

**LA ADMINISTRACION EN EL MUNDO ACTUAL (primera parte)**

*Publicado en la Revista Enfoques de la Editorial La Ley, ediciones de abril 2008 (primera parte) y mayo 2008 (segunda parte)*

Por Alejandro González Escudero.

**NUEVAS REALIDADES DE LA SOCIEDAD Y LA ECONOMÍA QUE INFLUYEN EN LA ADMINISTRACIÓN.**

¿Cómo relacionamos a la Administración con el mundo actual? ¿Influye el contexto sobre la Administración? Y viceversa, ¿la Administración deja su marca sobre el mundo?

Para abordar estas cuestiones miraremos al mundo desde tres perspectivas: Aspectos sociales, económicos y tecnológicos. En cada una de ellas incluiremos algunos temas destacados y su relación con la Administración. En la primera parte, se tratan las principales tendencias sociales y económicas que marcan la agenda mundial del presente vinculadas con la Administración. En la segunda parte, se analizan los aspectos ambientales y tecnológicos y, además, el rol de la Administración en las peculiares características del siglo que se inicia.

**Aspectos sociales:**

**Demográficos:**

La población ha crecido en forma notable en el último siglo. Es esperable que la tasa de crecimiento no se mantenga en el tiempo, pero igualmente muchos observadores entienden que está llegando a los límites de lo que los recursos disponibles en el planeta pueden atender. Ese crecimiento de la población no se da de la misma forma en todas las regiones. Por ejemplo, en los países más ricos (EEUU y Canadá, Europa y Japón) el crecimiento es más lento y se observa un envejecimiento poblacional, ya que la expectativa de vida de la gente aumentó y la tasa de natalidad disminuyó. En cambio, en los países en vías de desarrollo (Europa de Este, parte de Asia, Latinoamérica) la población sigue creciendo a un ritmo significativamente alto (cerca del 3 %). En los países de mayor atraso (África, parte de Asia) todavía la expectativa de vida es más baja y hay una parte muy importante de la población entre niños y gente joven. El crecimiento poblacional supera la tasa del 3 % anual.

Asimismo, el crecimiento no es equilibrado entre personas que habitan en ambientes rurales con respecto a las que viven en ciudades. Se piensa que ya en el año 2007, la mayoría de las personas del mundo están viviendo en zonas urbanas. La tendencia es sorprendente. Ese crecimiento plantea problemas (y oportunidades) dado que el consumo de recursos y los daños ambientales que genera el hombre son superiores cuando habita en las zonas urbanas en vez de hacerlo en las rurales. La vida en ciudad emplea más energía. Y la energía se obtiene -por ahora en una proporción mayoritaria- de recursos naturales no renovables (petróleo y gas), y genera residuos en una cantidad y concentración que provoca serios problemas de contaminación<sup>1</sup>.

¿Por qué tienen relación estas cuestiones con la Administración? Las empresas, especialmente aquellas que ofrecen productos o servicios masivos, deben atender a las características de la población en los mercados donde actúan. En los países más ricos, habrá en términos relativos más personas mayores de edad, y esto significa gustos, preferencias y necesidades distintas.

Por otra parte, las situaciones que genera la vida urbana, aún las “negativas” que se mencionaron antes, marcan oportunidades, desafíos y nuevas áreas de actividad que las empresas podrán detectar y atender.

---

<sup>1</sup> En la antigüedad, solo la ciudad de Roma tuvo más de un millón de habitantes. Después de ella, recién en 1820 Londres superó esa cantidad. En 1900, había 11 ciudades con más de un millón de personas. En 1950, eran 75. En 1976 ya habían llegado a 191 y en la actualidad son 414 las zonas urbanas de más de un millón de personas. Ver Rifkin, J. “Homo Urbanus”, la nueva especie depredadora”, Diario Clarín, Bs. As. Argentina, 3/12/2006, página 39.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

### Minorías:

En casi todas las naciones se observa la presencia de “minorías”, esto es grupos de habitantes que tienen uno o más rasgos diferentes de la mayoría. Los principales atributos con que se identifican las minorías son las diferentes razas, religiones o lenguas.

En el mundo contemporáneo, no se acepta ni la discriminación de las minorías ni que se las fuerce a adoptar las pautas de la mayoría. La discriminación consiste en restringirles oportunidades de desarrollo y mejora. Adoptar las pautas de la mayoría es obligarlos a integrarse abandonando rasgos de su propia identidad.

Por otro lado, hay cambios en las proporciones que los distintos grupos étnicos habitan en cada país. En el caso de EEUU, se estima que en unos años las personas de origen hispánico representarán el 40 % de la población. En Europa crecen las comunidades africanas y asiáticas como consecuencia de la inmigración. En ambos casos, las relaciones se alteran porque los grupos tienen diferentes tasas de crecimiento poblacional (los hispano americanos de EEUU y los africanos y asiáticos de Europa crecen a ritmo más rápido). Así, las poblaciones de las naciones centrales, por ejemplo las de Europa, tendrán una población de origen cada vez de mayor edad y proporcionalmente menor que los que provienen de la inmigración de las últimas décadas.

Desde el punto de vista de la Administración, se debe prever que en las organizaciones se desempeñen personas de distintos grupos y que sean respetadas sus costumbres. Además de existir con frecuencia leyes que prohíben la discriminación, las propias corporaciones suelen tener políticas dirigidas a incorporar a las minorías. La discriminación tampoco debe afectar a personas con habilidades distintas (son quienes tienen, por caso, algún problema motor). Incluso tampoco debe discriminarse por preferencias sexuales.

### Culturas y religiones:

Desde la época de la historia moderna hasta el presente (siglo XV a la actualidad) la cultura de los pueblos europeos se ha expandido por el mundo y se ha tratado de imponer, de distintas formas, a las demás. Esa misma cultura, creó, con el tiempo, parámetros de respeto a las otras culturas y religiones. El pensamiento occidental, hoy por hoy, no tolera “imponer” la propia visión del mundo a los demás. Este fenómeno del multiculturalismo o relativismo cultural, debería ser una base de convivencia entre personas distintas. Sin embargo, los hechos muestran que está lejos de ser así.

Muchos pronostican para los próximos años enfrentamientos, con distinto grado de dureza, entre culturas o civilizaciones diferentes, como por ejemplo, los occidentales con el islamismo<sup>2</sup>, o la competencia, por caso, de occidentales con chinos.

En la Administración, estos temas no pueden soslayarse. Las costumbres y creencias deben ser tenidas en cuenta en todas aquellas empresas que aspiren a tener un desempeño a nivel mundial. Significa que el marketing y la publicidad, por caso, debe ser elaborado de forma tal de que no sea considerado hiriente en esas culturas y consiga el atractivo buscado. También las preferencias con respecto a productos y servicios cambian según la cultura de que se trate. Incluso, las políticas de recursos humanos, relacionadas con el personal, con frecuencia deben tener adaptaciones específicas a los países en que se opere.

### Educación:

Si bien el mundo actual muestra en este aspecto un importante crecimiento de la alfabetización y de la escolarización de grandes grupos poblacionales, todavía existen naciones con importante nivel de analfabetismo. Concretamente, el analfabetismo se verifica en países pobres y dentro de ellos en sectores de muy bajo niveles de ingreso. En esos lugares, por otro lado, la tasa de analfabetismo entre las mujeres es proporcionalmente mayor que entre los hombres, lo que muestra un factor de discriminación. Cabe esperar, igualmente, que en los próximos años la alfabetización se extienda a prácticamente la totalidad de la población.

Las dudas se presentan en saber si los sistemas educativos podrán dar respuestas a los nuevos requerimientos de capacitación. Por ejemplo, si los conocimientos que reciban las poblaciones incluirán el manejo de

---

<sup>2</sup> Sobre este tema puede consultarse Huntington, S. “El choque de las civilizaciones”, Paidós, Argentina, 1997.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

computadoras y el acceso a la red de Internet. El concepto de “analfabetismo” seguramente se extenderá más allá de no saber leer ni escribir, ya que el dominio de la comunicación electrónica será imprescindible.

En el otro extremo, la capacitación del más alto nivel parece concentrarse en centros universitarios y técnicos de excelencia. Se vaticina que quienes dominen esos conocimientos tendrán la posibilidad de destacarse y constituirán un grupo de líderes “simbólicos” capaces de vincularse con otros de otros países a punto tal de conformar una élite del conocimiento que trascienda las fronteras nacionales<sup>3</sup>.

Desde el punto de vista de la Administración, se nota una creciente necesidad de capacitación para desempeñarse con éxito en empresas y organizaciones cada vez más complejas. Si hace algunas décadas no era necesario que un empresario tuviera formación universitaria, hoy es casi una condición excluyente tener postgrados de negocios para actuar en niveles gerenciales o de dirección. Por otra parte, se habla de sociedades del conocimiento, donde quienes lo posean, más allá de los recursos naturales o financieros, tendrán la posibilidad de decidir y manejar el poder.

### Salud y retiro:

Las mejoras en salud han permitido que la expectativa de vida se extienda a toda la humanidad. Por supuesto que es más alta en los países con mayor desarrollo, pero aún en los pobres los avances científicos que se produjeron con el descubrimiento de los antibióticos y vacunas han permitido eliminar enfermedades que diezaban poblaciones enteras. La aparición de nuevas enfermedades (como el HIV) no logrará contrarrestar esta tendencia. Otras enfermedades relacionadas con la ancianidad se manifiestan con mayor frecuencia por el hecho de que los porcentajes de población que alcanzan edades elevadas son más altos. En estos momentos, junto con la expectativa de que la ciencia encuentre la forma de prolongar todavía más la vida de las personas, se puso de manifiesto un inquietante aumento en los costos de brindar salud. La cobertura de salud, que en los últimos tiempos de la vida de los seres humanos suele generar cuantiosos gastos, preocupa a gobiernos y entidades de seguros de salud. En el mundo desarrollado se pronostican problemas no solo por el gastos en salud para personas ancianas (recuérdese lo mencionado sobre el envejecimiento de las poblaciones) sino por los costos de las seguridad social. Lo que se conoce como sistemas jubilatorios podrían colapsar en los próximos años porque las personas que adquieren derechos a los beneficios aumentan en número con respecto a la población que contribuye al sistema (caso de los sistemas de “reparto”) y el alargamiento de la vida hace que los ahorros que realicen en la época laboral puedan quedar escasos para cubrir las necesidades de un prolongado retiro (caso de los sistemas de “capitalización”).

Las grandes corporaciones tienen con frecuencia planes de seguros de retiro para sus empleados. Pero todas las entidades que contratan personal deben tributar un impuesto al trabajo. En Argentina se lo conoce como contribuciones al sistema jubilatorio.

Por otra parte, existen pagos, voluntarios o forzosos, para sostener los sistemas de salud que cubren al personal y sus familiares. Administrar estos beneficios, que son los más extendidos entre los que se brindan por el trabajo en las organizaciones, ya que cubren a todo el personal, con mayores o menores montos, generará un esfuerzo adicional a los administradores, sea por cumplir con las leyes o por otorgar al personal beneficios que resulten atractivos o motivadores.

