

# ORGANIZACIÓN, EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBALIZADO. De la Era Industrial a la Era del Conocimiento

*Víctor Julio  
Baltodano Zúñiga*  
Sociólogo  
vbaltoda@una.ac.cr

## RESUMEN

El presente artículo aborda el impacto que ha tenido el ambiente cambiante, dinámico y de incertidumbre sobre la organización, la empresa y la administración. Se hace un breve bosquejo de la evolución histórica de la administración en el siglo XX, pasando de la Era Industrial Clásica a la Era del Conocimiento o Era de la Información como también se le conoce. Asimismo, se aborda, sin ser exhaustivo, el impacto de la globalización sobre la organización en la cual se destaca la búsqueda, la flexibilización de las formas de organización como arma para aumentar la competitividad en un entorno cambiante y de creciente incertidumbre; se destaca la organización por redes como un enfoque novedoso de organización empresarial y la organización virtual como producto de la explosión de la Internet y de las tecnologías de información. Por último, se destaca el impacto de la globalización sobre el

trabajo y las nuevas relaciones laborales a las que este fenómeno está conduciendo.

## SUMMARY

The present article approaches the impact that has had the changing, dynamic atmosphere and of unknown on the organization, the company and the administration. A brief search of the evaluation historical of the administration in the XX century ago passing from the Industrial Era to the Era of the Knowledge or Era of the Information as well as she is known. Likewise, it is approached, without being exhausted, the impact of the globalization on the organization where she stands out the search of the flexible in the organization ways like weapon to increase the competitiveness in a changing environment and of growing uncertainty; she stands out the organization for nets like novel focus of internet and of the technologies of information. Lastly, she stands out the impact of the globalization on the work

and the new labor relationships to those that this phenomenon is driving.

## INTRODUCCIÓN

**D**urante el siglo XX, las ciencias administrativas tuvieron un desarrollo veloz gracias a los aportes de teóricos importantes como Taylor, Fayol, Mayo, Koontz que lograron amalgamar una serie de teorías que fortalecieron a la administración como ciencia. Asimismo, el siglo XX marcó el paso de la Era industrial a la Era del Conocimiento o Era de la Información como también se le ha llamado, trayendo con ella un nuevo ambiente tanto general como específico o de tarea. El ambiente de la Era industrial Clásica era de poco cambio, previsible, estable y de certeza, mientras que el ambiente de la Era del Conocimiento está basado en las tecnologías de la información (TI), énfasis en los servicios, cambios acelerados, imprevisibilidad, inestabilidad e incertidumbre.

Se pasa entonces de un ambiente estable a un ambiente globalizado e inestable. La globalización, en todos las áreas, traerá importantes cambios en el ámbito organizacional así como en las relaciones laborales. Las organizaciones y las empresas en particular buscan tener más flexibilidad tanto organizacional como de organización de la producción o de la prestación de los servicios. Esa flexibilidad traerá la búsqueda de nuevas formas empresariales como las organizaciones virtuales, el comercio electrónico y todas las formas de intercambio que

la Internet le permita. Con la Internet se desarrollan las empresas denominadas “punto-com”, cuya plataforma de negocios es la red mundial.

## DE LA ERA INDUSTRIAL A LA ERA DEL CONOCIMIENTO

El mundo organizacional ha atravesado por tres etapas distintas durante el siglo XX. Cada una de esas etapas configuran un conjunto de teorías que intentaban dar respuesta a lo que las empresas estaban haciendo de acuerdo con su ambiente. La primera etapa es la Era Industrial Clásica, que vino dada por el impulso de la Revolución Industrial y se extendió hasta 1950. La principal fuente de riqueza era el capital financiero, y se daba también un distanciamiento entre aquellos países que entraron temprano a la era industrial y los que se rezagaron. De tal forma que se comienza a denominar países industrializados a aquellos con un gran desarrollo industrial, y países no industrializados como el caso de Costa Rica, a aquellos donde la industria es prácticamente insignificante.

El ambiente empresarial en esta era se caracterizaba por ser invariable, predecible, tranquilo; es decir, con poca incertidumbre. De tal forma que la preocupación de los teóricos de la administración y de las organizaciones en general, estaba centrado en los aspectos prescriptivos y normativos para administrar las organizaciones.

