

Unidad 9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo

Temario de la unidad

9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo
 - 9.1 Administración por objetivos: generalidades
 - 9.2 Teoría de la contingencia: generalidades
 - 9.3 Reingeniería: generalidades
 - 9.4 Administración proactiva: generalidades
 - 9.5 Enfoque virtual: generalidades

9.1. Administración por objetivos: generalidades

Los enfoques de la práctica administrativa sufren cambios constantemente; es la ley de la dinámica en la vida, nada es tan constante como el cambio. Una de estas tendencias o cambios en la práctica administrativa es el llamado enfoque por objetivos. La administración clásica estaba enfocada en las llamadas actividades-medio. Por otro lado, en la actualidad, los enfoques neoclásicos se encuentran enfocados en los resultados. La preocupación del *cómo* administrar pasa después al *por qué* y *para qué*. El trabajo se convierte en un medio para obtener resultados y se viste de una relevancia singular para lograr los objetivos de la organización a través de los objetivos individuales, dando paso al concepto de eficacia en lugar de la trillada eficiencia taylorista.

En nuestra vida personal y profesional nos establecemos objetivos que guían nuestras actividades, así como directrices para vigilar que aquéllas realmente sigan el camino correcto, evaluando al final si el objetivo se logró o no.

Esta misma metodología se ha implantado en las empresas. Se han establecido objetivos generales, funcionales, departamentales, etc., hasta llegar a los individuales. Dirigiendo y controlando las actividades, para cumplirlos. A esto se le conoce como Administración por Objetivos (APO) o administración de resultados.

Debido a las características y necesidades de las empresas, estas últimas toman la decisión de utilizar dicha técnica o no. Aunque es cierto que, por los grandes beneficios que ofrece a las organizaciones, actualmente hay un gran número de éstas que la emplean. Citando algunos de los beneficios de esta técnica, podemos mencionar los siguientes: una remuneración más justa, motivación a los empleados al participar directamente en el establecimiento de sus objetivos, evaluación más objetiva del desempeño, etcétera.

Orígenes

El origen de esta corriente data de los años cincuenta del siglo XX. A Peter F. Drucker se le atribuye el mérito de haber proporcionado el primer enunciado de la filosofía y del proceso de la APO, pues su filosofía de la administración está sustentada en una situación de equilibrio respecto a las necesidades y metas en cada área donde el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad de los negocios.

La administración por objetivos es considerada como un proceso que convierte los objetivos globales de la organización en objetivos concretos para las unidades de la organización y sus miembros individuales; igualmente, requiere que cada gerente establezca por sí mismo los objetivos para su departamento o unidad. Los objetivos deben ser medidos en términos de su contribución a la unidad mayor de la cual son parte, y la gerencia superior tiene el derecho de aprobarlos.

Douglas McGregor (1960) propuso un enfoque básico ligeramente modificado de la APO. Su concepto de administración por integración y autocontrol está basado en el supuesto de que la gente aplicará autodirección y autocontrol en el logro de sus metas organizacionales, al grado de que se vean comprometidos con éstas.

Definición de administración por objetivos

La APO es, ante todo, una filosofía administrativa que refleja una forma proactiva y no reactiva de administración. Lo que se trata de hacer es predecir e influir en el futuro y no responder y reaccionar espontáneamente. También es una filosofía de administración orientada hacia los resultados. El punto central generalmente está en cambiar y mejorar tanto la eficacia individual como la organizacional. Más adelante analizaremos algunas definiciones literales de autores que han desarrollado este concepto.

Las principales definiciones de APO son las siguientes:

Koontz y O'Donnell: "La administración por objetivos es un sistema por medio del cual, al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda".

George Odiorne: "Es el proceso por el cual el superior y el subordinado de una organización identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

Idalberto Chiavenato: "Es una técnica participativa de planeación y evaluación, a través de ella los superiores y los subordinados definen conjuntamente aspectos prioritarios, estableciendo los objetivos o resultados por alcanzar, en un periodo determinado y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones, así como desarrollando los controles pertinentes y las correcciones necesarias".

Retomando definiciones anteriores, podemos afirmar que la APO es un proceso que consiste en una serie de pasos interrelacionados, de la que se consideran como elementos clave:

- La numeración, en un enunciado claro y conciso, de los objetivos establecidos entre el ejecutivo y su superior.
- El desarrollo de planes de acción realistas para cada departamento o posición.

- La revisión y medición sistemática del desempeño y el logro.
- La toma de medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planeados.