Desde otra perspectiva, la salud se ha convertido en una de las actividades de mayor impacto económico (aproximadamente 12 % del PBI en los países ricos) y con una tendencia creciente, lo cual la convierte en una “industria” atractiva y desafiante.

### Pobreza:

La pobreza y la escasez acompañan a la humanidad desde sus orígenes. No puede ocultarse que en la actualidad existe y afecta a la mayoría de la población mundial. Sin embargo, lo notable del último siglo es que en algunas regiones y países se la venció y, en ellos, porcentajes importantes de sus habitantes tienen niveles de ingresos que les permiten vivir en la abundancia, en contraposición a la escasez de las zonas pobres.

---

<sup>3</sup> Estas ideas fueron presentadas hace varios años por Reich, R. “El trabajo de las naciones”, Javier Vergara Editor, Argentina, 1993.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

La pobreza es un problema social y económico. No existen explicaciones probadas con algún rigor científico que indiquen porqué algunas comunidades lograron vencerla y produjeron grandes riquezas. Por esa misma razón, no se conoce cuáles son las acciones que deberían tomarse para tener la seguridad de derrotarla. Pero, aunque no existe certeza, mirar qué se hizo en los lugares en que ya no hay pobreza puede ayudar a quienes busquen dejarla atrás en otros lugares. La pobreza suele presentarse con otros problemas como son la desigualdad, la corrupción, las injusticias y la falta de democracia.

La desigualdad, por cierto, no solo se hace presente en los países en desarrollo. En algunos países centrales es, aunque sorprenda, un asunto de preocupación. Por caso, Paul Krugman, economista norteamericano destacado, señala que aunque la economía de EEUU haya crecido en los últimos años, la mayoría de las personas percibe que su situación es más difícil ahora de lo que fue en generaciones anteriores. El salario real de los trabajadores habría declinado pese al crecimiento del país. Esto implica que la desigualdad se acentuó ya que el beneficio de ese crecimiento cayó en un número menor de personas<sup>4</sup>.

Desde el enfoque de Administración la pobreza plantea problemas. En sitios pobres hay pocas posibilidades de encontrar mercados para productos o servicios, ya que quienes los demandarían no cuentan con ingresos para pagarlos. Esto, como es obvio, implica que las empresas tendrán menos posibilidades de desarrollarse.

### Exclusión:

Se puede hablar de exclusión en tanto se defina en qué situaciones se está “incluido”. Desde la perspectiva de nuestra cultura, exclusión será no tener acceso a condiciones de vida que satisfagan necesidades mínimas materiales y espirituales. El excluido casi siempre es pobre, no tiene buena educación, no accede a bienes culturales, no suele participar ni social ni políticamente. Generalmente concuerda con situaciones de desempleo crónico o tiene trabajos precarios o esporádicos. Incluso a veces se habla de exclusión en casos en que no se accede ni se conocen las tecnologías de comunicación modernas. Es estar “fuera del mundo”.

Desde otra perspectiva, se observan exclusiones basadas en el género. No todas las mujeres tienen los mismos derechos, aunque su evolución en el último siglo en los países de cultura occidental ha sido notable. En ellos, las mujeres cada día se acercan más a igualar en oportunidades de educación, laborales y de crecimiento profesional a los hombres. Es posible que en pocos años, las diferencias que aún restan –niveles de ingreso algo inferiores para igual posición laboral y menor presencia relativa en los puestos de mayor jerarquía– terminen siendo superadas. No se ve la misma situación en ciertos entornos culturales, donde la postergación y la discriminación de las mujeres persisten. En esos sitios, las mujeres no acceden a la educación ni al mercado laboral: Están confinadas a tareas domésticas. Inclusive carecen de derechos políticos.

Nuevamente los ámbitos donde predomina la exclusión no son atractivos para la actividad empresaria. Al igual que en el caso de la pobreza, con la exclusión, el desafío se presenta en cómo superarlas. Ese desafío sí es objeto de trabajo de numerosas organizaciones sin fines de lucro, donde la administración tiene un papel destacado, así como en las empresas. Si el mundo evoluciona hacia la disminución de estos males, las personas que actúan y dirigen esas organizaciones tendrán una tarea muy importante que cumplir. Las herramientas de Administración relacionadas con la gestión que en ellas debe llevarse adelante, deben estudiarse, conocerse y aplicarse. Volveremos más adelante sobre este punto.

### Política:

A fines de los años 80 con la caída del Muro de Berlín como símbolo, el mundo bipolar y la “guerra fría” llegaron a su fin. Ese mundo estaba dividido entre los países nucleados entorno a EEUU y Europa, por un lado, y la Unión Soviética, por el otro. Se enfrentaban el capitalismo contra el comunismo. Los países comunistas abandonaron su sistema (hay muy pocas excepciones en donde se mantiene). Las ideas del mundo “capitalista”, la economía de mercado y la democracia política, como rasgos principales, resultaron triunfantes. Se habló del “fin de la Historia”<sup>5</sup>, que en sentido metafórico significaba que el mundo había encontrado en esas pautas la mejor forma de convivir y desarrollarse. El modelo contrario, el comunista, había sucumbido. Sin embargo, en el plano internacional, luego ocurrieron episodios de enfrentamientos que ponen en duda si efectivamente la “Historia” está concluida. Entre los principales factores de duda están: 1) El

---

<sup>4</sup> Sobre el tema puede consultarse Krugman, P. “Más desigualdad social en EEUU”, Diario Clarín, Sup. Económico, Bs. As., Argentina, 17/9/2006, página 32.

<sup>5</sup> La expresión y el concepto fue presentado por Fukuyama, F. “El fin de la historia y el último hombre”. Planeta, Argentina, 1992.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

enfrentamiento entre una parte del pueblo musulmán con EEUU, en las guerras de Irak y en el ataque a las torres gemelas. 2) El avance de China, donde un país políticamente comunista (similar a la antigua URSS) incorporó algunas pautas capitalistas y se lanzó a un importante período de crecimiento. 3) Qué rol le cabe a las naciones en vías de desarrollo o subdesarrolladas, denominadas en época de la Guerra Fría como países del “Tercer Mundo”.

Mirando hacia el futuro, las situaciones de conflicto crean incertidumbres y constituyen amenazas para la paz. Los conflictos armados movilizan, aunque parezca obvio decirlo, a la industria bélica en forma directa. Pero perjudica por los costos en vidas, heridos y pérdidas económicas que sufre la mayoría de la población y de los agentes económicos (excepto la mencionada industria bélica).

Pero sin llegar a los extremos de conflictos armados, aquellos estados que no garantizan el respeto a las instituciones ligadas al desenvolvimiento empresario, esto es, respetar la propiedad, la validez de los contratos y la continuidad en el tiempo del sistema jurídico, tanto de normas como de jueces imparciales que las apliquen, resultan descartados cuando se trata de analizar en qué lugares realizar inversiones de capital a largo plazo.

Desde el punto de vista de la Administración pueden hacerse varias observaciones. En primer lugar, la turbulencia política que se vive en muchos países desalienta la inversión de capitales, tanto extranjeros como propios, ya que los nativos de países inestables no invierten en su propio país. Esta situación es visible de manera clara en naciones en desarrollo o pobres.

En otro plano, las situaciones de crisis requieren la aplicación de técnicas especiales de Administración que están diseñadas para tratar esas situaciones.

En tercer término, no puede soslayarse que la actividad bélica ha sido y es un motor de innovaciones que luego se aplican a las demás industrial y actividades. Por supuesto que desde el punto de vista de la defensa de la paz este comentario no es tranquilizante, pero no por ello deja de ser cierto. En el caso de la Administración, muchos de los conocimientos y técnicas que se utilizan hoy provienen de desarrollos y empleos militares del pasado. Más allá de ese aporte, los gastos mundiales militares son altísimos. En 2005 llegaron a 1.118.000 millones de dólares, en los cuales EEUU participa con u\$s 478.200 millones de dólares, que representa el 48 % del total. Otros países, como Gran Bretaña, Francia, Japón, China tienen gastos que rondan para cada uno entre el 4 y el 5 % del total<sup>6</sup>.

### **Aspectos económicos:**

#### Globalización:

Miles de páginas, libros y artículos se escribieron sobre la globalización en las últimas décadas, desde diversas perspectivas y con opiniones favorables y contrarias. Intentando definir el fenómeno, puede decirse que la globalización desde el punto de vista económico es el incremento de la actividad más allá de las fronteras nacionales y de las regiones. Las principales actividades globalizadas son las de los mercados financieros, los movimientos de capitales, las del comercio internacional y la expansión de las grandes corporaciones por todo el mundo. Desde un ángulo cultural, la globalización incluye la mundialización de ciertas pautas de consumo, manejo de la información, distribución de productos culturales (por ejemplo, cine) y difusión de valores y creencias.

Aunque en el pasado se vivieron períodos donde el comercio internacional tuvo mucho relieve (fines del siglo XIX, años 20 del siglo XX), no cabe duda que en la actualidad los adelantos científicos y técnicos en comunicaciones, electrónica, transporte y logística han permitido poder concretar altos niveles de intercambio. Cuando se empezó a escribir sobre el fenómeno se destacaban sus cualidades: Posibilidades de compartir conocimientos, facilidades para el intercambio, en definitiva, oportunidades para que cada uno pudiera darle al mundo lo mejor y obtener también lo mejor de los otros. Pese a ello, con el tiempo apareció una corriente que critica fuertemente a la globalización. Quienes lo hacen, señalan que la globalización provoca una competencia despiadada donde triunfan los más poderosos. Entonces, lejos de ser una oportunidad por las mejoras de las comunicaciones y el intercambio, termina siendo un mecanismo de consolidación de situaciones donde unos dominan sobre otros. Los llamados globalifóbicos, reúnen un conjunto heterogéneo de participantes con intereses y creencias diversas. Entre ellos, trabajadores poco

---

<sup>6</sup> Según datos del Instituto Internacional de Investigación por la Paz de Estocolmo. Publicados en nota periodística por el Diario *Ámbito Financiero*, Bs. As, Argentina, 13/6/2006, página 16.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

calificados de países centrales que ven cómo las grandes corporaciones establecen sus plantas en naciones periféricas para ahorrar costos laborales, pequeños productores que están expuestos a la competencia internacional, nacionalistas y xenófobos, personas que critican el marketing de las empresas transnacionales y quienes objetan las técnicas que utilizan esas compañías para dominar las preferencias de los consumidores<sup>7</sup>

La Administración no está exenta de este fenómeno. Lo paradójico que resulta la tensión entre lo local y lo global aparece en ella. Ocurre que conviven dos tendencias opuestas. Por un lado, el afán por reforzar aspectos locales de la cultura, los hábitos, la producción y el idioma, pero por el otro lado, la visión global del mundo, donde las fronteras desaparecen. Ambas perspectivas se ven nítidamente en las organizaciones. La globalización implica cambios en la forma de producir, principalmente por la posibilidad de localizar plantas en casi cualquier parte del mundo, en el comercio, en el marketing y en la dirección: Las empresas con presencia mundial suelen tener directivos que provienen de otras partes del mundo, aunque predominen los naturales del lugar donde tiene su casa matriz.