En esta era surgen cuatro teorías administrativas que van a sentar las bases del posterior desarrollo de la administración a partir de 1950. En primer lugar, se tiene la Administración Científica (1903), cuyos principales proponentes son Frederick Taylor (1856-1915) y Franck Gilbreth (1868-1924). El énfasis de esta teoría estaba en la tarea, y se preocupa por las operaciones y por las tareas, que deben realizar las personas que trabajan en la organización. Propone cuatro principios de administración (Chiavenato, 2002: pág. 39):

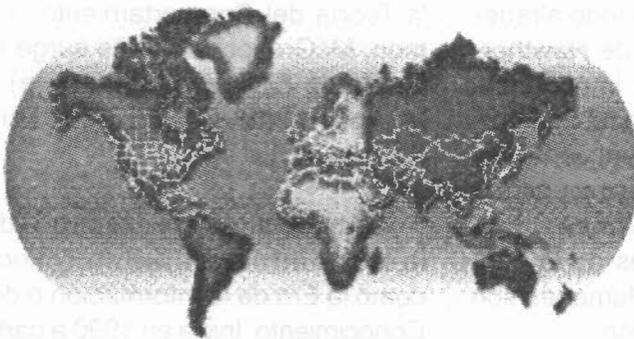
1. *Principio de planeación.* Reemplazar el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. La planeación es una responsabilidad de la gerencia y no del trabajador, que solo se encarga de la ejecución de la tarea.
2. *Principio de preparación.* Seleccionar científicamente a los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor (...).
3. *Principio de control.* Controlar el trabajo para certificar que se

está ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y el plan previsto (...).

4. *Principio de ejecución.* Asignar atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea lo más disciplinada posible.

Además de estos cuatro principios, Taylor propone otros principios secundarios que han sido de gran importancia para el desarrollo de la teoría administrativa: 1. Estudio de tiempos y movimientos; 2. Selección científica del trabajador; 3. Estudio de la fatiga humana; 4. Estándar de producción; 5. Planes de remuneración e incentivos salariales; 6. Supervisión funcional; 7. Condiciones ambientales de trabajo; 8. Hombre económico.

Un segundo grupo de teorías es aquel que pone su énfasis en la estructura. Henri Fayol (1841-1945) desarrolla la Teoría Clásica (1911) y Max Weber (1864-1920) propuso la Teoría Burocrática (1947 año en que toma relevancia). Para Fayol la empresa está compuesta por seis funciones básicas: financiera, técnica, comercial, contable, de seguridad y administrativa. La administrativa coordina e integra a las demás y se ocupa de la previsión, organización, mando, coordinación y control. Estableció cerca de catorce principios, de los cuales los más importantes son la división del trabajo, la unidad de mando, la unidad



de dirección y la cadena de mando. En el caso de Weber, sus escritos tomaron relevancia hacia a los años 50, cuando fueron traducidos al inglés. Para Weber la burocracia es la organización racional y eficiente por excelencia, y su modelo está fundamentado sobre seis dimensiones: la división del trabajo, jerarquía de autoridad, reglamentación, comunicaciones formales, impersonalidad y la competencia profesional. Estas dimensiones garantizan que en una organización prevalezcan el orden, la disciplina y la previsibilidad del comportamiento de los miembros.

Para Chiavenato (2002, p. 45), "con la burocracia se presenta la separación entre propiedad y administración. El propietario no calificado se aparta de la administración para cederla al administrador profesional seleccionado con base en la competencia técnica y que, al ser asalariado, puede ser desvinculado o relevado. El propietario cede lugar al administrador no propietario para conducir su organización.

Un tercer grupo de teorías administrativas dentro de esta primera era, es aquel que pone su énfasis en las personas. Estas teorías se desarrollaron sobre todo alrededor de la experiencia de Hawthorne, que demuestra la importancia del factor humano dentro de la organización, con la consecuente necesidad de humanizar y democratizar las organizaciones. Los principales exponentes de la Teoría de la Relaciones Humanas son Elton Mayo y Kurt Lewin.

La Era Industrial Neoclásica se desarrolla después de la Segunda Guerra Mundial y abarca desde 1950 hasta 1990. Se caracteriza por el desarrollo tecnológico (avión a propulsión, la televisión, desarrollo de la telefonía, el computador, etc.), la producción en grandes escalas de productos realmente innovadores; además, los mercados se volvieron regionales e incluso internacionales. En cuanto al ambiente de negocios, este se volvió variable e inestable por los grandes cambios que se dieron en el macroentorno (cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos, políticos, legales). Esto obligó a las organizaciones a innovar y realizar cambios en los modelos administrativos, ya que la forma tradicional de organizarse no podía hacer frente a los desafíos de la expansión de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos procesos y nuevos competidores cada día más fuertes y agresivos.

En esta era hubo reformulación de las teorías de la Era Industrial. La Estructuralista (con autores como Etzioni y Richard Hall) sustituye a la Burocrática, la Clásica evoluciona a la Neoclásica (Harold Koontz, Peter Drucker), la de Relaciones Humanas evoluciona a la Teoría del Comportamiento (Simon, McGregor); además surge la Teoría de Sistemas (Kast, Rice) y la Teoría de la Contingencia (Lawrence, Lorsch).

La tercera era del desarrollo de la teoría administrativa se conoce como la Era de la Información o del Conocimiento. Inicia en 1990 a partir

del enorme impulso dado por el desarrollo tecnológico y de la tecnología de la información. Al respecto Chiavenato apunta: "La nueva riqueza es el conocimiento, el recurso más valioso e importante, que sustituye el capital financiero, que da paso al capital intelectual. La tecnología de la información (TI), unión del computador con la televisión y las telecomunicaciones, invadió la vida de las organizaciones y de las personas" (2002, p. 35).