El proceso de la administración por objetivos está determinado por las siguientes etapas:

- a) Establecimiento de objetivos en forma conjunta entre las autoridades y los subordinados.
- b) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición de la organización.
- c) Interrelacionar los objetivos de cualquier área con los objetivos de las demás áreas de trabajo, al igual que en los diferentes niveles jerárquicos.
- d) Desarrollar los planes de trabajo y sus respectivos mecanismos de medición y control.
- e) Evaluar permanentemente el seguimiento fiel de los planes de trabajo. Corregir las desviaciones necesarias. Con esto se dan las bases para una implementación futura. En el proceso de la APO está la idea de que el individuo, y no su superior, controlará su propia conducta y actividades requeridas para implantar el plan de acción y lograr el objetivo.

Ventajas de la administración por objetivos

- Mejor administración
Se pueden resumir todas las ventajas de la APO al decir que genera una administración más efectiva. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene sentido.
- Clarificación de la organización
Otra ventaja importante de la administración por objetivos es que obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales. En lo posible, los puestos se deben crear alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que los ocupan.

- Compromiso personal

Una de las grandes ventajas de la administración por objetivos es que estimula al personal a comprometerse con sus metas. Ya no se limitan a hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; ahora son individuos con propósitos claramente definidos. Han participado en la fijación real de sus objetivos, han tenido la oportunidad de incorporar sus ideas a programas de planeación, comprenden cuál es la medida de su discrecionalidad (su autoridad) y han recibido ayuda de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas. Éstos son los elementos que producen una sensación de compromiso. Las personas se entusiasman cuando pueden controlar su propio destino.

- Desarrollo de controles eficaces

En la misma forma en que la administración por objetivos produce una planeación más eficaz, también ayuda a desarrollar controles eficaces. El control implica medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes, con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

- Le permite al empleado conocer exactamente qué es lo que se espera de él

En la administración por el sistema ordinario, uno de los más serios problemas radica en que los superiores alegan que esperaban resultados mayores, en tanto que los jefes inferiores consideran que lo que obtuvieron fue muy elevado. Esto se elimina en la administración por objetivos, ya que éstos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

- Le permite al empleado mayor libertad de acción

En realidad, una vez fijado el objetivo o resultado concreto, las políticas generales y, a lo más, aprobado el modo o procedimiento en sus términos generales, el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios.

- Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia

El salario debe pagarse en proporción a la importancia del puesto, pero también a la eficiencia del trabajador. Precisamente, lo que hizo cambiar de la calificación de méritos a la administración por objetivos fue el pasar a un campo de objetividad más clara. Se pagará más, se preferirá para puestos superiores, a aquel que haya logrado metas que él mismo se fijó o que ayudó a fijarse.

9.2. Teoría de la contingencia: generalidades

El enfoque contingencial de la administración destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma exclusiva que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos sumamente diversos de las organizaciones dentro de un ambiente que es también muy variado.

Hasta hace pocos años fue tolerable la omisión del medio ambiente en la teoría administrativa. Sin embargo, con el surgimiento de un nuevo profesionalismo en la administración, del alcance creciente de ésta y, sobre todo, de los efectos que el medio está teniendo sobre ella, es necesario incorporar éste a la teoría administrativa. La esencia del enfoque de contingencia es que el medio está relacionado funcionalmente con la administración.

Específicamente, la administración de contingencia se ocupa de la relación entre variables circundantes pertinentes, conceptos y técnicas administrativas que conduzcan al logro de objetivos. La contingencia no es sino una relación funcional entre *si* circundantes y *entonces* administrativos. Tomemos un aspecto de la organización: “*Si* compro tecnología de punta, *entonces* podré sustentar una competitividad en el mercado a largo plazo”. Esto significa que la variable independiente tecnología generará un escenario óptimo, positivo para la administración de una empresa a largo plazo.

En general, los *si* circundantes son variables independientes y los *entonces* administrativos son variables dependientes. Es importante recalcar que no existe

causalidad directa entre estas variables dependientes e independientes, ya que el ambiente no genera las técnicas administrativas, sino que éstas van a ser un producto de la reflexión del cuerpo gerencial de una organización que encara un ambiente externo *equis* en la sociedad.

La administración de contingencia se diferencia de la administración situacional en que esta última subraya el diagnóstico de la situación y la adaptación a ella, en tanto que la administración de contingencia procura identificar relaciones específicas *si-entonces* entre variables circundantes y variables administrativas que conduzcan al logro de objetivos.

