización. Ahora también se enfoca en el crecimiento y en la supervivencia de

CUADRO 3.14 Las características de los sistemas mecánicos y orgánicos⁵⁶

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGÁNICOS
Estructura de organización	Burocrática, rígida, definitiva y permanente	Flexible, adaptable, mutable y transitoria
Autoridad	Basada en la jerarquía y en el mando	Basada en el conocimiento y en la consulta recíproca
Diseño de puestos	Definitivo y permanente. Puestos estables con ocupantes especialistas	Provisional y cambiante. Los puestos son redefinidos constantemente con ocupantes polivalentes.
Proceso de toma de decisiones	Centralizado en la cúpula de la organización	Descentralizado en la base de la organización
Comunicaciones	Verticales y formales	Horizontales y laterales
Confiabilidad	Reglas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la organización	Personas emprendedoras. Las comunicaciones son informales e intensas
Principios predominantes	Típicos de la teoría clásica	Típicos de las relaciones humanas
Entorno favorable	Estable, inmutable y permanente	Inestable, mutable y dinámico

las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante. Además, la teoría de las contingencias se basa en la adaptación de la teoría de la administración al entorno; es decir, todo es relativo y contingente; nada es absoluto y no existe una manera única y exclusiva de administrar u organizar. Todo depende de las condiciones del contexto en el cual operan las empresas, como sistemas abiertos cuyas entradas y salidas dependen del ambiente. Las empresas exitosas son aquellas que aprenden a adaptarse a las exigencias del entorno, que saben explorar las oportunidades y esquivar las amenazas que provienen de éste. Las empresas que no aprenden a adaptarse a las condiciones de su ambiente tienden a desaparecer, como si hubiese una selección natural de las especies organizacionales. Hoy sabemos que la teoría de la evolución ha sido cuestionada debido a que se han descubierto cambios drásticos y repentinos en las especies, reacciones de adaptación al medio. La evolución fue mucho más radical y discontinua de lo que pregona la doctrina darwiniana.

Sabemos que el entorno de las organizaciones es vasto, poco claro y complejo. Por tanto, la percepción que las empresas tienen es limitada, parcial y subjetiva;

no pueden aprehender toda la grandeza y complejidad de su entorno ni asimilar toda la información que éste genera. Sus órganos sensoriales y sus mecanismos de percepción son insuficientes para ello. Las empresas aún son miopes para visualizar sus campos de acción y de maniobra en el mundo. Su perspectiva todavía es muy corta y estrecha.

La teoría de las contingencias es la etapa más reciente de la teoría de la administración. Su objetivo es una administración ampliada, sin fronteras en el tiempo y el espacio, con una visión dirigida hacia el futuro y hacia el entorno circundante.

Los tiempos modernos

Con el advenimiento de la era del conocimiento los fundamentos de la era industrial comenzaron a quedar rebasados. Las transformaciones son cada vez más rápidas, intensas y discontinuas. La falta de continuidad significa que los cambios ya no son lineales ni secuenciales y tampoco tienen una relación causa-efecto, sino que son diversos y sus puntos de referencia son totalmente