Según este punto de vista, la información trae consigo nuevas características que impactan la organización:

*Menos espacio:* surge el advenimiento de la oficina virtual o no territorial; los archivos pasan de papeles y muebles a archivos electrónicos, implementación de redes de computadoras que liberan espacio para otras necesidades. Surge la miniaturización y los objetos portátiles que dan sustento a la virtualidad, dando una nueva dimensión espacial de la oficina y de la organización como un todo.

*Mayor contacto:* Los altos ejecutivos pueden tener un mayor contacto, aunque impersonal, con los colaboradores de la organización mediante el correo electrónico, la teleconferencia y otras formas modernas. La teleconferencia propicia la telereunión, mediante un poder de oblicuidad que permite a los altos ejecutivos, con negocios globales, reunirse simultáneamente con su personal en distintas partes del mundo. Además, la TI ha permitido

el desarrollo del teletrabajo, las estaciones de trabajo y los trabajos grupales (workgroup).

*Menor tiempo:* "Las comunicaciones se tornaron móviles, flexibles, rápidas y directas para permitir mayor tiempo de dedicación al cliente. Instantaneidad pasa a ser la nueva dimensión espacial de la TI" (Chiavenato, 2002, p. 35).

Es importante comprender el papel de la TI en la organización, dado que de una respuesta rápida a las exigencias del entorno depende la sobrevivencia de la organización. En la Era de la Información todo cambia rápidamente, hay una aceleración del cambio, el ambiente es imprevisible, inestable y lleno de incertidumbre. Así que en una economía globalizada la administración correcta de la TI es fundamental.

En cuanto a la teoría administrativa, todavía no hay un cuerpo estructurado de esta. Los trabajos de los diversos autores se han centrado sobre aspectos organizacionales tales como redes internas de equipos y grupos; células autodirigidas, *empowerment*, unidades estratégicas de negocios y competitividad.

## UN ENTORNO GLOBALIZADO

Es necesario precisar qué se entiende por globalización, para luego tratar de descubrir sus principales características. De acuerdo con Castells (1998) "por globalizadas (empresas) entiendo que trabajan como una unidad en tiempo real a nivel planetario, esta es la definición

de globalidad. O sea que las actividades económicas centrales, nucleares, de nuestras economías, trabajan como una unidad, en tiempo real, a nivel planetario a través de una red de interconexiones”.

Según Baltodano, Arguedas y Monge (2003), estrictamente hablando, en Costa Rica son contadas las empresas que son globales (Hultec, por ejemplo), por lo que es más ajustado a la realidad hablar de *internacional* para aquellas que hacen negocios fuera de las fronteras. *Global* sería aquella empresa que formula una sola estrategia de carácter mundial para sus operaciones, es decir, enfoca a los países y regiones conjuntamente en forma integrada; mientras que *multilocal* es aquella que trata la competencia en cada país o región aisladamente.

Baltodano et al. (2003) argumentan que las políticas seguidas hasta principios de la década de los 90 son más que el primer paso para crear un entorno propicio para que Costa Rica se inserte dentro de una economía más globalizada. Ese nuevo entorno exige una respuesta diferente de la empresa costarricense. Exige una actitud más agresiva y abierta hacia el mercado internacional donde satisfacer las necesidades de sus clientes es primordial.

Yip, destacado consultor de empresas, es del criterio de que “convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de

hoy” (1993, p. 1). Es precisamente ese reto el que un grupo de empresas costarricenses ha emprendido, consciente de que si no se realizan cambios la competencia lo expulsará del mercado. El siguiente paso de estas empresas, después de la internacionalización, es volverse globales. Para ello, todo lo aprendido en estos años es fundamental a fin de dar respuesta a las exigencias de una economía que tiende a ser una sola.

Para Yip (1993) existe una serie de impulsores de la globalización industrial que exige competir con una estrategia global. Estos impulsores son de cuatro tipos: impulsores de mercado, impulsores de costo, impulsores gubernamentales e impulsores competitivos.

Algunos de los *impulsores de mercado* son: nivelación de estilos de vida y gustos (McDonald en París y Perrier en los EE. UU.), aumento de viajes que crean consumidores globales, organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales, crecimiento de canales globales y regionales (por ejemplo, en Costa Rica Phillips Morris utiliza el mismo canal de la empresa Gallito dedicada a la industria alimenticia), establecimiento de marcas globales (Coca Cola, por ejemplo).

En cuanto a los *impulsores de costos* se puede destacar el continuo esfuerzo por lograr economías de escala (pero contrarrestado con manufactura flexible), innovación tecnológica acelerada, avances en

transporte, surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra, costos crecientes de desarrollo con respecto a vida en el mercado.