### Riqueza:

La economía mundial ha mostrado en las últimas décadas una gran capacidad de crecimiento. Hasta el presente, este crecimiento parecía poder avanzar sin que se interpusieran límites más allá de los propios de la producción y el consumo. En los últimos tiempos y pese a que la tecnología mejora los procesos, la evidencia de que ciertos recursos naturales se agotarán o que el crecimiento puede provocar daños en el medio ambiente, plantea dudas sobre la visión del progreso permanente. Sucede además que la creación de esa riqueza se concentra solo en algunas partes del mundo, quedando otras regiones postergadas. Además de que con ello se muestra un efecto indirecto no equitativo del progreso, se puede inferir que si todo el mundo tuviera la riqueza de esos países desarrollados, la escasez de recursos y el daño serían todavía más pronunciados.

Para la Administración, la mayor riqueza implica poder manejar más negocios, más actividades y más mercados. Si bien la complejidad y las exigencias aumentan, no es menos cierto que aparecen más oportunidades. Los directivos y gerentes deben tener capacidad y destreza para verlas entre el cúmulo de hechos, datos y problemas que rodean la actividad diaria.

### Ingresos:

Los indicadores macroeconómicos que con mayor frecuencia se utilizan para comparar países son el PBI (producto bruto interno) y la renta per cápita (que se obtiene relacionando producto con cantidad de habitantes). Esta medida es un promedio. Como tal, no toma en cuenta los desvíos. Es decir, no contempla que para llegar a un promedio pueden estar computándose valores muy disímiles entre sí. Para analizar esos desvíos, lo que se mira son indicadores de ingresos para ciertos segmentos de la población o se utiliza el coeficiente de Gini, que mide la desigualdad de 0 a 1, con valor 1 para la máxima desigualdad en el ingreso.

Los países con mayor renta per cápita se caracterizan, en su mayoría, por tener mayor igualdad en la distribución del ingreso (el comentario de Krugman presentado antes sería una excepción). En los países con menor renta per cápita, que son más pobres y tienen proporcionalmente menor producto, la desigualdad en la distribución del ingreso suele ser más pronunciada. No es el objetivo de este texto analizar las causas de esos fenómenos<sup>8</sup> pero no puede ignorarse como una realidad muy palpable en el mundo. La desigualdad es, por otro lado, una de las causas principales del malestar social y los conflictos.

En Administración estos factores son claves para conocer los mercados donde se opera. Los países donde solo un pequeño porcentaje de la población tiene ingresos de relevancia, no suelen ser atractivos para las empresas de productos masivos. Muchos bienes serán importados, y no existirán fuertes incentivos para realizar esfuerzos locales en temas de producción, comercialización o marketing. Un caso especial es el de China, que será comentado más adelante.

### Consumos:

---

<sup>7</sup> Una visión interesante contra la globalización puede encontrarse en Klein, N. "No logo", Paidós, Barcelona, España, 2001.

<sup>8</sup> Un resumen sobre este tema puede encontrarse en González Escudero, A. "Pobreza, desigualdad y corrupción", Revista Universo Económico, Bs. As. Argentina, febrero 2006, página 24.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

El consumo de todo tipo de bienes y servicios ha crecido a tasas muy elevadas en las últimas décadas. Influye en ello el incremento de los ingresos de la población, la mayor productividad del trabajo (que permite retribuir mejor por unidad de tiempo), la incorporación de las mujeres al mercado laboral (permitió agregar ingresos a los hogares, lo que luego se traduce en mayor consumo), y las innovaciones científicas y tecnológicas que han incorporado al consumo bienes nuevos como consecuencia de descubrimientos científicos y aplicaciones tecnológicas que muy rápidamente pueden llegar a comercializarse a precios sensiblemente inferiores a los iniciales, inclusive con mejor calidad y prestaciones.

Hay quienes critican el “consumismo” del mundo contemporáneo. Se refieren al consumo casi superfluo, más allá de las necesidades, buscando gratificaciones ficticias que, dicen, están creadas por las empresas interesadas exclusivamente en vender más. ¿por qué cambiar el automóvil si todavía está en condiciones de seguir funcionando perfectamente? ¿por qué se debe tener las ropas de última moda, si el guardarropas disponible cubre todas las necesidades de vestimenta? Los ejemplos son muchos.

Sin embargo, la conducta del consumidor no es tan ingenua o inconsciente. Los tiempos que corren en una tendencia que se acentuará todavía más en los venideros, marcan que los consumidores buscan mayor información, miran con gran escepticismo los mensajes publicitarios y se muestran exigentes frente a los productos o servicios que adquieren. Analizan no solo los “tradicionales” atributos de precio y calidad, sino también los materiales y procesos productivos utilizados, para comprobar si la producción daña o no el medio ambiente, es sustentable en el tiempo, se accede a ella a través del “comercio justo” y no se emplean operarios en condiciones laborales criticables.

Sin duda esta tendencia se incrementará en el futuro, ya que el acceso a la información es más fácil y la conciencia frente a los mensajes distorsionados que puedan enviar los vendedores es superior.

Además, la presencia de organizaciones de defensa de los consumidores y de normas que los protegen constituyen aspectos que rebaten la creencia antigua de que los consumidores pueden ser engañados sin demasiado esfuerzo.

El incremento del consumo favorece a importantes sectores de la industria y de los servicios. Cuando el consumo se morigerara, esto es, la gente prefiere atesorar sus ingresos en vez de destinarlos al consumo, se frenan las ventas para la mayoría de las empresas, con lo cual muchas corren el riesgo de entrar en crisis. El deseo de consumir, alentado incesantemente por el estímulo de la publicidad y de buena parte de los medios de comunicación, es un motor para la actividad empresarial. Desde la óptica de la Administración, dentro del campo del marketing, se investigan las actitudes y percepciones de los consumidores con rigor científico (volveremos sobre esto). No solo interesa tener un producto que satisface una necesidad objetiva, que tiene una funcionalidad óptima y una calidad destacada. También para una gama muy amplia de industrias (de bienes y servicios) es útil conocer los complejos procesos psicológicos, culturales y sociales que hacen que las personas consuman ciertos productos o marcas en vez de otros.

¿Puede existir un cuestionamiento ético en torno a esto? Los defensores del marketing dicen que ellos no cambian a las personas, simplemente detectan cómo ellas llegan, conciente o inconscientemente, a tomar decisiones de compras, cómo se forman sus gustos y preferencias. Existe falta ética cuando, por ejemplo, se emiten mensajes publicitarios con datos falsos pero no es una falta ética intentar asociar un producto a una forma de vida atractiva a los consumidores (una cerveza, por caso, promocionada por un deportista de éxito).

Por otra parte, la mencionada característica de que los consumidores están más alertas y cuentan con organizaciones que los protegen, conforman un reparo frente a hipotéticos engaños. Los administradores no podrán tomar decisiones sin tener en consideración el dar la mayor información a los clientes y deberán atender reclamos y pedidos de las entidades defensoras de los consumidores. De no hacerlo, se exponen no solo a las sanciones derivadas de las normas que protegen a esas personas, sino, sencillamente, al riesgo de perder importantes sectores del mercado dado que la conciencia sobre el respeto a los consumidores se encuentra muy extendida.

### Empleo:

Antes se comentó que un cambio relevante en tiempos recientes fue la incorporación de las mujeres al mercado laboral y el aumento general de la productividad del trabajo, acontecimientos, sin duda, positivos. Pero en el tema del empleo existen tendencias que no resultan tan halagüeñas. Una, la eliminación de numerosos puestos de trabajo industriales (antes fue en el agro) como consecuencia de su reemplazo por máquinas, consecuencia esperable a partir de los procesos de automatización en las industrias. Otra, el traslado de muchas de esos trabajos a países no desarrollados donde la mano de obra es más barata. Otra, la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que es positivo, pero en posiciones de tareas de servicios con bajos

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

requerimientos de capacitación y, por consiguiente, baja remuneración (restaurantes de comidas rápidas, por caso). Todos estos cambios han llevado a algunos a hablar del “fin del trabajo” tal como se lo conoce desde los años de auge de las sociedades industriales y a vaticinar el incremento relativo de la ocupación a través de tareas de apoyo comunitario como las que brindan las ONGs (ONG son las siglas de organización no gubernamental)<sup>9</sup>

¿En qué medida estas tendencias afectarán a la población? ¿Qué pasará si el número de personas sin empleo o con trabajos de baja calificación y pobre remuneración crece significativamente? ¿Cómo lograrán esas personas ingresos tales que puedan mantener un nivel de vida acorde con el mundo contemporáneo? ¿Podrán las empresas seguir cerrando plantas industriales de producción localizadas en donde hoy están sus mercados consumidores para llevarlas a otros países y así bajar costos? Aunque la baja de costos siempre, en mayor o menor medida, conduce a una baja de precio y esto es una mejora para el consumidor, ¿cómo obtendrán esos ingresos necesarios para consumir quienes no tengan buenos empleos?

Las cuestiones anteriores no están en la órbita de las variables controladas totalmente por la gerencia de las empresas. Primará, al menos en un primer momento, aquellas estrategias que bajen los costos, porque con ello las empresas son más competitivas, pueden tener precios menores y mayores beneficios. Sin embargo, cada vez se pone más en tela de juicio que la dirección de una empresa pueda tomar decisiones sin contemplar el impacto en la comunidad donde viven sus empleados. Existen presiones o limitaciones legales para reducir las plantillas de empleados a través de despidos y las marcas pueden sufrir si se las asocian a decisiones empresarias con poca sensibilidad social.

### Comercio:

Fuertemente relacionado con el fenómeno de la globalización, se encuentra el desarrollo del comercio. A menos que se tenga una visión proteccionista cerrada, difícilmente podrá dejar de reconocérsele al comercio grandes virtudes. Detrás del intercambio entre culturas, a lo largo de la historia, estuvo la actividad comercial. El comercio fue y es un factor de integración, intercambio y tolerancia. El comercio funciona bajo reglas que respetan y aceptan las partes, no sobre la imposición de una sobre la otra. Los teóricos de la economía clásica veían en el comercio una forma de mejora para todos, un mecanismo para que todos los participantes ganen y no que lo ganado por uno sea lo perdido por otro (en las conquistas de territorios, a diferencia de las relaciones comerciales, se buscaba arrebatarle la riqueza a los conquistados, uno ganaba y otro perdía). Adam Smith descubrió el efecto beneficioso de las ventajas comparativas. Por ellas, cada uno produce no todo sino aquello para lo cual tiene condiciones más favorables. Como produce más que sus propias necesidades, intercambia sus excedentes por los excedentes de lo producido por otros, que aplicaban la misma regla de producir aquello para lo cual se está mejor preparado. Todos ganan de esta forma y acceden a más bienes de los que podrían obtenerse con una economía de subsistencia, donde cada uno hiciera según sus propias necesidades, sin especializarse.