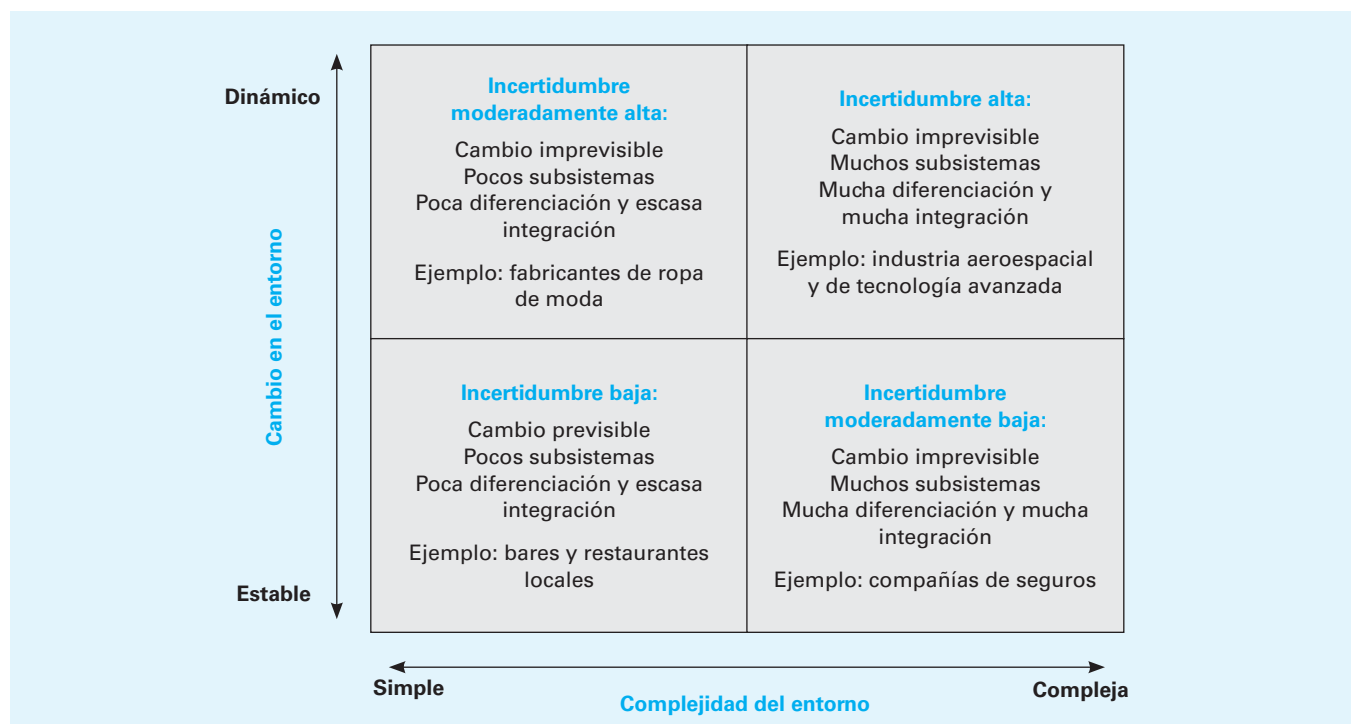


Figura 3.6 La percepción del entorno y la percepción de la incertidumbre del entorno.⁵⁷

diferentes de los del pasado. La proyección del pasado y la extrapolación del presente no funcionan, pues los cambios no guardan similitud alguna con hechos anteriores. Así, la economía saludable es aquella que rompe el equilibrio por medio de la innovación tecnológica. La actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino es innovar por medio de lo que Joseph Schumpeter llama destrucción creativa, destruir para crear algo completamente nuevo. Las etapas por las que ha atravesado el mundo han estado determinadas por actividades económicas diferentes, como la agricultura, la industria y, ahora, el conocimiento.

La era del conocimiento está provocando cambios cada vez más rápidos y profundos. La influencia de la tecnología de la información (TI), la unión de la computadora con la televisión y las telecomunicaciones, que invade la vida de las organizaciones y las personas, está provocando profundas transformaciones. Además han surgido algunas soluciones como las siguientes:

1. *Mejora continua.* Se trata de una técnica para el cambio organizacional suave y continuo que se basa en las actividades de grupos de personas. Busca la calidad de los productos y los servicios dentro de programas de largo plazo que privilegian la mejoría gradual y paso a paso por medio de una intensa colaboración y participación de las personas. Es un enfoque incremental y participativo para alcanzar la excelencia en

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Como director-presidente de Plug-On, Pedro Menéndez piensa que no puede concentrarse sólo en los aspectos internos de su empresa. Éstos son importantes, pero no tan determinantes para el éxito de la organización. Debe mirar más lejos y hacia fuera para poder comprender el entorno de negocios de su organización y aprovechar las oportunidades que surjan. Lo más importante no es lo que ocurre dentro de su empresa, sino la relación de ésta con un contexto más amplio. ¿Qué piensa usted de esto?

la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.⁵⁸

2. *Calidad total.* Si bien la mejora continua es aplicable en las operaciones, la calidad total extiende el concepto a todos los niveles de la organización, desde el personal de oficina y de fábrica hasta la alta dirección, y demanda que todos se involucren por completo. Al igual que la mejora continua, la calidad total es una técnica incremental para obtener la excelencia en la calidad de productos y procesos. El objetivo es ir incrementando el valor en forma continua.⁵⁹

3. *Reingeniería.* Fue una reacción ante el colosal abismo que existía entre los cambios del entorno, veloces e

CUADRO 3.15 Aportación de la teoría de las contingencias al CO

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Relatividad de la administración • Concepto de organización • Sistemas mecánicos y orgánicos • Concepto de entorno • Tipología del entorno • Hincapié en la tecnología • Tipología de la tecnología • Análisis del entorno • Niveles de la organización • Cambio organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas estructuras organizacionales • Diseño organizacional flexible • Estructura matricial • Organización por equipos • Enfoque basado en redes • Concepto de hombre complejo • Modelos de contingencias de la motivación • Modelos de contingencias del liderazgo • Enfoques descriptivo y explicativo • Capacidad de adaptación al entorno |
|--|--|

Enfoque	Teorías de la administración	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Organización racional del trabajo
En la estructura de organización	Teoría clásica	Organización formal Principios generales de la administración
	Teoría de la burocracia	Organización burocrática formal Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal Análisis interno y externo de la organización
	Teoría neoclásica	Centralización contra descentralización Funciones del administrador Administración por objetivos (APO)
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Dinámica de grupo Motivación, liderazgo y comunicación
	Teoría del comportamiento	Teoría de las decisiones Estilos de administración Cambio organizacional planeado
En el entorno	Teoría de los sistemas	Concepto de sistema abierto
	Teoría de las contingencias	Análisis del entorno Relatividad de la administración