Los *impulsores gubernamentales* están relacionados con: reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, creación de bloques económicos (tratados de libre comercio en el caso de Costa Rica), decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes, privatización de las economías antes dominadas por el Estado (sobre todo en América Latina) y apertura de los sistemas cerrados de economía socialista.

Por otro lado, los *impulsores competitivos* se relacionan con: aumento continuo del volumen del comercio mundial, conversión de más países en campos de batalla competitivos claves, aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales, crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países en industrias particulares (como la electrónica), más compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente cerradas.

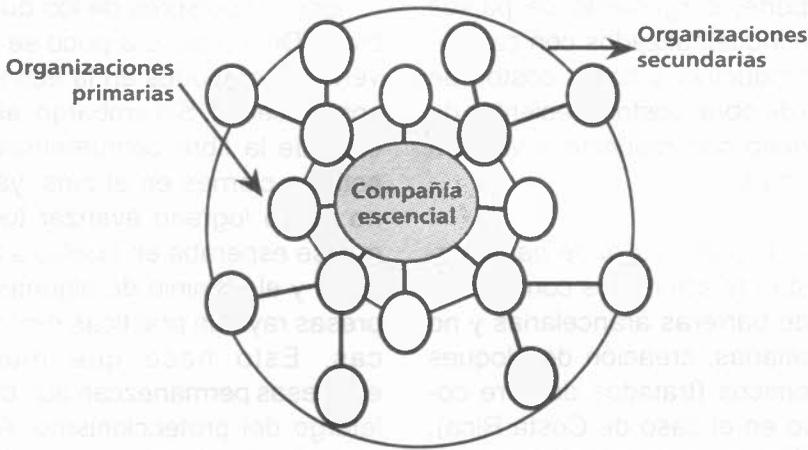
Por último, tenemos *otros impulsores* que importa considerar: la revolución de la informática y de las comunicaciones, globalización de los mercados financieros y mayor facilidad para viajes comerciales (Yip, 1993, pp. 14-16).

Esos impulsores de los que habla el Dr. Yip poco a poco se vuelven más comunes en la economía costarricense. Sin embargo, el ejercicio de la libre competencia aún está en ciernes en el país, ya que no se ha logrado avanzar todo lo que se esperaba en cuanto a aranceles y el dominio de algunas empresas raya en prácticas monopólicas. Esto hace que muchas empresas permanezcan aún bajo el letargo del proteccionismo. A muchas de ellas las ha sorprendido el proceso de globalización económica sin las suficientes armas para competir. Ello ha dado paso a cierres de negocios, fusiones o ventas a capital extranjero.

Para insertarse con éxito en la economía mundial como una empresa global son necesarios cambios que van relacionados con la estructura organizacional, con los procesos administrativos, con el personal y la cultura de la organización.

## **IMPACTO ORGANIZACIONAL DE LA GLOBALIZACIÓN**

Con la globalización se ha dado una serie de cambios que afectan a la organización y a la forma en que se organiza. Esas modificaciones tratan de responder al entorno cambiante de incertidumbre que reseñamos anteriormente. Dentro de esos cambios se tienen los siguientes: *organización basada en redes*. Este es un enfoque muy reciente, en el cual la organización separa sus principales funciones en compañías distintas que se concentran a través de una pequeña



organización central. Chiavenato (2000, p.423) apunta: "En vez de juntar las funciones de producción, marketing, finanzas, y RH en un mismo sitio, estos servicios son provistos por organizaciones separadas que trabajan por contrato y están conectadas electrónicamente a la oficina central".

El enfoque de red es novedoso, pues es difícil saber con exactitud, geográficamente hablando, donde está la organización en los términos tradicionales. Veamos la estructura en red de la Coca Cola.

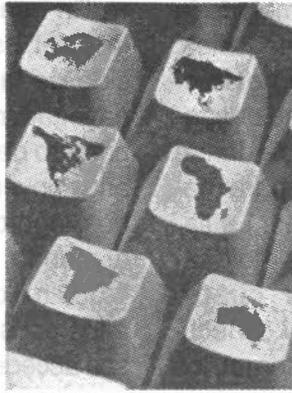
Coca Cola es una empresa de proporciones pequeñas y sencillas (contrario a lo que todo el mundo imagina) con Sede en Atlanta, Estados Unidos. Las que produ-

cen, distribuyen y venden los refrescos de esta empresa en todo el mundo son las empresas concesionarias locales. Coca Cola solo se encarga de los aspectos esenciales y estratégicos del negocio, lo que se conoce como el *core business*. Es precisamente esa estructura de red la que le da a esta empresa esa flexibilidad.

La evolución del término ha sido evidente. Antes se hablaba de las



redes empresariales, hoy hablamos de las redes de trabajo que van de la mano con la nueva tecnología. Trabajar en red significa poner juntos elementos, personas, partes de la empresa o varias empresas para hacer algo juntos. Esto conlleva la ventaja de la flexibilidad



y el responder velozmente a la demanda. Inclusive, una vez satisfecha la demanda, la red se puede disolver y armar nuevamente para otras necesidades. La tecnología es la que permite esta flexibilidad de la red y optimiza la coordinación.