La más notoria contribución de los autores del enfoque contingencial consiste en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, las cuales son el ambiente y la tecnología, prediciendo entonces las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, debido a las diferencias en estas variables.

Orígenes de la teoría de la contingencia

Para ilustrar este punto, analizaremos dos modelos de la teoría de la contingencia: el de Chandler y el de Burns y Stalker.

Uno de los conceptos que dieron origen a la teoría de la contingencia fue la búsqueda de modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Estos estudios arrojaron una serie de resultados interesantes, entre ellos la influencia del ambiente externo. Uno de los estudios más prestigiados sobre este modelo contingencial de la administración fue desarrollado por Alfred Chandler en 1962. En este estudio llegó a la conclusión de que la estructura organizacional de las más prestigiadas empresas del último siglo ha respondido a los modelos estratégicos de mercadeo que adoptaron en su momento.

Estas estructuras organizacionales fueron necesarias para enfrentar con eficiencia las estrategias y los ambientes. El ambiente crea la demanda de una

estructura organizacional, obliga a las empresas a definir diseños organizacionales capaces de sustentar los cambios y soportar las tendencias tecnológicas necesarias para el desarrollo de una organización.

Además de las investigaciones de Chandler, Tom Burns y G. M. Stalker, antiguos miembros del Instituto Tavistock, realizaron estudios similares sobre la influencia del ambiente externo en las organizaciones. Como resultado de sus investigaciones encontraron dos tipos de organizaciones:

- a) Las organizaciones mecanicistas. Son aquellas organizaciones que operan en condiciones ambientales relativamente estables.
- b) Las organizaciones orgánicas. Son aquellas organizaciones que operan en condiciones ambientales inestables.

Esto significa que la mayoría de las organizaciones que quieran sobrevivir en el futuro deben considerarse de tipo orgánico, ya que las condiciones ambientales están cambiando drásticamente; el futuro va a ser aplastante para aquellas organizaciones mecanicistas e inflexibles.

Las dos variables independientes de este modelo administrativo son el ambiente externo y la tecnología.

9.3. Reingeniería: generalidades

La reingeniería se considera en cierta forma un instrumento de cambio organizacional. Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. No es una novedad decir que el mundo de los negocios está experimentando cambios fundamentales. Con todo, la transición de las empresas está comenzando. El carácter y la extensión de los cambios están en duda; su naturaleza no se ha comprendido bien, pero el aumento de la competencia es evidente.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de reingeniería de negocios, aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar en los nuevos tiempos.

El término reingeniería puede ser erróneo (la palabra ingeniería significa crear, innovar, construir con ingenio) porque implica que los procesos de negocios fueron producto del trabajo de ingeniería. Sin embargo, la mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Estos negocios se han diseñado o creado por profesionales, cuyos procesos han estado determinados por las especificaciones del mismo diseño. Quizá ingeniería administrativa sea una mejor expresión pero, de hecho, no es de uso generalizado.

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos y con calidad. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas, se han encontrado relacionados con los procesos de negocio.

Definición

Sus creadores, Michael Hammer y James Champy (1991), definen a la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería de ningún modo se considera como una ciencia, un manual o un dogma, y más que una invención es la recapitulación de una serie de herramientas y fórmulas que, de manera aislada, ya existían desde hace tiempo. De hecho, hay quienes afirman que los pioneros en la reingeniería fueron los japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos.

Los principios y fundamentos que sustentan la filosofía de la reingeniería encuentran aplicaciones concretas en el ámbito empresarial a través del rediseño de los procesos. Es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los de apoyo clave. Es evidentemente una tarea creativa y, por lo tanto, exige imaginación y pensamiento inductivo.

La reingeniería maneja dos aspectos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

La orientación hacia los procesos de negocios implica elementos de estructura, objetivos, mediciones, propiedad y clientes. Tomemos a un proceso como un ordenamiento específico de actividades a lo largo del tiempo y lugares, con un principio y un fin, y una relación insumo-producto claramente identificada y definida. La estructura de los procesos constituye una visión clara y dinámica de cómo está organizada la empresa y la manera en que genera valor a través de parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez. El mejoramiento de estos parámetros se vincula sin duda con innovaciones en los procesos mismos. El rediseño de éstos implica también nuevos y más eficaces procedimientos en las actividades pertinentes.