Figura 3.7 Las principales teorías de la administración y sus enfoques.⁶⁰

intensos, y la total incapacidad de las organizaciones para adaptarse a ellos. La reingeniería significa hacer una ingeniería nueva y diferente de la estructura de una organización. Implica una reconstrucción general y no sólo una reforma total o parcial de la empresa. La reingeniería se basa en procesos empresariales horizontales que cruzan diferentes fronteras departamentales hasta llegar al cliente. Se basa en cuatro características: es fundamental, radical, drástica y se concentra en los procesos, no en funciones o tareas.⁶¹

4. *Benchmarking*: Se trata de un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes. Esto permite comparar procesos y prácticas administrativas para identificar lo mejor y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.⁶²

5. *Equipos de alto desempeño*. Se caracterizan por una alta participación de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras a los cambios en el entorno de negocios para atender las crecientes demandas de los clientes.⁶³ Las organizaciones están migrando aceleradamente al trabajo en equipo o trabajo colaborativo. Nunca se habló tanto en equipos como ahora. Pero no basta con crear y desarrollar equipos; también es necesario hacer que alcancen un desempeño excelente. Más adelante trataremos este tema.

Complejidad

La complejidad constituye una nueva visión de las ciencias. La teoría de la complejidad es la parte de la ciencia que trata de lo emergente, la física cuántica, la biología molecular, la inteligencia artificial y la forma en que los

organismos aprenden y se adaptan. La complejidad demuestra que la ciencia ha abandonado el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre inherentes al hombre y a sus sociedades; también ha desechado el ideal de la objetividad como única forma válida de conocimiento, y ha asumido la subjetividad, que es la principal característica de la condición humana. La complejidad significa la imposibilidad de alcanzar un conocimiento completo y que no se puede tener certeza sobre lo que es incierto.⁶⁴ La administración y el CO han empezado a incorporar estos conceptos.

Teoría del caos

Caos es una palabra que tradicionalmente se asocia con desorden. En la ciencia moderna, el caos es un orden disfrazado de aleatoriedad. Lo que parece caótico es, en realidad, un producto subliminal, en el cual pequeñas perturbaciones pueden ocasionar grandes efectos debido a que el universo no es lineal. El estado de equilibrio, el determinismo y la causalidad lineal son casos muy singulares y raros en un universo primordialmente evolutivo, donde todo está en flujo, transformación y cambio. Todo lo que forma parte de la naturaleza cambia y evoluciona continuamente, en el universo no hay nada pasivo o estable. En el fondo, no existen cambios en el universo; lo que existe es el cambio. Según la teoría del caos, el desorden, la inestabilidad y el azar constituyen la norma, la regla y la ley en el campo científico. Estas ideas han dejado marca en el terreno de las organizaciones y de su administración. A fin de cuentas, seguimos buscando orden y certidumbre en un mundo cargado de incertidumbre e inestabilidad. Los modelos de administración basados en la vieja visión de equilibrio y orden han caducado. La ciencia demuestra que el sistema vivo es, por sí mismo, el centro del universo y su fin es producir su identidad. El sistema procura interactuar con el entorno externo con base en una lógica que dé prioridad

a la afirmación de su identidad, aunque para ello deba actualizarla permanentemente.⁶⁵ Ese concepto de autoorganización es fundamental. La organización es, por tanto, activa: produce y almacena energía y la consume. Produce entropía, es decir, la degradación del sistema y de sí misma, al mismo tiempo que produce negentropía, o sea la regeneración del sistema y de sí misma. También es al mismo tiempo organización en el sentido estricto, es decir, un proceso permanente de reacomodo de aquello que siempre tiende a desorganizarse, y autoorganización, o sea un proceso permanente de reestructuración de sí misma.⁶⁶

La eterna búsqueda de la eficiencia y la eficacia

Las organizaciones deben ser consideradas simultáneamente desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia. La realidad es que en la mayoría de las organizaciones los dos conceptos no van de la mano.

La eficiencia indica en qué medida se utilizan los recursos disponibles. En la práctica, es una relación entre entradas (insumos) y salidas (resultados) o, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. La eficiencia se enfoca en la mejor manera (*the best way*) de hacer las cosas (métodos o procedimientos) con el fin de que los recursos (personas, máquinas, equipos y materias primas) se utilicen de la manera más racional posible. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, los cuales deben estar debidamente planeados y organizados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia no se ocupa de los fines, sino simplemente de los medios.

La eficacia es una medida de la obtención de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de productos, sean bienes o servicios.