La presentación anterior es en cierta forma “idílica”, porque la realidad muestra desvíos al libre comercio. No siempre con él se benefician todos. Con frecuencia una de las partes está en peores condiciones que el resto (existe una teoría sobre el deterioro de los términos de intercambio, según la cual los países productores de materias primas resultan perjudicados). Por otro lado, en muchas partes se recurren a prácticas de proteccionismo con el propósito de favorecer a productos locales pese a que resultaría más eficiente y se permitiría conseguir productos más baratos si se los adquiriera a quienes en otras partes del mundo tienen ventajas comparativas para esa producción (el ejemplo típico es la protección de los productores agropecuarios mediante subsidios en EEUU y Europa. Esto impide competir en condiciones iguales a los productores de otros países, como Argentina, que son más eficientes para esa producción). Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, destaca que este libre comercio desequilibrado puede provocar crisis de magnitud y plantea propuestas para superar la iniquidad que representa subsidiar en los países desarrollados aquellas actividades donde los países en desarrollo se destacan. El efecto para estos últimos es impedir que puedan progresar y acercarse a los niveles de ingresos de los primeros<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> La tesis está expuesta en Rifkin, J. “El fin del trabajo”, Paidós, Argentina, 1996.

<sup>10</sup> Acerca de estos problemas tiene escritos dos libros: Stiglitz, Joseph E., “El malestar en la globalización”, Buenos Aires, Edit. Taurus, 2003 y “Cómo hacer que funcione la globalización”, Buenos Aires, Editorial Aguilar, 2006.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

Igualmente, de no ocurrir situaciones de conflicto, cabe esperar que en el futuro la tendencia a favorecer el comercio se incremente.

En la actualidad, no se habla ya de ventajas comparativas al estilo de Adam Smith, sino de ventajas competitivas. El enfoque, ideado por Michael Porter<sup>11</sup>, plantea que el éxito en el mundo contemporáneo no está en tener esas ventajas en recursos que en el pasado marcaban diferencias, sino en tener la capacidad para competir en ciertas áreas específicas. Así, más allá de los recursos naturales, resultan de relieve los conocimientos, la experiencia, la historia de la región en la producción de ciertos bienes, la capacidad para conformar redes de producción a nivel regional y el aprovechar condiciones para vender los productos en el mundo. Este enfoque permite explicar porqué lugares con condiciones naturales muy desfavorables (Japón, Escandinavia) hayan logrado un desarrollo notable.

En esa línea está el contar con direcciones tanto en las empresas como en las áreas de gobierno y políticas que sean eficientes. Las empresas bien administradas son ventajas competitivas. Ayudan en todo el proceso y con frecuencia se sobreponen a condiciones naturales no del todo convenientes. Los países más destacados han tenido y tienen buena Administración. Tanto por el lado de los empresarios como por parte de sus líderes políticos del sector público.

### Bloques:

Las naciones tal como se las conocen hoy, aparecieron en el mundo en el siglo XV. Algunas recién pudieron constituirse o alcanzar su independencia muchos años después. Está claro que son creaciones sociales y económicas relativamente nuevas. La tendencia actual, principalmente desde la perspectiva económica, parece orientarse a la constitución de bloques. Esto es, varias naciones que deciden tener ciertas políticas en común. El ejemplo habitual es el de la Comunidad Europea. Se inició en 1952 con seis países<sup>12</sup>. Con los años, fueron intensificándose los lazos económicos, a punto tal que hoy existe una moneda común y muchas decisiones económicas se toman en forma conjunta para toda la región. Los países que la integran llegan a veintisiete<sup>13</sup> y se trabaja intensamente en lograr cada vez más instituciones compartidas, inclusive las políticas, como es tener una constitución común. El camino no es simple y aparecen contramarchas. De esa forma puede verse las votaciones desfavorables para la aprobación de la Constitución que ocurrieron en Francia y los Países Bajos<sup>14</sup>. En una línea similar, aunque no con tanto éxito, se encuentra el MERCOSUR (integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y recientemente Venezuela), el NAFTA (EEUU, Canadá y México), el ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) y la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú).

Desde la perspectiva de la Administración, la formación de bloques plantea desafíos de naturaleza distinta a los propios de las estructuras nacionales. Con la formación de bloques, la visión del empresario nacional debe abrirse a mercados más amplios (los del bloque) pero también a posibles competidores (los de los demás países que lo integran). En el caso de las corporaciones que operan a nivel mundial, se encontrarán con estructuras regionales a cargo de la atención de los asuntos de interés público con mayor capacidad de fijar condiciones y exigencias que las nacionales, con frecuencia relativamente fáciles de abordar cuando quien lo intenta es una poderosa corporación de actividad mundial.

### China:

China es un enorme país que creció durante los años 90 y hasta la actualidad a tasas anuales que rondaron el 10 %. Se lo menciona como un caso especial porque sus características son notablemente diferentes y no reducibles a otros ejemplos. China es un país políticamente comunista (no hay democracia, el control lo ejerce un único partido, el comunista) pero que adoptó en los últimos años algunas de las pautas económicas propias

---

<sup>11</sup> La investigación completa para respaldar este concepto se encuentra en Porter, M. "La ventaja competitiva de las naciones", Vergara, Argentina, 1991.

<sup>12</sup> Esos países iniciales fueron Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos.

<sup>13</sup> Ellos son: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa y Suecia. A partir del 1/1/2007 se incorporan Bulgaria y Rumania.

<sup>14</sup> Las votaciones desfavorables fueron el 29/5/2005 en Francia y el 1/6/2005 en los Países Bajos.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

de las naciones capitalistas. Para muchos, en ello está la clave del éxito. Pero esa apertura hacia la economía de mercado es parcial. El estado chino regula gran parte del ingreso de capitales, las industrias que deja establecer -es socio en muchas de ellas-, las remuneraciones de los operarios y el tipo de cambio. El volumen de China, por los recursos que maneja así como por la población y por lo barato de la mano de obra, es un incentivo para las empresas occidentales que ven allí un gran mercado potencial o, al menos, la posibilidad de fabricar a bajo costo. El crecimiento chino seguirá planteando cambios en la economía mundial y despertará inquietud en los próximos años. Cabe esperar que continúe la atracción de fuertes inversiones. Pero, en la medida que el nivel de vida de una parte mayor de la población aumente, y se asemeje más a la de los países occidentales, los ajustes económicos, políticos y sociales se irán produciendo. Con los años, esa población no estará dispuesta a trabajar por una remuneración que es el 20 % de lo que se recibe por igual trabajo en los países centrales.

Estos cambios podrían seguir una trayectoria parecida a los vividos por Japón, que en los años 50 comenzó su desarrollo industrial basándose en los bajos costos y con el tiempo lidera en calidad e innovación, habiendo transferido, también ellos, la manufactura de los productos más sencillos a otros países asiáticos de mano de obra más barata.

Para los administradores, China no puede faltar dentro de los temas que merecen atención. Sea como una oportunidad para vender, sea como una amenaza por la invasión de sus manufacturas a bajos precios, en cualquier caso, los próximos tiempos marcarán un interés especial de los ejecutivos de las empresas por saber cómo actuar en un contexto distinto. La presencia de empresas occidentales en China obedece a un ineludible interés por el tamaño del mercado potencial que constituye un país de esas características. Dado ese mercado, resulta inimaginable que los administradores de las empresas principales se atrevan a ignorarlo.

Todo indica, asimismo, que la India intentará seguir su propio camino de crecimiento a tasas altas basado en la disponibilidad de mano de obra y tomando para sí parte de las lecciones exitosas del caso chino.

### Capitales financieros:

Se habla de una economía “real” donde se intercambian bienes, y de otra “financiera” donde lo que fluyen son los capitales. En los últimos años, pudo observarse que el crecimiento del intercambio de bienes a nivel mundial (el tradicional comercio internacional) creció a una tasa del 4% en promedio, pero los movimientos de capitales financieros crecieron a una tasa muy superior. La potencia y el impacto de esos movimientos es tal, que para muchos analistas desborda la capacidad de los estados nacionales de controlar sus propios mercados financieros. Ni las naciones centrales están libres de ese impacto. Se dice que George Soros (importante financista e inversor contemporáneo) logró operar contra la libra esterlina en 1992 y provocar una caída de la cotización de esa divisa. No resulta objeto de estudio de este texto el analizar si las modalidades de los mercados financieros y de capitales son las mejores o no lo son. Simplemente corresponde indicar que la fluidez con que los capitales pueden acceder a unos mercados y abandonar otros, es una oportunidad y un desafío a la vez.

Desde la perspectiva de la Administración, estas situaciones marcan que el acceso a fondos para financiar los negocios es más fácil que tiempo atrás. Actualmente las fuentes de financiación pueden obtenerse dentro del propio país donde se opera o en otros. Este hecho debería influir sobre las tasas de interés que pagan las empresas (se la conoce como tasa activa) haciendo que sea menor, y permitiendo diversificar las fuentes de financiamiento, ya que no solo se puede conseguirse de los propios accionistas (aportes de capital), de las ganancias que obtenga el negocio en tanto no se distribuyan y de los mercados locales, sino que también se puede acceder a muy diversos mercados en el mundo y fondos de diversas fuentes de financiamiento, más allá de las comentadas anteriormente.

**LA ADMINISTRACION EN EL MUNDO ACTUAL (segunda parte)**

*Publicado en la Revista Enfoques de la Editorial La Ley, ediciones de abril 2008 (primera parte) y mayo 2008 (segunda parte)*

Por Alejandro González Escudero.

En esta segunda parte abordamos las tendencias centrales en temas ambientales y tecnológicos que se ven en el mundo de hoy y cómo la Administración actúa con ellos. Luego analizamos el rol de las organizaciones y, finalmente, nos preguntamos si la Administración está en condiciones de dar respuestas con validez universal y científica en las áreas del saber y del hacer que le incumben.

**Aspectos ambientales y tecnológicos:**

**Medio ambiente:**

Las preocupaciones por el medio ambiente cobran día a día mayor importancia. No puede ser de otra forma si se piensa que el entorno que brinda el planeta tiene recursos limitados y condiciones naturales que pueden alterarse provocando daños irreparables. Antiguamente la naturaleza, el mundo en definitiva, parecía brindar recursos prácticamente inagotables. Sin duda era así cuando los niveles de cantidad de habitantes y de riqueza eran enormemente menores.

El progreso tecnológico, entonces, podía echar mano a los recursos con total libertad, ya que éstos eran vistos como inagotables. Hoy, esa visión dispendiosa de los recursos naturales resulta irresponsable y peligrosa.

Considerando al medio ambiente como un concepto amplio, hoy se observa que el bienestar del hombre y su notable población impacta sobre el entorno con estos efectos negativos:

- Contaminación a raíz de su producción industrial y también por las modalidades que debe adoptar en la producción agropecuaria masiva.
- Daño de ecosistemas cuando las explotaciones agropecuarias y el crecimiento de los centros urbanos se extienden a zonas en estado natural. Además, la vida humana en las ciudades tiende a contaminar más que la rural y casi siempre consume más recursos no renovables, como los energéticos.
- Daño sobre la atmósfera, al liberar gases que deterioran la capa de ozono. Son los llamados gases de efecto invernadero.
- Consumo de recursos no renovables para producir energía, como es el caso de la explotación del petróleo.