Propósito y características de la reingeniería

Para definir los propósitos del proceso de reingeniería, mencionemos algunos puntos clave:

- a) Dentro de la organización, los procesos están fragmentados de manera vertical y carecen de un responsable que los supervise en forma integral. Por eso, el propósito de introducir innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical.
- b) La reingeniería propone cambios en muchas variables: no sólo se cambian los procesos, sino también las estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología, la manera en que se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional.
- c) La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizar éste y hacerlo más eficiente, que crezca, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.

La ingeniería es sinónimo de cambio. Este cambio, que genera la reingeniería, guarda ciertas características:

- a) Es un cambio completamente radical.
- b) Se da por única ocasión, es decir, no se pretende estar desarrollando pequeños cambios, sino definir el apropiado.
- c) El tiempo requerido para su elaboración e implementación es a mediano y largo plazo.
- d) El cambio se da a partir de los niveles superiores, vendiendo la idea y generando participación en todos los demás niveles.
- e) Como todas las nuevas corrientes, depende de una filosofía administrativa abierta y participativa. El cambio no sólo es estructural, sino también cultural.
- f) Sus alcances son amplios, afectan a toda la organización. Los riesgos que se corren van desde los moderados hasta los altos.
- g) Se administran en los procesos, no en las funciones.

- h) Son dos aspectos básicos que se buscan en la elaboración de un proceso de reingeniería: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Son cuatro las fases necesarias para desarrollar un proceso de reingeniería:

- Identificación. Permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes, en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.
- Diagnóstico. Procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora.
- Diseño. En esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
- Implementación. Es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar los procesos a la práctica. Es cuando se implementa la llamada administración de transición. Involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etc. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

9.4 Administración proactiva: generalidades

El concepto proactivo no es nada novedoso, de hecho, los gerentes de las organizaciones siempre han tratado de actuar en forma proactiva, pues enfrentan constantemente situaciones con alto grado de incertidumbre y cuando se presenta un problema deben integrarse al mismo, analizarlo y resolverlo. Recordemos que en una definición de la administración por objetivos manejamos el concepto de estilo proactivo de administrar. La idea principal de esta corriente administrativa es sugerir procesos específicos para enfrentar los problemas, es decir, para la solución de los mismos, y una adecuada toma de decisiones.

Los teóricos de esta corriente consideran que la actitud de un administrador se manifiesta en dos circunstancias resolutivas:

- a) Actitudes reactivas.
- b) Actitudes proactivas.

Las actitudes reactivas son aquellas que el administrador manifiesta al resolver un problema sin una base bien identificada, ya que reacciona ante los estímulos del medio que le rodea y, por lo tanto, no maneja ningún proceso lógico en sus decisiones, ni permite que haya un seguimiento posterior respecto a las acciones que tome. En muchas ocasiones, estas actitudes son el producto de muchos prejuicios o falta de preparación del administrador en el área o giro en que se desenvuelve. Además, influye demasiado la cultura organizacional del medio que le rodea. La dirección de las empresas está centralizada por individuos que confían mucho en su experiencia y en sus *corazonadas*. Las segundas dan origen a la llamada administración proactiva. Esta corriente es considerada como una técnica administrativa que permite al administrador tomar una postura más inteligentes y menos visceral frente a la incertidumbre. Esta herramienta es una expectativa más amplia e integradora de todos aquellos procesos mentales que permiten al administrador, en primera instancia, encontrar la solución a sus problemas, tomar decisiones no simplemente acertadas, sino también en posición de darles un seguimiento y evaluarlas, y por último tener bases sólidas para planificar, de tal forma que no se vuelva a repetir la misma historia, evitando así posibles daños al sistema. Se considera proactiva porque la dirección de la empresa, o el administrador, se *empapa* en el problema a resolver, analiza la situación y aplica el método más idóneo a la naturaleza de la situación.

Lorne C. Plunkett y Guy A. Hale, creadores de esta teoría, la definen de la siguiente manera: “La administración proactiva se refiere a un conjunto de técnicas analíticas adecuadas para resolver las incertidumbres que enfrentan los gerentes”.

Hemos hablado respecto a ciertas técnicas y procesos para enfrentar a las incertidumbres, pero, ¿cuáles son los más indicados en la actividad gerencial? Los

autores de esta corriente mencionan cuatro procesos importantes, y cada uno de ellos responde a una situación específica en que se encuentra definido el problema. Enseguida mencionaremos dichos procesos:

- a) Análisis causal. Este proceso es utilizado al tratar de entender la fuente del problema, es decir, hay que escudriñar los sucesos pasados que dieron pie a las desviaciones que se presentaron en cierto momento. ¿Qué situación causó las desviaciones del proceso de trabajo? ¿Por qué sucedió?
- b) Toma de decisiones. El trabajo del administrador está inmerso en variados acontecimientos. Es cierto que 90%, o más, de las situaciones que se presentan son situaciones de rutina. Pero aun así es necesario implementar un adecuado proceso de decisiones, para garantizar los resultados esperados. En este proceso nos cuestionamos: ¿adónde vamos?, ¿cuáles son nuestras ambiciones?
- c) Análisis de planificación. Este proceso tiende a realizar un trabajo proyectivo, es decir, tiende a crear escenarios óptimos para el logro de nuestros planes. Generar un plan a futuro, es crear tareas y objetivos suficientes para mantener una cultura organizacional sana.
- d) Análisis de situación. Este proceso de pensamiento es el más integral, ya que envuelve los tres anteriores en uno solo. En este proceso, el gerente se enfrenta a una situación que pertenece a los tres marcos de referencia anteriores: presente, pasado y futuro.

Los propósitos de esta corriente son, en primera instancia, auxiliar a los gerentes de cualquier organización a cumplir con la eficacia organizacional, así como generar suficientes herramientas, que si bien ya existían dispersas en las teorías anteriores, faltaba un modelo que las integrara para que pudieran ser usadas en la implementación de la resolución de incertidumbres. La imagen, el tiempo, la eficiencia, la creatividad, el trabajo en grupo y la veracidad de la

dirección son algunos de los conceptos que esta teoría cuida y alimenta con sus procesos racionales.

9.5 Enfoque virtual: generalidades

La definición de la palabra virtual está ligada a un extensionismo de alguna habilidad o capacidad que no existe, pero que se manifiesta. El enfoque virtual es una situación o apariencia que existe, pero en su momento no es así; algo que puede producir un efecto, aunque no lo produzca. Parece algo confuso tratar de explicar el desenlace de este concepto, pero cuando analizamos los avances tecnológicos de la ciencia, nos percatamos que existen a nuestro alrededor ciertas situaciones que se identifican con lo virtual. Por ejemplo, cuando deseamos hacer uso de algún software actual y nos damos cuenta de que tenemos una computadora obsoleta, con poca capacidad de video o de memoria en RAM; entonces tenemos que hacer “milagros” con lo que poseemos en ese momento. Por lo tanto, le “robamos” espacio a nuestro disco duro y lo convertimos en memoria (virtual), con el fin de poder tener los recursos necesarios para el uso indicado de los programas o juegos actuales. En este ejemplo, virtualmente estamos trabajando con la memoria que requería el programa, pero realmente no la tenemos.

Otro ejemplo es el aprendizaje virtual. Muchas instituciones universitarias están ofreciendo posgrados a través de la Internet, así como videoconferencias, diplomados, cursos, etc. En su momento, nosotros interactuamos con el profesor o ponente; más aún, es tan real la interacción con nuestros compañeros de curso que reímos en tiempo real de algún chiste o situación chusca que se dé en clase. ¿Qué sucede? Estamos en el curso, aprendemos junto con 10, 20 ó 100 personas, realizamos preguntas y toda esta situación sin necesidad de estar en el lugar físico de la conferencia. Podemos estar a cientos o miles de kilómetros del

lugar, pero nos encontramos juntos virtualmente, gracias a los avances tecnológicos. La virtualidad ha trascendido casi en 100% dentro de las actividades, profesiones y organizaciones de nuestra compleja sociedad.

En la actualidad, si nos pusiéramos la tarea de buscar algún concepto que no haya tocado el aspecto virtual, seguramente tardaríamos mucho tiempo en encontrarlo. ¿Deseamos ir al cine? Reservamos vía Internet los boletos. ¿Queremos vender o comprar algo? Realizamos transacciones comerciales virtuales, compras de boletos de aerolíneas; usamos diariamente dinero virtual; accedemos a noticieros nacionales e internacionales, a páginas de turismo, arquitectura, simuladores de negocios, bolsas de trabajo, bibliotecas, ferias importantes en todos los niveles, *malls*, tiendas de mascotas, artículos de segunda mano, cursos de toda índole, galerías de arte, museos nacionales e internacionales, teatro, conferencias, sexo, etcétera, etcétera y más etcétera.