Castells (1998, p. 4) ejemplifica el funcionamiento en red de la empresa de la siguiente manera:

En concreto, funciona así: veamos empíricamente y muy rápidamente lo que ha pasado en el mundo de la empresa en los últimos veinte años. Las grandes empresas se han descentralizado cada vez más, dando autonomía de decisión a departamentos y divisiones en cada mercado, en cada actividad. Por ejemplo, IBM estaba a punto de desaparecer como empresa y lo que hizo fue crear muchas pequeñas empresas. Cada una de ellas recibe autonomía e incluso compiten en algunos mercados en cierta línea de producto. La empresa IBM sigue siendo la unidad de capital, la unidad jurídica, la unidad estratégica financiera, pero cada departamento,

cada división, cada mercado nacional y cada sucursal, trabaja con una gran autonomía. Por tanto, IBM se convierte en una red de empresas internas más o menos coordinadas entre ellas.

Esta forma de trabajar con pequeñas em-

presas es lo que da la respuesta dinámica al entorno, y, a la vez, como trabajan en red pueden competir en los mercados como una empresa grande. Ante los cambios reaccionan como empresas pequeñas, flexibles; pero ante la competencia funcionan como una empresa grande, de grandes recursos y capaz de competir con ventajas.

Un segundo impacto de la globalización es el *desarrollo de la organización virtual*. "Estamos en la era de la empresa virtual, del banco virtual, de la oficina virtual, del dinero virtual y de otros elementos del género" (Chiavenato, 2002, p. 430). Estas organizaciones que también son llamadas no territoriales o no físicas, son sencillas en extremo, flexibles y ágiles. Su existencia viene dada totalmente por la tecnología de la información (TI), no tienen fronteras definidas.

Un tercer impacto organizacional de la globalización tiene que ver con el desarrollo de empresas que aprovechan la Internet como plataforma principal para hacer negocios, las denominadas empresas

“punto-com.”. Esto ha cambiado la forma tradicional de hacer negocios, basados en empresas con estructura físicas desde donde se despachaban los pedidos o desde donde se desplazaba al personal para realizar las actividades diarias. La llamada era de la Internet es moldeada principalmente por cuatro fuerzas: la digitalización y conectividad, la explosión de la Internet, los nuevos tipos de intermediarios, y la adecuación y clientización.

En la actualidad, en proporción mayor, los aparatos y sistemas operan con información digital donde textos, datos, sonidos e imágenes se convierten en flujos de *bits*. Para Kotler y Armstrong (2003, pp. 78-79) “Para que los bits puedan fluir de un aparato o lugar, a otro, se requiere conectividad, o sea, una red de telecomunicaciones. Una buena parte de las operaciones de negocios actuales se efectúan a través de redes que conectan a personas y empresas”.

En la organización actual esta conectividad se da vía intranets que son redes internas de las empresas que conectan a las personas tanto entre sí como con la compañía; también se da por medio de la extranets que conectan a la empresa con sus proveedores y distribuidores; y se da, obviamente, también por medio de Internet que vincula a usuarios de todo el mundo entre sí y con depósitos de información. Esta autopista de la información es uno de los grandes inventos de la humanidad.

En cuanto a la explosión de la Internet, esta se asocia con la creación de la World Wide Web y los navegadores de Web (browsers). El número de usuarios aumentó en los años noventas. En el 2001 los usuarios llegaron a 400 millones en todo el mundo, y para el 2004 eran casi 1.000 millones. La Internet permite a los consumidores y a las empresas acceder y compartir información sin precedentes, por su volumen tan solo con un click del ratón.

Por el lado de los nuevos tipos de intermediarios, la Internet ha permitido el nacimiento de empresas (las llamadas “punto-com”) que buscan hacer negocios en la red. Algunas de las primeras empresas exclusivamente de Internet fueron AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay, E\*Trade. Esto trajo la reacción, y la preocupación, de empresas que vendían a través de detallistas, de tal forma que comenzaron a vender también en línea. Empresas tales como Dell Computer y Toys ‘R’Us reaccionaron a las empresas punto-com.

La adecuación y la clientización es otra característica que se da en el ámbito de las empresas de información. La adecuación implica tomar la iniciativa por parte de la empresa, o del vendedor, para adecuar la oferta de mercado. Es la creación de productos a la medida, pero con la participación activa del vendedor. En la clientización la empresa permite que clientes individuales diseñen la oferta. Por ejemplo, en Pizza Hut el cliente puede armar su propia ensalada de acuerdo con sus

preferencias. El cliente pasa de ser un consumidor a un prosumidor.

## IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL TRABAJO

La globalización, que ha dado origen al nuevo tipo de economía basada en el conocimiento, también ha dado paso a una nueva *división del trabajo basada en lo tecnológico*. De esta división se desprenden dos tipos de trabajo: “el nuevo tipo de trabajo se caracteriza, cada vez más, por una separación fundamental entre dos tipos de trabajo –para traducir las ideas a lo esencial–. Uno, es lo que llamo el trabajo autoprogramable y, otro, lo que llamo trabajo genérico” (Castells, 1998, p. 5). Para Castells el trabajo autoprogramable es el que desarrolla el trabajador que tiene una capacidad instalada en él y que puede redefinir sus capacidades de acuerdo con las exigencias de la tecnología y conforme cambia a un nuevo puesto de trabajo. Es el trabajo basado en el conocimiento adquirido, en su formación profesional. La particularidad de hoy es que lo que la gente aprende queda obsoleto rápidamente, debido al cambio de la tecnología y de las modificaciones de las empresas, al tipo de gestión que en ellas se desarrolla y a los cambios en el mercado meta que se atiende.

Dice Castells: “se calcula que, en estos momentos, una persona que empieza su vida profesional ahora, a lo largo de su vida cambiará, no de puesto de trabajo, sino de pro-

fesión, más o menos cuatro veces. Lo cual quiere decir que aquellas personas que sean capaces de redefinir lo que tienen que hacer, volver a aprender, volver a entrar en saber cómo hacer las nuevas tareas, nunca se quedarán obsoletas. Esto no es una simple cuestión de cualificación” (1998, p. 5).

Por lo tanto, de lo expresado por Castells, se desprende que lo importante, más que las cualificaciones, es la capacidad de tener una cultura general, de capacidad de asociación, de saber cuáles son las cualificaciones que se necesitan para realizar las tareas, dónde buscarlas, cómo aprenderlas y cómo aplicarlas. En otras palabras, el trabajo autoprogramable exige hoy a la persona la capacidad de aprender a aprender.

El otro tipo de trabajo del cual nos habla el mencionado autor es el trabajo genérico, que es la gente que solamente tiene sus capacidades humanas para ejecutarlo, con un nivel de educación nulo más o menos básico; que recibe instrucciones, ejecuta órdenes, y que, incluso, no la dejan hacer más que eso. Castells (1998, p. 6) que fue quien propuso este término apunta lo siguiente:

“Este tipo de trabajo es el trabajo que efectivamente puede ser eliminado fácilmente en función de una alternativa desde el punto de vista del trabajo, desde el punto de vista de la empresa. Este trabajo genérico coexiste con máquinas y coexiste con

genérico en otros países, es el mismo mercado de trabajo. O sea, una empresa puede tener la opción: 'O empleo a esta persona, o utilizo una máquina en lugar de esta persona, o traigo este producto producido por un obrero tailandés que me cuesta diez veces menos'. En esa relación es donde hay una reducción de las capacidades de la fuerza de trabajo de este tipo, genérica, que pierde capacidad de negociación. Para entendernos, pierde valor" (Castells, 1998, p. 6).

Otro impacto importante de la globalización con respecto a la relación laboral es el *incremento de la flexibilidad en las organizaciones*. Las empresas, para aumentar la competitividad tienen la necesidad de emplear trabajadores de distintas formas, en distintos tiempos, con distintas situaciones laborales. Esta flexibilidad permite incrementar la eficiencia y la eficacia, una asignación racional de los recursos (en el caso de los recursos humanos se puede reciclar la fuerza de trabajo constantemente) e insertarse de forma más estratégica en los mercados.

Sin embargo, el reciclaje de los recursos humanos, que es producto de la flexibilidad que da la globalización, trae consigo una contradicción: conforme se incrementa la flexibilidad para contratar, para reciclar el trabajo, se afecta negativamente la productividad. En otras palabras, a menor implicación y menor duración en la empresa, menor productividad. Lo anterior,

desde el punto lógico parece contradictorio. Pero no es así. La productividad de la empresa depende de la capacidad del trabajador, de su conocimiento específico de la empresa y de los procesos de la empresa más que de la información y del procesamiento de esa información. Por lo tanto, si constantemente hay rotación de personal, la relación entre los trabajadores y la empresa no va a ser sólida y todo el conocimiento adquirido en esa empresa se pierde o se va a otra organización a la que tal vez no le sea útil.

De acuerdo con Nonaka (citado por Peña, 1999, p. 3) "dadas las actuales condiciones en las que operan las empresas, (...) la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Las compañías que se desenvuelvan exitosamente en este entorno serán aquellas que sepan crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos". En un estudio más reciente Groysberg, Nanda y Noria (2005, p. 82) demostraron que "las estrellas (refiriéndose a ejecutivos Clase A) hechas en casa no solo se desempeñan mejor que las importadas sino que también son más leales" y prosiguen "es triste decirlo, pero muchas empresas no se dan cuenta de que sus filosofías de recursos humanos dictan cuán exitosas son, en desarrollar estrellas. De hecho, el primer paso para ganar la batalla por el talento es no contratar estrellas, sino cultivar las propias".