El tema, por cierto, es de notable complejidad y no puede profundizarse en este capítulo.

El efecto que genera sobre la Administración es incluir la cuestión del medio ambiente dentro de las preocupaciones de cualquier organización y de sus equipos directivos.

En el mundo actual una empresa desinteresada en el medio ambiente corre peligro de ser condenada por la opinión pública, rechazada por los consumidores y hasta perseguida por las organizaciones defensoras del ambiente.

Si bien hay quienes afirman que en muchos casos las consideraciones sobre el medio ambiente no pasan de ser un discurso acomodado a la época sin que exista un interés efectivo, es evidente que hoy es menor que ayer la posibilidad de ocultar acciones empresarias que dañen el entorno.

Evidentemente existe un problema de costos, de plazos y de lo que en Economía se llama “externalidades”.

El problema con los costos está en que casi siempre para evitar la contaminación, tratando los residuos o utilizando tecnología “más limpia”, se incrementan los costos de producción de los agentes económicos individuales. Dicho de otra forma, si se busca maximizar el beneficio, se producirá de la manera en que los costos sean menores, y ésta, con frecuencia, es la que no toma en cuenta la protección del medio ambiente.

Con respecto a los plazos, puede verse que buena parte de la producción, sea por su volumen o por los métodos que se utilizan, no considera el daño que a futuro se generará sobre los recursos que se utilizan

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

desmedidamente. Los ejemplos típicos son el uso de combustibles fósiles no renovables, el petróleo es el más crítico, la tala de bosques para producir madera, o la explotación de tierras en agricultura sin cuidar la degradación futura de las tierras. La “lógica” que se sigue es: Obtener el máximo beneficio en el corto plazo y no tomar en cuenta el largo plazo, en el cual podrán influir muchas variables, incluso la posibilidad de corregir en el futuro los daños infligidos en el presente o, creyendo que la tecnología logrará sustituir los recursos no renovables por otros disponibles en mayor cantidad o que sean directamente renovables.

Con respecto a las “externalidades” se trata de efectos que se producen “afuera” de las transacciones o que impactan a terceras partes que no integran la relación económica. Por ejemplo, una actividad turística en un lugar virgen puede producir riqueza a quienes la explotan y satisfacción a quienes disfrutan de ella, pero a su vez provocar un cambio artificial en el entorno ambiental, alterando el paisaje, la fauna y la flora. La valoración de las pérdidas en ese entorno es de difícil medida y, en cualquier caso, no aparecerá quién oponga su propio interés económico que se vea perjudicado<sup>15</sup>.

### Tecnologías:

El desarrollo tecnológico está en el corazón del progreso económico. Es la llave que abre las perspectivas de mayores comodidades en la vida de las personas al disponer de una cantidad creciente de bienes y servicios.

La aceleración con que se consiguen estos avances es vertiginosa. Cada vez más rápido se mejoran los productos y servicios e igualmente más rápido aparecen bienes que sustituyen con mejores prestaciones a los anteriores.

Un caso típico es el de la computadora personal o PC. Fue creada en 1980 con tecnología ya conocida y cierto escepticismo de quienes por entonces dominaban la industria de la computación. Ellos creían que no despertaría el interés del público el tener una computadora en cada hogar o para cada persona. “No hay ninguna razón para que un individuo tenga una computadora en su casa”, decía en 1977 Ken Olsen, fundador de Digital Equipment<sup>16</sup>. El precio de la primera PC, la IBM.5150, casi u\$s 5.000,- a valores de hoy nos resulta sorprendentemente alto y las prestaciones notablemente pobres (microprocesador de 4,77 MHz, 16 KB de memoria RAM, sin disco rígido, con una diskettera de 5,25 pulgadas y monitor monocromático<sup>17</sup>).

El avance tecnológico logró en 25 años reducir el precio a un diez por ciento e incrementar la performance en 350 veces para la velocidad del procesador, 62.000 la memoria ram y 60.000 veces la capacidad de almacenaje de los discos rígidos actuales con respecto a los primeros que se instalaron en PCs.

Este fenómeno se repite en varias industrias. Podemos ver las mejoras en equipos reproductores de audio, del disco, al cassette, al cd, al MP4. En la fotografía, de la foto por exposición de películas químicas a la luz se llega a la cámara electrónica.

En lo que toca a la Administración, la comprensión y la conducción de los procesos de cambios tecnológicos son actividades críticas, ya que de ellas depende muchas veces la supervivencia de las organizaciones.

Además de las técnicas desarrolladas para entender y alentar el cambio en las empresas, se cuenta con los estudios de ciclo de vida de los productos y curvas de aprendizaje en los procesos productivos.

Estas herramientas permiten detectar las etapas de “vida” de los productos y así planear los tiempos en que los nuevos deben incorporarse de forma tal de evitar que la obsolescencia de los anteriores termine por dejar a sus propios productores del mismo modo obsoletos.

---

<sup>15</sup> Para ver una aplicación de estas ideas a una situación concreta como es el entorno contaminado del Riachuelo en Buenos Aires, puede verse González Escudero, A. “El mal ambiente del Riachuelo”, Diario La Nación, Buenos Aires, Argentina, 26/12/2007, Página 17.

<sup>16</sup> Cita en la nota de Dahl, E. “Un cuarto de siglo que cambió el mundo, y lo que queda por hacer”, Diario La Nación, suplemento Tecnología, Bs. As. Argentina, 14/8/2006, página 2. En 1977, Digital Equipment era un fuerte competidor de IBM en equipos “grandes” (main frame). Años después fue adquirida por Compaq que luego se fusionó por Hewlett Packard.

<sup>17</sup> Sobre el tema puede verse González Escudero, A. “Los veinte años de las computadores personales”, Diario BAE, Bs. As. Argentina, 13/9/2001, página 17.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

Por supuesto que los tiempos de “vida” de los productos se hacen cada vez más cortos. De hecho, está comprobado que las empresas más dinámicas, y por lo tanto más exitosas, tardan menos tiempo en lograr “poner en el mercado” un nuevo producto que sus competidores. Los pasos que deben darse para conseguir que un producto sea comercializado son complejos y van desde su diseño hasta la definición de los canales de distribución y la estrategia de marketing a seguir para su venta. En el camino pasan por la detección de las necesidades de los potenciales compradores, investigaciones de mercado, diseño, fabricación de prototipos y sus pruebas, vinculaciones con proveedores y agentes de ventas, definición de procesos productivos y adquisición de equipamiento. Todas estas acciones plantean desafíos y requieren fuertes inversiones y disponibilidad de recursos humanos de excelencia, con un riesgo siempre alto de fracasar, ya que se sabe que para conseguir proyectos exitosos se deben impulsar varios que finalmente no llegarán a conocerse en el mercado.

### Innovaciones:

Las mejoras tecnológicas así como los productos o servicios que de ellas se obtienen, integran parte de las innovaciones que el progreso científico ofrece a las empresas.

Las innovaciones implican crear sobre lo que ya se conoce. Pero los procesos de innovación y de desarrollo tecnológico se asientan sobre bases científicas.

Ocurre que en el fondo de todo producto novedoso hay una aplicación de conocimientos científicos. Ahora bien, si dijimos que de varios proyectos de productos nuevos solo una parte llega a ser económicamente viable, los proyectos de investigación científica tienen aplicaciones aún más lejanas e inciertas. Esto trae como consecuencia que el hacer lo que se llama investigación “básica” –para diferenciarla de la “aplicada”- que se orienta a incrementar el conocimiento científico sin tener como objetivo cercano el lograr invenciones con valor comercial, genera costos enormes que muy pocas empresas y dentro de un pequeño número de industrias están en condiciones de afrontar.

El ejemplo más claro es la industria farmacéutica. En ella las actividades de investigación y desarrollo insumen una parte muy importante de los costos y provocan enormes riesgos que solo pueden soportar los principales laboratorios, con su enorme poderío. Ed Holdener, siendo director de Desarrollo Farmacéutica Internacional de Roche, señala que cuando una droga llega finalmente a su venta lleva invertido en investigación, desarrollo y pruebas entre 70 y 300 millones de francos suizos<sup>18</sup>.

Por eso, gran parte de la investigación de tipo científico “de base” debe ser financiada por el Estado debido a que el riesgo de volcar recursos a “crear ciencia” es tan alto y el beneficio tan difícil de ser apropiado (los descubrimientos científicos no se patentan, para hacerlo, deben ser “enmascarados” como productos) que únicamente el Estado, en función de su poderío y su obligación de atender al bienestar colectivo, tiene posibilidades de encararla.

Igualmente, no todos los países pueden realizar investigación científica. Solamente los más ricos destinan una proporción significativa de sus recursos a estas actividades. De todas formas, hay quienes sostienen que la relación de causalidad es la inversa: Para ser un país rico, hay que hacer primero ciencia, y no que ella sea una actividad propia de aquellos que consiguen por algún otro camino esa riqueza.

Un indicador valioso del esfuerzo y los logros que se consiguen en el plano de las innovaciones es la cantidad de patentes que las empresas, o desde la perspectiva de las naciones, los países consiguen registrar.

Una empresa con más patentes registradas en su lugar de origen y en el resto del mundo estará mostrando un potencial innovador superior a la que no las tenga en esa proporción. Igualmente, los países más dinámicos y de mayor crecimiento a nivel mundial consiguen que sus empresas y particulares sean lo suficientemente creativos e innovadores como para lograr una proporción importante de nuevas patentes de invención.

---

<sup>18</sup> Reportaje de Nora Bär publicado con el título “Los nuevos fármacos, bajo el microscopio”, Diario La Nación, Bs. As., Argentina, 13/2/2006. Allí añadió que pronostica para los cinco años siguientes que el tema de los costos de los medicamentos y de la salud en general continuará siendo preocupante.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

Argentina, por cierto, no es un país que se destaque por la cantidad de nuevas patentes que logran inscribir los particulares y las empresas.

### Internet:

La significación que en las esferas económicas, sociales y culturales tiene Internet es tan ampliamente conocida y obvia que no merece mayores comentarios adicionales.

Solamente señalamos la discusión que existe en torno a si Internet significa una nueva barrera entre un mundo desarrollado que accede a estas herramientas y otro que no lo consigue, o si, por el contrario, Internet permite reducir desigualdades. Nos inclinamos por este último enfoque. Superar el “analfabetismo informático” y disponer de equipos para acceder a la red son costos significativamente menores a los beneficios que se consiguen por las facilidades de comunicación, difusión del conocimiento y capacidad de hacer transacciones económicas con costos de intermediación ínfimos. Antiguamente poder leer un “paper” científico producido en una universidad alejada requería esperar a su publicación o tener algún grado de contacto con los autores para que enviaran una copia. Hoy, gran parte de ese tipo de material está disponible en la red. En el mismo sentido, anteriormente el contactarse con posibles compradores en otras partes del mundo exigía preparar y enviar catálogos y folletos, junto con, lo más probable, realizar costosas visitas personales para poder mantener encuentros “cara a cara”. Hoy muchos de esos pasos necesarios en el intercambio comercial internacional se ahorran a través de la presencia y los contactos que se realizan con la red.