La práctica administrativa, por consiguiente, sufre los mismos cambios. Recordemos que la organización es un sistema abierto y la influencia del medio externo es implacable. Si las organizaciones no adoptan ni se adaptan a los avances tecnológicos, su futuro será poco alentador. Actualmente, las empresas tienen que aceptar las nuevas generaciones de recursos con los que deben interactuar: los edificios inteligentes, las contestadoras telefónicas que nos resuelven problemas las 24 horas, cajeros automáticos, personal que ya no labora en la empresa sino en su hogar, red directa con proveedores y clientes para levantamiento de pedidos, etc. Todo ello nos conduce a una administración casi ya sin intervención humana, en la que los roces en las operaciones de rutina tienden a ser impersonales, la supervisión es indirecta y la evaluación del desempeño tiende a ser más complicada y material.

Tom Peters, en su libro *El círculo de la innovación*, maneja una frase muy acertada en nuestros días: “la distancia ha muerto”. Lo cual es muy cierto pues, antiguamente, comunicarse con un socio empresarial o un asesor era cuestión de días o semanas, y ahora es cuestión de segundos. Igualmente, realizar una

llamada a Europa es tan rápido y seguro como una llamada al vecindario en donde vivimos. Los costos son mínimos, y si la hacemos a través de la Red, nuestra comunicación casi podría calificarse como gratuita. Sin duda, si nos comunicamos a Japón o al continente africano, el tiempo que ocupemos nos costaría lo mismo que una llamada local. Cualquier actividad que utilice una pantalla o un teléfono puede ser llevada a cabo en cualquier lugar del mundo, y con la ventaja de manejar reportes, estadísticas e información al instante. Esto es administración virtual.

Alguna vez opinó Peter Drucker, respecto a la realidad que estamos viviendo, que la mayor parte de las cosas que aceptamos como axiomas ya no se ajustan a la realidad presente. Esta realidad de pronto adquiere un aire surrealista y nuestras vidas van adoptando necesidades y prácticas que hace 30 años no hubiéramos imaginado; en otras palabras, la realidad nuevamente rebasa a la ficción.

Las empresas tienden a convertirse en organizaciones “lights” y ya no desean tener mucho personal. Independientemente de contratar empleados por un periodo temporal y fuera de la nómina, buscan la manera de utilizar lo menos posible los recursos de la empresa. ¿Cuál es la tendencia? Bueno, la respuesta es sencilla: trabajar en casa. Existe ya un buen número de trabajadores “independientes” que todo lo realizan en su hogar: reuniones de trabajo, reportes de ventas o proyectos, etc.; y todo en la comodidad de su hogar. Envían reportes constantes a su jefe, que se encuentra a kilómetros de distancia. Este concepto es conocido como teletrabajo (*telecommuting*, en inglés) o simplemente oficina virtual. Esta práctica se va extendiendo cada vez más en los países industrializados, ya que ha resultado ser una manera eficiente de aumentar la productividad a un costo relativamente bajo, para ambos lados (empresa vs. trabajador). Se han hecho estudios en los cuales se certifica que al trabajador le resulta sumamente benéfico trabajar en su casa, ya que evita perder tiempo en transportarse al trabajo, ahorro de desgaste y combustible en su auto, menos

riegos de trabajo, mejor alimentado y, lo más importante, no hay estrés. Esta práctica laboral existe gracias al desarrollo de las ciencias de la comunicación (Internet, *e-mail*, radiolocalizador, fax, teléfonos celulares, etc.), es decir, que se han desarrollado de tal forma que permiten la interacción simultánea con diversos eslabones del trabajo, sin la necesidad de un contacto personal directo.

En muchas ocasiones, algunas empresas sólo atendían a sus clientes dentro de un sector geográfico porque abrir sucursales exigía una buena inversión, ya que implican gastos fijos de renta, luz, personal y demás servicios. Para atender o captar un cliente lejano, la opción usual era enviar de viaje a alguien para realizar el trabajo o la venta, con sus respectivos gastos de transporte, hospedaje y demás viáticos. El resultado: un servicio demasiado caro y con posibilidades nulas de supervisión y control inmediatas. El tiempo de respuesta al cliente tampoco era eficiente, ya que dependía de múltiples variables, algunas por parte de la empresa, pero la mayoría estaba fuera de su alcance. Así que una de las razones que justifica tener empleados que trabajen en su casa es acercarse al cliente y cubrir geográficamente mayor número de áreas en la localidad y el país. Y no debemos olvidar que es sin costo extra, simplemente los honorarios del trabajador.