Adicionado al problema de la contradicción entre flexibilidad y productividad, se debe agregar el de la capacidad de *individualización de la fuerza de trabajo* que hace que los trabajadores, en función de sus características específicas, puedan tener una relación muy individualizada con su empleador o contratante. El poder de negociación va a depender de las cualificaciones, por lo que los trabajadores de tipo genérico tendrán bajo poder de negociación y fácilmente serán sustituidos por máquinas o por trabajo importado. ¿Cuál es el problema de esta relación para la empresa? En realidad es un problema que trasciende la empresa y se convierte en social. Se incrementa la desigualdad social y la polarización entre ricos y pobres.

Otro fenómeno que se viene dando con la globalización, a raíz de la fragmentación de las empresas en redes y con la individualización del trabajo, es la *tendencia a socavar la base de los sindicatos y la negociación colectiva*. El hecho de que los trabajadores no convivan en un mismo edificio, el de poder negociar directamente con el patrono, el de las organizaciones virtuales, y todas aquellas formas de organizar el trabajo donde el trabajador tenga menos relación con sus compañeros conllevan a una afiliación menor. Pero, el problema mayor no estriba tanto en socavar las bases del sindicato, sino en el daño que se le hace a la seguridad social. Esta individualización del contrato está permitiendo que la contribución a la seguridad social,

al estado de bienestar, sea cada vez más lejana, en cuanto a relación entre el trabajador y el sistema de seguridad. Este caso, se ha venido dando en Costa Rica, donde, por poner un ejemplo, los equipos de fútbol firman contratos con los futbolistas en forma individual. Establecen un monto como salario, pero el jugador crea una sociedad de papel, en la cual se le depositan, bajo otra figura jurídica, los derechos de imagen. La cotización a la seguridad social se está viendo afectada, ya que se hace sobre la figura del salario que normalmente es muy bajo. Esta forma de actuar de los futbolistas también se da con los ejecutivos, quienes conforman sociedades para "alquilar" sus servicios a la compañía y así burlar las cargas sociales. Castells ilustra lo anterior en la siguiente cita:

*"Acabo de volver de Finlandia, de los Países Escandinavos, donde las clases medias y medias-altas dicen: 'No, no, nosotros no queremos contribuir de esta forma'. Empieza a haber toda forma de fraude, a hacerse autónomos y luego contratar por la empresa para escapar de la cotización a la seguridad social general, con lo cual lo que era un movimiento desde la producción de individualización de la relación laboral, se amplía con un movimiento desde la financiación de las cargas sociales de la gente más privilegiada. Para entendernos, se busca sistemas individualizados de cotización, que quiere decir autonomía de la relación laboral. Con lo cual,*

el conjunto del beneficio de las relaciones industriales y del Estado de bienestar entra en crisis potencial, no solo de financiación, sino de solidaridad social. Resultado: efectos negativos sobre los trabajadores y las relaciones industriales. Absolutamente” (1998, p. 14).

Por último, una tendencia que viene tomando fuerza en esta época de globalización y de preponderancia de las tecnologías de la información es el de *pasar de laborar tiempo completo a tiempo parcial*. Chiavenato (2000, pp. 205-207) expresa “el trabajo realizado dentro de la empresa y con dedicación total o exclusiva en una sola empresa está con los días contados. Está dando lugar al trabajo realizado en cualquier tiempo o en cualquier lugar, en cuanto las personas están volviéndose proveedores de actividades a varias y diferentes empresas, al mismo tiempo”. Además, luego agrega el mismo autor que “el trabajo en tiempo parcial, el trabajo remoto, el trabajo virtual, constituyen las nuevas formas de actividad humana que sustituyen el viejo concepto de empleo en forma integral y en una única empresa”. Esta tendencia que expresa Chiavenato es corroborada con datos de los países industrializados. Así, en el Reino Unido el 52% de la fuerza laboral corresponde a trabajo de tiempo parcial, trabajadores tempo-

rales y autónomos. En Italia el 25% de los trabajadores son autónomos (todos consultores de todos como afirma Castells), en Francia es del 35% y en Estados Unidos cerca del 40%. Dice Castells (2000) que “en EE. UU. la mayor empresa es Manpower, la empresa de trabajo temporal que emplea un millón de personas. Un millón de personas trabajan en Manpower, pero no trabajan, sino que alquilan su mano de obra”.

## CONCLUSIONES

Durante el siglo XX la teoría administrativa experimentó una gran evolución gracias a los aportes de teóricos como Taylor, Fayol, Mayo, Weber, Koontz y otros que sustentaron un conjunto de investigaciones que dieron cuerpo a la administración moderna. Gracias a estos autores, y otros que no se mencionan, podemos discutir y defender hoy el carácter de ciencia de la administración.