La Administración no ignora ninguna herramienta que aparece en el mundo de las organizaciones y mucho menos si se trata de una que representa un cambio revolucionario.

Las aplicaciones de Internet se han extendido a todas las áreas de las empresas y las organizaciones con buenos resultados, aunque algunos no fueron de la magnitud que se espera cuando se produjo el boom de Internet. El ejemplo es el caso de las empresas puntocom que aparecieron por decenas en todo el mundo y donde solo algunas sobrevivieron. Se podría inferir de ello, aunque no existe una confirmación empírica concluyente, que esas empresas virtuales tenían como objetivo el obtener beneficios brindando servicios por Internet pero se encontraron con usuarios de la red que tienden a ser reticentes a pagar por lo que se obtiene en ella, quizás porque la red fue concebida para hacer intercambios gratuitos que eran, en un principio, de naturaleza científica. Por otro lado, el comercio electrónico (e-commerce, B2B, B2C, como se los conoce en la jerga) no logró instalarse con igual fuerza en todas las actividades, cuando en un principio se vaticinó que reemplazarían rápidamente a las fuerzas de ventas convencionales. De todos modos, el uso de Internet como medio de intercambio comercial viene creciendo sostenidamente<sup>19</sup>.

### Biotecnología:

Todo parece indicar que la biotecnología marcará rumbos importantes, superiores a los que ya consigue, para el progreso y la innovación.

Por supuesto que todo campo nuevo de descubrimientos científicos abre dudas sobre efectos no deseados y dilemas éticos. La biotecnología no es una excepción. Por ejemplo, hay discusiones sobre el impacto que tendrá sobre las personas el consumo de alimentos producidos a partir de OGM (organismos genéticamente modificados). Los beneficios de utilizar semillas de esas características en la agricultura son evidentes. Aumenta la producción y permite incorporar tierras antes sub explotadas a cultivos de alto rendimiento. En Argentina, por caso, la utilización de semillas genéticamente modificadas en el cultivo de la soja es la causa de un incremento impresionante de ese cultivo con las consecuencias de crecimiento económico y bienestar

---

<sup>19</sup> Los usuarios argentinos de Internet gastaron a través de ella \$ 1.380 millones en compras en la red durante 2005. En 2004, el monto fue de \$ 980 millones. Datos de la consultora Prince&Cooke. Los usuarios de Internet que realizan compras fueron 1,3 millones en 2005 y 730 mil en 2004, según el experto Enrique Cartier. Ambos datos surgen de la nota de Grondona, C. “Crecieron un 45 % las ventas por Internet”, Diario La Nación, Bs. As. Argentina, 13/2/2006. Según estas estimaciones, la compra anual promedio por persona en Internet habría sido de \$ 1062,- en 2005.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

que trajo a todo el país. Los daños de la agricultura no “orgánica” no están probados. Pero los beneficios son visibles y sin duda permiten alimentar a millones de personas que de otra forma no conseguirían alimentos. Una tecnología aún más novedosa es la SAM (selección asistida por marcadores) en donde en lugar de incorporar a una especie genes de otra elegidos porque consiguen el atributo deseado (aumentar rendimiento, reforzar la resistencia a las plagas o incrementar el poder nutritivo), se busca cruzar la especie que se quiere mejorar con otra que tenga las características deseadas. Es, en verdad, la forma en que el hombre ha tratado de mejorar las especies vegetales y principalmente animales por siglos. Lo que ocurre es que con esta técnica el proceso de mejora por cruza es más preciso y acelerado. Se evalúa que los riesgos de daño ecológico o alternaciones genéticas son menores que con los OGM<sup>20</sup>.

El otro punto es la cuestión ética, que aparece ante la manipulación genética de las especies. En especial, a raíz del conocimiento del genoma humano. Por cierto, los defensores del avance científico ponderan que este conocimiento y la capacidad de modificar esos códigos permitirán corregir enfermedades genéticas y mejorará, entonces, la calidad de vida de las personas. Los detractores temen que se haga un uso indebido de esa técnica y se termine por favorecer posiciones racistas, alterándose el proceso natural de evolución genética de cada especie<sup>21</sup>.

Otras aplicaciones generan menos controversia. El desarrollo del biodiesel, por caso, se ve en forma positiva. Se busca obtener combustible a partir de aceites vegetales. El antecedente del biodiesel es el etanol que se obtiene del azúcar y del maíz. El lado positivo está en que se obtiene combustible de un recurso renovable, a diferencia del petróleo. Los que critican, típicamente, señalan que la proliferación de tierras cultivadas necesarias para generar el combustible traerá como consecuencia la eliminación de selvas y otros espacios que hoy se encuentran en condiciones naturales. O que como consecuencia de los mayores precios de los combustibles, los cultivos se destinen a su producción y no a la alimentación. Con el conocimiento tecnológico actual, los rendimientos son los siguientes: Una hectárea de algodón rinde 270 litros. Una de soja, 420 litros. Para una de arroz es de 770 litros mientras que con una de girasol se obtienen 800 litros<sup>22</sup>.

Nuevamente aquí la Administración tiene el desafío de explorar la frontera entre la innovación, el lanzamiento de productos novedosos y el obtener beneficios para las organizaciones y empresas, frente a la responsabilidad ante la salud de los consumidores y las cuestiones éticas del empleo de técnicas genéticas.

Las empresas, para estas cuestiones, establecen políticas y códigos de ética, donde se explican los límites que no se deben transgredir. Desde luego que las políticas y códigos de ética no se circunscriben a fijar pautas en estos únicos aspectos, ya que, como es lógico, incluyen otros tópicos.

### Marcas:

Si bien desde antiguo se ha reconocido a ciertos productos por el nombre o el origen de su productor, el siglo XX ha marcado la explosión de las marcas, a punto tal de llegar a ser conceptos abstractos, diferentes de los productos en sí y de un enorme valor. Ese valor reside en la capacidad que tienen las marcas de evocar ciertos pensamientos, sensaciones o deseos entre los consumidores o los potenciales consumidores. La marca es un intangible, es decir, no es un bien con una entidad física. Pero su desarrollo puede demandar años de inversiones en publicidad y de ofrecer en los mercados productos exitosos entre los clientes.

Las marcas introducen valores adicionales a los propios de los productos. Esto es, el usuario o consumidor satisface expectativas propias diferentes a las que específicamente los productos o servicios cubren por sus características de diseño o funcionalidad. El consumidor a su vez transmite con el uso de productos de una cierta marca algo de sí mediante la imagen que proyecta la marca. Sus propios valores, personalidad, estilo o

---

<sup>20</sup> Puede consultarse Rifkin, J. “La próxima revolución viene del campo”, Diario Clarín, Bs. As. Argentina, 2/7/2006, página 33.

<sup>21</sup> Una visión positiva surge del reportaje al especialista Alberto Díaz, “Los réditos de la biotecnología son mayores que sus riesgos”, Diario Clarín, Bs. As. Argentina, 12/2/2006, página 32.

<sup>22</sup> Datos presentados en la nota de Tomich, G. “Biodiesel. El combustible ecológico que compite con el gasoil”. Diario La Nación, sección 5, Bs. As. Argentina, 10/2/2006.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

grupo social de pertenencia, son denotados por la utilización de productos de marcas que son conocidas por reflejar esas imágenes.

Un ejemplo interesante del valor de la marca es el comprobar el impacto favorable que produjo en los usuarios de ropa informal el mostrar el logo o directamente el nombre de la marca no ya en el reverso de la ropa únicamente, sino hacia fuera, para que los demás puedan ver de qué marca es la ropa que usa la persona.

Un problema relacionado con las marcas que se presenta en la actualidad es el auge de los productos de marca falsificados. La producción y comercialización de bienes con marcas falsificadas crece sostenidamente y es un problema a resolver en los próximos años por parte de las empresas propietarias de las marcas originales. Si bien casi todos los países tienen leyes que protegen las marcas, en la práctica no se ha podido detener el avance de esta fabricación ilícita. Como es obvio, los más perjudicados son los fabricantes de marcas reconocidas y suntuarias, es decir, se falsifican productos reconocidos en el mercado y que son además de precios altos<sup>23</sup>.

Desde la Administración, las marcas deben protegerse y valorizarse como uno de los activos más importantes de la organización. El administrador no solo gerencia bienes tangibles (bienes de cambio y activos fijos), cuentas a cobrar, recursos financieros e inversiones transitorias y permanentes, sino también este tipo de activos, intangibles, que frecuentemente no tienen un valor asignado en la contabilidad pero que, junto con los recursos humanos, suelen constituir la plataforma principal para el éxito de la empresa o de la entidad.

### Marketing:

Aparece como una de las áreas de la Administración que despierta mayores controversias en cuanto a dónde está la frontera entre lo que puede hacerse dentro de la ética y lo que no. Una visión negativa acerca del marketing dirá que por el afán de vender se está dispuesto a llegar a explotar las debilidades de las personas. La publicidad se enfrenta con frecuencia al dilema de traspasar –o no– esa frontera. En la historia de la publicidad, algunas prácticas fueron prohibidas. Por ejemplo, la publicidad subliminal que consistía en proyectar anuncios durante menos tiempo del que capta la conciencia pero que sí lo percibe el inconsciente. Es decir, la persona no lo “veía” no tenía conciencia de esa visión, pero su inconsciente estaba percibiendo ese mensaje.

Pero el asociar un producto a una conducta, una situación o un deseo del individuo, aunque no tenga relación directa con él, sí es admitido. Las bebidas alcohólicas son presentadas muchas veces acompañando imágenes deportivas sin que exista, en verdad, relación entre ellas. O los automóviles que se muestran conducidos por personas atractivas o asociados a un estilo de vida elegante.

En el presente, se investiga sobre la relación que existe entre cambios fisiológicos en el cerebro humano y la actitud ante un producto, en especial su predisposición a comprar. Esta línea de estudio se llama neuromarketing y consiste en hallar qué partes del cerebro deben estimularse para inducir esas sensaciones o impulsos. Se realizan estudios similares a los empleados para diagnosticar problemas neurológicos a través de imágenes del cerebro y así se construye el “mapa” cerebral que responde a los estímulos del marketing<sup>24</sup>.

La tendencia a emplear a la biología o la neurobiología en Administración se extenderá en los próximos años. Y no solo en el marketing, sino también se aplicará para conocer desde una perspectiva fisiológica cómo son los procesos de toma de decisiones y cómo responde el cerebro frente a situaciones de riesgo o tensiones. Así como décadas atrás la Administración incorporó un bagaje de conocimientos y herramientas propios de la psicología y la psicología social, ahora y en el futuro, la neurobiología será una fuente de progreso para la disciplina.

### Empresas globales vs. Multinacionales:

---

<sup>23</sup> Según estimaciones de la AFIP (Administración de Federal de Ingresos Públicos de la Argentina) el negocio de la falsificación de marcas llega en todo el mundo a 500.000 millones de dólares. Publicado por Diario La Nación, Sección Economía, Bs. As. Argentina, 23/2/2007, página 2.

<sup>24</sup> Las técnicas que se utilizan son: Resonancia magnética nuclear, Fmri (functional magnetic resonante imaging), (TAC) tomografía axial computadorizada y (PET) tomografía por emisión de positrones.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

Ya mencionamos antes el impacto de la globalización sobre las esferas económicas, sociales y culturales. En este punto, específicamente, mencionamos los aspectos vinculadas a la forma en que se organizan las empresas que operan a escala internacional.

Si bien esta clase de corporaciones existen desde fines del siglo XIX, con algunos antecedentes anteriores, en los tiempos presentes han extendido su capacidad de influencia y su participación en la economía medida a valores mundiales. Algunos años atrás esas empresas se llamaban multinacionales. Hoy es más adecuado mencionar que se trata de “empresas globales” ¿Qué diferencia existe entre ambas? Según nuestros análisis, la diferencia principal reside en que el modelo de organización de la empresa multinacional implicaba que en cada país se establecían filiales que cubrían localmente gran parte de las funciones propias de cada empresa. Así, era común que cuando una corporación se radicaba en un país, establecía su producción, su red comercial y su administración. La casa central reservaba para sí fijar las estrategias empresarias, el diseño de los productos, el perfil del marketing, la imagen de la empresa y el control del cumplimiento de los objetivos por parte de cada filial.

En la actualidad, con las mejoras en las comunicaciones, que permiten intercambiar datos a muy bajo costo e inclusive utilizar una misma base de datos desde puntos muy alejados del mundo, así como las facilidades logísticas para mover productos desde lugares distantes y el abaratamiento de los costos del transporte, las empresas puedan resolver sus problemas de localización a nivel global, con libertad para concentrar actividades que antes solo podían realizarse localmente. Esto es, se puede ubicar la fábrica en algún punto del mundo, donde sea más conveniente y menos costoso, y abastecer a los mercados de todo el planeta. Hasta la administración se puede centralizar en un lugar y con ello realizar tareas de gestión administrativa para filiales en partes muy distantes entre sí. Otro ejemplo es la localización de los call center, que desde un país pueden atender a clientes de muchas partes del mundo, en una acción que en otras épocas, con mayores costos de las comunicaciones, hubieran sido totalmente inviables.

Con un enfoque algo diferente, las grandes corporaciones que operan a nivel internacional no tienen que tratar de replicar en cada país su modelo de negocio, sino tratar de aprovechar ventajas locales para volcarlas al mundo. A esta estrategia la llaman “arbitraje” porque justamente consiste en tomar lo ventajoso de cada lado y llevarlo a los otros. Son ejemplos de ello el producir donde la mano de obra es más barata, identificar ciertos productos con características regionales locales, efectuar un planeamiento fiscal que favorezca el apropiarse de ganancias a las filiales de lugares con más baja carga fiscal, entre otros<sup>25</sup>.

### **EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES.**

El avance que han tenido las organizaciones en los últimos siglos está entre los factores claves para explicar el progreso y el desarrollo del mundo contemporáneo.

Si bien puede decirse que desde el momento en que el hombre coordinó sus actividades con otros de su especie ya formó una organización, los tipos de organizaciones actualmente conocidos son mucho más recientes.

Por ejemplo, la empresa de capital (sociedades anónimas o sociedades por acciones) se desarrolló en el Renacimiento como una forma de financiar expediciones comerciales a tierras lejanas que tenían alto riesgo. Pero recién bien entrada la revolución industrial tuvo su consolidación definitiva como la forma de organizar a las grandes empresas. Hoy por hoy, es la modalidad utilizada, aún para los casos de empresas donde la mayoría del capital pueda pertenecer a una persona o familia o al Estado.

Los aportes de la administración para aumentar la riqueza y crear valor son decisivos. Cada una de sus áreas de estudio ha permitido generar conocimientos y luego técnicas aplicables de una eficiencia a la altura del progreso científico y los descubrimientos tecnológicos. La administración permite que los avances de la ciencia y la tecnología puedan convertirse en productos o servicios realizados a gran escala para ponerlos al

---

<sup>25</sup> Un análisis completo de este enfoque se encuentra en Ghemawat, P. “The forgotten strategy”, HBR, noviembre 2003.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

alcance de un vasto número de compradores o usuarios y de manera viable, esto es que el precio que paguen esos compradores cubra los costos y genere beneficio para quien los produce.

La producción en serie, la comercialización, las herramientas financieras, el control de gestión, la calidad total, el manejo de recursos humanos, los sistemas de procesamiento electrónico de datos, por dar solo algunos ejemplos, constituyen aportes que de no haberse realizado, habrían impedido alcanzar el desarrollo y la extensión que éste tiene en el mundo actual.

Sabemos que no solo hace falta un descubrimiento científico. Ni tampoco alcanza conocer cómo puede aplicarse ese descubrimiento en la producción de bienes o servicios. Hace falta la capacidad para que todo ello pueda concretarse en grandes volúmenes y de manera eficiente, es decir, tal como se dijo que el valor que se genere para los “clientes” permita darle a la organización ingresos que superen los costos. No podría hacerse con el conocimiento administrativo que existía hasta el siglo XIX. En otras palabras, era irrealizable sin los avances de la Administración.

Ahora bien, las organizaciones, utilizando un término filosófico, pueden definirse como entidades teleológicas. Significa que persiguen objetivos, que la razón de su existencia es cumplir ciertas metas. Si alcanzan tales objetivos cumplen su misión. Si no los logran, fracasan, lo que significa habitualmente quebrar y desaparecer.

Y ¿cuál o cuáles serán esos objetivos?. Desde ya que “hacer su trabajo”: producir los bienes o brindar los servicios que la organización tiene como propósito principal. Es un aspecto obvio.

Luego, en la literatura sobre Administración se ha hablado de “ganar dinero”. En el mundo capitalista, el inversor que aporta su capital y toma el riesgo de financiar una empresa, espera recibir beneficios. Los beneficios son de dos tipos: Por una lado, el dividendo, esto es la remuneración que recibe periódicamente como consecuencia de que la empresa ganó dinero y este dinero no se reinvertió. Y por otro lado, la valorización de la empresa, que es el mayor valor que la parte de capital tiene a medida que la empresa progresa. Es indudable que ambos tienen relación, una empresa que no da dividendos porque no gana dinero tampoco estará valorizando sus partes de capital. Sin embargo, esta relación no es tan estrecha ni inmediata. Ocurre que la valorización de una empresa con frecuencia está relacionada con la expectativa acerca de su capacidad futura de generar utilidades y no tanto la actual. Así, una empresa nueva con un horizonte promisorio puede llegar a conseguir valorizarse sin haber pagado dividendos de significación.

Sin embargo, el análisis todavía no está completo. Se avanzó más. Las organizaciones, en este caso empresas, no son “máquinas de hacer dinero”. Si bien el obtener ganancias por parte de las empresas es necesario para su subsistencia y viabilidad, se ha observado que no es el único propósito. La ganancia, el beneficio, el dividendo, es la retribución del que aporta el capital, son los shareholders. En las empresas existen otros participantes e interesados en ella. Desde hace tiempo se reconocen en esa categoría a los empleados, a los clientes, al resto de los actores del mercado (competidores o potenciales competidores) y a los proveedores. Más recientemente, se acuñó el concepto de stakeholders<sup>26</sup>, para incluir a todos ellos más otros actores indirectamente relacionados con la organización pero que igual deben ser considerados. Allí entra la comunidad donde actúa la empresa (responsabilidad social) y las personas que podrían verse perjudicadas si la empresa no cuida el medio ambiente. El estado también se incluye, con sus funciones de agente recaudador de impuestos y de regulador de las actividades.

Con esta perspectiva, el rol de las empresas no se circunscribe a pagar a sus proveedores, a sus empleados y directivos y darles dividendos a sus accionistas. También debe tener acciones y resultados en cuanto a:

- la satisfacción que logran sus productos o servicios entre los clientes (sean compradores, consumidores o usuarios),
- su conducta en el mercado, no realizando prácticas prohibidas o antiéticas y que afecten la libre competencia, como ser acciones que promuevan el monopolio o la competencia desleal.

---

<sup>26</sup> Un buen resumen de los argumentos a favor y en contra de que los stakeholders participen del gobierno de las empresas puede encontrarse en Etzioni, A. "A Communitarian Note on Stakeholder Theory," Business Ethics Quarterly, Vol. 8, Issue 4, (October 1998), pp. 679-691, The Communitarian Network [comnet@gwu.edu](mailto:comnet@gwu.edu)

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

- La información que brinden acerca de sus resultados y patrimonio, que debe ser confiable para no engañar a los inversores, financistas y al estado. Los escándalos por fraudes contables de los últimos años (caso Enron y otras empresas) evidencian el relieve de este punto<sup>27</sup>.
- El uso de los recursos de forma tal que su actividad sea sustentable, que no dañe el medio ambiente, no contamine y preferentemente emplee recursos renovables.
- El compromiso con la sociedad (responsabilidad social) donde lleva adelante sus operaciones, preocupándose por la comunidad, tratando de contribuir con ella o, al menos, no afectarla con prácticas tales como la contratación de trabajadores en condiciones laborales incorrectas, como son por caso el trabajo de menores, las jornadas de trabajo demasiado prolongadas o descuidar la seguridad en el trabajo, entre otras. También las empresas deberían medir el impacto que producen en la comunidad decisiones tales como cierres de plantas que dejan sin trabajo a muchas personas y afectan a todo el lugar donde están radicadas.

### Organizaciones no gubernamentales.

Hay un grupo de organizaciones, cada vez con mayor relieve, que no son empresas ni entidades estatales. Por esa razón, se las suele llamar entidades del “tercer sector”. También se las conoce como entidades sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales (ONGs). Hay una amplia diversidad de entidades incluidas en esta categoría. Desde sindicatos hasta organizaciones que defienden el medio ambiente. Desde fundaciones para financiar la investigación científica hasta entidades religiosas. El espectro de actividades, orígenes y propósitos de estas organizaciones es muy amplio.

Desde el punto de vista de su estudio como tales, en un tiempo fueron dejadas de lado por no tratarse de empresas ni del sector estatal. En cambio, durante las últimas décadas se ha notado su importancia. Manejan recursos significativos en términos económicos, emplean muchas personas y tienen la particularidad de realizar una parte de sus actividades a través de “voluntarios”. Los voluntarios son personas interesadas en apoyar las causas que constituyen los objetivos de estas organizaciones con una convicción tal que las lleva a hacerlo sin esperar recibir retribución económica a cambio. Lo hacen por sus convicciones, creencias o por considerar que se trata de una causa noble y justa.

Peter Drucker<sup>28</sup>, uno de los principales estudiosos de la administración en tiempos actuales, puso el acento sobre la importancia de estas organizaciones en muchos de sus trabajos.

El hecho de que él y otros expertos en Administración las estudiaran, marca la necesidad de aplicar en su manejo las mejores prácticas y técnicas de esa disciplina. El no tener propósito de lucro o por actuar en ella muchos voluntarios, no las exime de necesitar gerenciamiento profesional. De ese modo, aunque no deban obtener ganancias, como ocurre en las empresas, sí deben conseguir superávit (es decir entradas de recursos por encima de las salidas) para poder sostenerse en el tiempo y cumplir su función. Junto con ello, la administración eficiente de todas sus áreas (por caso, operaciones, comercial, finanzas, recursos humanos, fund raising) es un requisito imprescindible para que puedan funcionar<sup>29</sup>.

### Organizaciones estatales.

Existe otro conjunto de organizaciones que se diferencia nítidamente de las anteriores. Se trata de las organizaciones estatales.

También aquí aparece una importante diversidad de casos. Encontramos desde la oficina de la máxima autoridad del Poder Ejecutivo (presidente, primer ministro, gobernador) hasta un tribunal de faltas. Organizaciones que tienen por finalidad regular actividades del sector privados (control de concesiones),

---

<sup>27</sup> Referido a estos escándalos puede consultarse González Escudero, A. “Escándalos corporativos: ¿casos aislados o fallas del sistema?” Revista Enfoques, Editorial La Ley, Argentina, agosto 2006.

<sup>28</sup> Drucker, Peter “Dirección de Instituciones sin fines de Lucro”, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1992.

<sup>29</sup> Sobre cuáles son las dificultades habituales en la dirección de una ONG, puede consultarse González Escudero, A. “Conduciendo una ONG”, Diario BAE, Bs. As. Argentina, 19/11/1998.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

hospitales públicos, bancos centrales, ejércitos, universidades, organismos de recaudación y hasta empresas de capital accionario donde el accionista es el Estado.

Del mismo modo, presentan peculiaridades importantes. Por ejemplo, en la mayoría de los casos no están sometidas a la competencia ya que sus actividades son en general monopólicas, como por caso, la justicia, la seguridad y la defensa. La excepción la constituyen algunas entidades estatales que operan como productoras de bienes o servicios en mercados donde participan también particulares. En esa situación se encuentra una aerolínea estatal compitiendo con otras privadas. O las universidades estatales frente a las privadas.

No están expuestas al riesgo empresario porque por mandato legal no quiebran. Si tienen dificultades financieras otro sector del estado asume los compromisos, o los afronta de alguna manera, pero no se siguen los procedimientos habituales aplicables a las empresas privadas cuando tienen crisis financieras o económicas. Las experiencias argentinas de los últimos años, sin embargo, ponen bastante en duda este principio, ya que en muchas oportunidades los acreedores de organismos estatales debieron afrontar pagos en condiciones y plazos excepcionales, tal como ocurriría en un concurso o quiebra de una empresa comercial (o peor).

El principio económico de maximizar el beneficio no se aplica, ya que en estas entidades por “razones políticas” suelen adoptarse decisiones que no serían las apropiadas desde el punto de vista de optimizar el desempeño económico. Por ejemplo, una entidad estatal puede realizar servicios o dar bienes a precios que no son los que fijaría el mercado, ni siquiera los que cubren los costos, porque se considera que es conveniente hacerlo así sobre la base de cumplir “objetivos políticos”.

Los nombramientos de los funcionarios a cargo de las entidades estatales no siempre se realizan aplicando las técnicas de recursos humanos apropiadas. Con frecuencia, la cobertura de los cargos principales se efectúa con nombramientos “políticos”. En verdad, se trata de designaciones de personas afines a quienes ejercen el poder, por razones de confianza, compromisos o devoluciones de favores recibidos antes. Esta forma de manejar los nombramientos en cargos que muchas veces son de notable importancia y responsabilidad, conspira contra una gestión eficiente si los nombrados no tienen las condiciones ni la experiencia para desempeñar la función. En Argentina, existe un principio en la Constitución que dice que la idoneidad es la base para el ejercicio de los cargos públicos. Pero, en la práctica, no existen disposiciones que aseguren que se cumpla<sup>30</sup>.

Pese a todo lo señalado, los expertos concuerdan en que el empleo de los principios y las técnicas de la Administración mejora la gestión de las organizaciones del sector público.

### **¿Existen principios, leyes o teorías administrativas de aplicación universal?**

Una primera cuestión es el valor científico del saber administrativo y el método que emplea la disciplina para incrementar su acervo de conocimientos.

Las características de la Administración la ponen en una zona “intermedia” entre las ciencias que estudian campos naturales y las sociales. Junto con ellas, tienen una relación de cercanía con las ciencias formales (matemática y lógica) que brindan elementos para la investigación, el estudio y la elaboración de leyes y teorías.

La Administración tiene un vínculo evidente con la Economía, y tanto como ella se vincula y nutre de muchas otras ciencias y disciplinas.

En Administración conviven junto con las investigaciones realizadas con métodos científicos la fuerte tendencia a extrapolar casos de organizaciones exitosas como teorías de aplicación general. Quizá la necesidad de que todas las organizaciones, en especial las empresas, tengan éxito, genera una urgencia y una fuerte ansiedad para buscar “recetas” que abran la puerta de esos éxitos. Muchos especialistas de la disciplina

---

<sup>30</sup> Un análisis más profundo de este tipo de inconvenientes en la administración pública se encuentra en Mintzberg, H. “Managing government, governing management”, Harvard Business Review, mayo-junio 1996.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

se muestran diligentes al momento de proveer esas recetas, ocultando que la validez de una teoría y sus implicaciones requiere comprobaciones empíricas apreciables.

Probablemente a futuro se encaren más investigaciones en Administración empleando métodos científicos y se confíe menos en “casos de éxito” transformados en recetas de dudosa infalibilidad<sup>31</sup>.

Otra cuestión que se plantea es la validez de los postulados de la Administración en función de culturas, lugares, tradiciones e idiosincrasias diversas. ¿Tienen aplicación “universal” desde esta perspectiva? Esta es una pregunta importante, que no tiene una respuesta unánimemente aceptada. Si se la mira bien, connota debates que aborda la filosofía. ¿En qué medida la concepción racionalista del mundo moderno y la idea de valores universales y progreso histórico sostenido, es más verosímil que el relativismo cultural y el escepticismo en cuanto a que pueda hablarse de “verdad” y de que existan principios de aceptación general?

El mundo progresó en los últimos siglos bajo el impulso del avance tecnológico basado en la aplicación de métodos científicos positivistas según los cuales toda teoría debe poder ser probada en forma empírica para ser válida. Ese impulso estuvo acompañado por otro, que se origina en un bagaje de ideas racionalistas, (tanto el liberalismo como el socialismo pertenecen a ellas) que sirvieron, por un lado, para explicar conductas humanas tales como el afán de favorecer el interés individual (base del capitalismo) y, por otro lado, para extender un orden social respetuoso de los que llamaron derechos humanos, funcionando en sistemas políticos democráticos.

Los principales aportes de la Administración se inscriben en esa “cosmovisión”. Desde el taylorismo hasta la calidad total en su variante japonesa, se cubre un amplio espectro del saber administrativo y de las técnicas desarrolladas que pudieron aplicarse, muchas de ellas, con éxito.

Esta línea de pensamiento llevaría a afirmar que los principios de la Administración son de aplicación universal.

La presencia en el mundo de grandes empresas, antes multinacionales ahora globales, puede ser considerada como una comprobación de que la aseveración es verdadera.

Muchas de esas empresas tienen hasta la capacidad de generar sus propias “culturas”. El uso del término, si bien no significa lo mismo que en las ciencias sociales y la antropología, sí muestra que el mundo de las grandes corporaciones siente su propia fortaleza y su poderío tan contundentes, que hasta se permite hablar de sus políticas empresarias como generadoras de “culturas”.

Si se analizan lo que las grandes corporaciones llaman “culturas” se verá que son políticas bastante similares entre sí y que las técnicas gerenciales que aplican a lo largo del mundo son semejantes.

Es notable, asimismo, que la inmensa mayoría de ellas han incorporado políticas de respeto a las diferencias de costumbres y prohíben la discriminación. A su vez, incluyen en su nómina personas de diferentes religiones y razas.

Simultáneamente, esas corporaciones buscan la aceptación en todos los países y culturas porque, más allá de que eso es un valor desde el punto de vista de la “cultura occidental”, representa para esas empresas la posibilidad de acceder a cualquier mercado, sea del lugar que fuere y aún con personas de razas, costumbres o religiones distintas.

En lo que atañe a la Administración de empresas locales, los fenómenos de diferencias basadas en culturas y tradiciones domésticas aparecen como más notorios que entre las grandes firmas.

Pueden encontrarse rasgos distintos entre PYMEs de, por caso, China, Argentina, Alemania o EEUU.

En ellas, las diferencias culturales impactan más nítidamente. Son más visibles en las áreas de recursos humanos, el estilo de liderazgo que se ejerce, la conducta de sus directivos que habitualmente son también propietarios, las modalidades comerciales inducidas por los mercados locales y las formas en que se relacionan con el Estado. Pero, aún así, el corazón de esas empresas sigue funcionando con las técnicas de Administración “universales”. Se ve claramente en áreas de producción, gestión financiera y sistemas de procesamiento de la información.

---

<sup>31</sup> Un artículo que describe estos problemas se encuentra en Christensen, C. y Raynor, M. “Why hard-noses executives should care about management theory”, HBR, setiembre 2003.

## NO COPIAR. USO ACADÉMICO.

¿Cuál será la tendencia para los próximos años? La fuerza de los hechos descritos en estos párrafos marcan que el rumbo más probable es que cada vez más la Administración sea una disciplina con valor “universal”. Los desafíos no estarán tanto en dirimir la discusión entre lo “global” y lo “local” (las grandes corporaciones parecen poder manejar esa tensión), sino en ver cómo se responde a los graves retos mundiales en los próximos años: Cómo extender el bienestar a más personas, cómo evitar que las tensiones políticas, raciales o religiosas deriven en conflictos violentos, cómo manejar los recursos naturales que se tornan insuficientes ante la población mundial, cómo hacer que el bienestar del hombre no dañe el medio ambiente, no consuma recursos no renovables y no altere para favorecer el consumo de hoy el entorno que recibirán las próximas generaciones.

El no poder responder a estos desafíos traerá graves consecuencias. Si bien inclusive aquí hay polémicas entre quienes ven el futuro en forma “optimista” (el hombre encontrará las soluciones) y quienes tienen un pronóstico “pesimista” (los daños, sean producidos sobre la naturaleza o como consecuencia de enfrentamientos bélicos, no podrán controlarse ni repararse), la Administración tendrá un papel decisivo en la suerte del mundo y sus habitantes. Los gerentes y directivos, en definitiva los administradores, manejan y deciden sobre esos recursos y riquezas. Y en este plano, la “universalidad” (por no emplear la palabra global) del conocimiento administrativo tendrá más chance de contemplar lo que son claramente problemas globales porque afectan a todo el planeta y a su futuro, que otras visiones de horizonte más corto.