También durante el siglo XX las ciencias administrativas pasaron por tres períodos, históricamente hablando. El primero se conoció como la Era Industrial Clásica (1900-1950) que se caracterizó por un ambiente estable, previsible, de certeza y sin mayores complicaciones en las relaciones entre las empresas. De hecho, las teorías desarrolladas en esta época ponen el



acento en la estructura (Teoría Clásica y de la Burocracia), énfasis en la tarea (Teoría Científica) y énfasis en las personas (Teoría de las Relaciones Humanas). Como se puede deducir, no se tomó en consideración el ambiente externo como elemento importante de toda organización. La segunda Era fue la Era Industrial Neoclásica (1950-1990) caracterizada por un gran desarrollo industrial, el aumento del cambio, el fin de la previsibilidad y el aumento de la importancia de la innovación.

Las teorías administrativas se reformularon y surgieron otras. Dentro de las teorías reformuladas están la Neoclásica que evoluciona a partir de la Teoría Clásica, la Estructuralista que hace lo mismo a partir de la Burocrática, la Teoría del Comportamiento que evoluciona a partir de las de las Relaciones Humanas. En esta época nacen la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Contingencia. La Tercera Era es la Era de la Información o del Conocimiento, caracterizada por el fuerte impacto de la tecnología de la información, aceleración del cambio, la imprevisibilidad y la inestabilidad e incertidumbre en los entornos tanto general como de trabajo. En esta era no hay todavía un cuerpo coherente de teorías, pero los teóricos han trabajado los temas de la productividad, la calidad, la competitividad, el servicio al cliente y la globalización.

La globalización se ha caracterizado por un desarrollo amplio de las tecnologías de la información (TI). Estas han tenido impacto so-

bre la organización. Algunos de estos impactos se refieren a utilización cada vez más eficiente de los espacios de trabajo. Surge la oficina virtual, los archivos electrónicos que van sustituyendo a los archivos tradicionales y al papeleo, aumenta la miniaturización y los objetos portátiles. Además, la teleconferencia permite mayor contacto (aunque virtual), en forma simultánea, de los altos mandos con sus colaboradores en los diversos puntos del planeta, donde la empresa tenga operaciones. Aumenta la utilización de las estaciones de trabajo y el teletrabajo. Asimismo, la TI reduce el tiempo con las comunicaciones móviles, flexibles y rápidas, y la instantaneidad se convierte en la nueva dimensión espacial.

Con el nuevo ambiente globalizado surgen también formas más flexibles de ordenar la organización. Así se da paso al enfoque basado en redes, en el cual la organización separa la función principal (*core business*) en compañías distintas que trabajan por contrato para una compañía central. Las empresas así estructuradas se hacen más flexibles y responden más rápido a los cambios del entorno.

Asimismo, en este ambiente también se da un desarrollo de la organización virtual que se caracteriza por ser sencilla en extremo, flexible y ágil. Su existencia se debe totalmente a la TI y posee la particularidad de no tener fronteras definidas. En el ambiente globalizado, del que se ha venido haciendo referencia, también toman importancia

las empresas punto-com que son posibilitadas por la Internet. Estas trabajan exclusivamente en línea, un ejemplo es Amazon.com.

La globalización, además, ha tenido impacto sobre el trabajo y las relaciones laborales. Se acentúa la división del trabajo basado en lo tecnológico. Asimismo se incrementa la flexibilidad laboral, en la cual se emplea a trabajadores en distintas formas y distintos tiempos de acuerdo con el criterio de la empresa. Esto trae consecuencias como la individualización de la fuerza de trabajo entre trabajador y emplea-

dor, incrementando la desigualdad social y la polarización entre ricos y pobres. Esa misma flexibilización laboral y la tendencia a la individualización de la fuerza de trabajo llevan a socavar la base de los sindicatos, la negociación colectiva y el Estado de Bienestar.

Por último, otro impacto de la globalización es la tendencia a trabajar tiempo parcial. Las personas se están volviendo proveedoras de actividades en varias empresas, se fortalece el trabajador autónomo que, como afirma Castells, más que trabajar alquila su mano de obra.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baltodano, V.J. y otros (2002-003). La Empresa Costarricense Antes y Después de la Globalización: Un Análisis Basado en el Modelo de Relaciones Organización-Sociedad. En *Revista ABRA*, N° 32.
- Castells, M. (1998). Globalización, Tecnología, Trabajo, empleo y empresa. En <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>. Recuperado en mayo del 2005.
- Chiavenato, I. (2000). Avances y Desafíos en la Administración de Recursos Humanos en el nuevo Milenio. En *Congreso Internacional: Avances y Desafíos en la Administración de Recursos Humanos al inicio del Tercer Milenio*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. McGraw Hill.
- Groysberg, B., Nanda, A. y Noria, N. (2005) El Alto Riesgo de Contratar Estrellas. En *Summa*, Edición 131, págs. 78-82.
- Kotler, G. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Nonaka, I. y Hirotaka, T. (1999). La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas crean la dinámica de la Innovación. Comentado por Peña, M. En [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Yip, G. (1993). *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma.