

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/37/>**

## UN NUEVO FIN PARA LAS EMPRESAS\* A new business target

**Daniel Mazzucco**  
Lic. en Administración  
Universidad Nacional de Mar del Plata

### RESUMEN

Hoy en día las personas pasan cada vez más tiempo en organizaciones: trabajo, escuela, clubes, etc. El lugar de trabajo (en el cual transcurre prácticamente un tercio de la vida activa de cada individuo) se transforma así en una parte integral del desarrollo humano.

Por otro lado las empresas, presionadas por los nuevos cambios en los ambientes económico y tecnológico, son inducidas a desarrollar comportamientos diferentes de los que tanto éxito les dieron en el pasado, comportamientos que se crean a partir del desarrollo de conductas y aptitudes específicas en las personas que allí trabajan.

### SUMMARY

Nowadays people spend more and more time in organizations: at work, at school, at the clubs. Working, where almost one third of the individual's active life takes place, becomes an integral part of human development.

On the other hand the companies, under the pressure of the new changes of the economic and technological environments, are led to develop certain behaviors different from those so successful in the past. Such behaviors reflect the skills and actions of the people who work there.

The combination of those two facts makes the companies to take an active role in the human development of their

---

\* Trabajo distinguido con el primer premio del Concurso Nacional de "El Cronista" edición 1994

Estos dos hechos se conjugan obligando a las empresas a participar activamente del desarrollo humano de sus empleados para lograr el éxito económico en los nuevos escenarios. Esta presión económica dará lugar a una presión social que institucionalizará este nuevo fin de las empresas.

employees and hence to succeed economically in the new fields. This economic pressure will lead to a social pressure that, eventually, will institutionalize this new business target

#### PALABRAS CLAVE

Desarrollo Humano - Escenarios cambiantes - Racionalidad.

#### KEY WORDS

Human development - Changing stages - Rationality.

### LA SOCIEDAD DE ORGANIZACIONES

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas - el Estado - deberá otorgar su

permiso oficial\*.

Es así como comienza su libro "Organizaciones Modernas" Amitai Etzioni, poniendo de manifiesto la relevancia de este tipo de estructura social en la sociedad actual. Y aunque este libro fue escrito en el año 1960 esta introducción no ha perdido su verdad, por el contrario, se fue potenciando a través de los años siendo hoy una realidad insoslayable.

Sin embargo, lo que nos interesa ahora no son todos los tipos de organizaciones, sino aquellas denominadas empresas, que constituyen

\* Etzioni A. «Organizaciones Modernas». Ed. UTEHA, Buenos Aires, 1975, pag 1

aceptar esta realidad nos lleva directamente a aceptar también su contracara: si existe en la sociedad un gran número de estas organizaciones, surge como efecto inmediato una sociedad con gran número de empleados. Hombres y mujeres que desempeñan sus tareas dentro de dichas organizaciones en las que transcurren prácticamente un tercio de su vida activa.

Esta es una situación que produce efectos trascendentes en la sociedad y podemos afirmar sin titubeos que las organizaciones de la actualidad son una parte importante de la vida de los individuos, no sólo como proveedoras de cosas materiales, sino como generadoras de actitudes y satisfactoras de necesidades personales. En palabras de Simon, en la sociedad de hoy las organizaciones satisfacen importantes necesidades sociales y psicológicas, además de las de bienes y servicio\*.

Quedan de manifiesto así las múltiples funciones que cumple la empresa de hoy a través del empleo que brinda a la sociedad: la indispensable subsistencia, satisfacción psíquica, status, realización personal, etc.

Pero no es oro todo lo que brilla. Si las empresas brindaran tales beneficios sin costo alguno sería sumamente gratificante. Sin embargo sabemos que

esto no es así. Existe un pago por todo eso: frustración, estrés, insatisfacciones, etc. Todos costos que podríamos decir son más normales (normales en cuanto a frecuencia de ocurrencia, no porque sean inocuos) que los beneficios citados.

Queda planteado así el dilema de la empresa moderna y por ende del trabajador: beneficios laborales vs. costos laborales. Y si bien hasta hace pocos años no se le prestaba mucha atención a los beneficios no materiales que otorga el trabajo, la realidad hoy es otra: exige empresas flexibles, veloces, con capacidad para aprender y capacidad de respuesta ante nuevos y cambiantes escenarios. Estas conductas organizacionales no se pueden alcanzar con el viejo modelo de dirección de recursos humanos sino que hay que manejarse con nuevos enfoques de dirección, casualmente aquellos enfoques que pregonaron y siguen pregonando los precursores e iniciadores de estas ideas. Ya no bastará con unirse a la moda y simplemente conocer lo último en motivación, participación del personal y dinámica de grupos, será indispensable aplicar tales conocimientos, hacerlos realidad si es que verdaderamente pretendemos que nuestra empresa por lo menos sobreviva.

## RACIONALIDAD Y CONFLICTO

Hablábamos más arriba de los beneficios que brindan las organizaciones a las personas que en ellas

trabajan, y también que esto no es gratuito ni mucho menos, sino que significa también un costo. ¿Cuál es el

---

\* Simon H «La nueva ciencia de la decisión gerencial», Ed El Ateneo, Buenos Aires, 1982, pag 34

motivo de dichos costos? ¿Por qué las organizaciones artificiales no pueden ser como las naturales (familia, comunidad, sociedad), en las que, si bien tienen sus costos, podemos comportarnos más humanamente? : La diferencia se encuentra en uno de los elementos que define a la organización artificial. Si bien existen tantas definiciones de organización como autores se han propuesto definirla, tomaremos una simple pero que deja bien en claro el elemento que nos interesa. Es ésta la definición de Mayntz, que califica como organización a todos estas formaciones sociales orientadas hacia fines concretos\*.

Las organizaciones artificiales pueden ser definidas desde un punto de vista funcional, sociológico, psicológico, sistémico o tantos otros; pero en cualquiera de esas definiciones siempre aparecerá como uno de los elementos principales el fin de la organización o su objetivo primordial. Es decir, que las organizaciones están construidas especialmente para cumplir con una meta que se han propuesto y las empresas son organizaciones con fines de lucro, sea que lo hagan fabricando zapatos, vendiendo entretenimiento o "atrayendo fieles". Su fin es obtener dinero; tratarán de incurrir en el menor costo económico posible, utilizando como recurso principal a las personas.

El conflicto no existiría si los empleados persiguieran el mismo fin que la empresa pero, como humanos que son, persiguen múltiples fines, muchos de ellos no racionales\*\*.

Podríamos decir que hasta cierto punto los objetivos de los trabajadores y los de la empresa son de consuno: obtener dinero. Sucede que la empresa se queda allí, incluso tratando de lograr el menor costo posible, lo que redundará en otros campos de la misma no siempre beneficiosamente. Los empleados persiguen además otras cosas: un lugar de trabajo agradable, un grupo afín, status social, etc. Y tanto la empresa por su lado como las personas que la componen por el suyo utilizan los medios que a cada uno le resultan más efectivos, siendo el medio que usa la empresa la racionalidad.

Y aquí aparece el quid de la cuestión: para poder cumplir con sus actividades racionalmente la empresa exige a los empleados comportamientos que en general no tienen espontáneamente, sino que los realizan de modo forzado, obligados por reglamentos, órdenes, procedimientos, etc., con la creencia de que se les debe indicar a los que realizan el trabajo cuál es la manera más eficiente de hacerlo, lo que implica la suposición por parte de la empresa de que las actitudes y aptitudes naturales del ser humano no le son beneficiosas. Sin embargo, al tratar de eliminar esta parte de la naturaleza humana se pierde al mismo tiempo la posibilidad de aprovechar lo mejor del individuo. Mintzberg cita a James Worthy con respecto a esto: El interés de Taylor por eliminar "todo posible trabajo intelectual" de la sección de taller también eliminó toda iniciativa posible de los trabajadores de la misma... Ello ha resultado "un enorme

\*Mayntz R. "Sociología de la organización", Ed. Alianza, Madrid, 1982, pag 11

\*\*Mintzberg H. "La estructuración de las Organizaciones" Ed Ariel, Barcelona, 1993, pag 379

derroche para la industria y la sociedad", al "no reconocer y utilizar debidamente el recurso más valioso de la gestión: las complejas y múltiples capacidades de la gente". Así la racionalidad obliga a

tener un comportamiento económico a seres que por definición tienen comportamientos humanos. Y es aquí donde aparecen los conflictos y los choques de intereses.

## UN POCO DE HISTORIA

Múltiples fueron y son los intentos de racionalizar lo irracional, de imponer la eficiencia en la empresa, cada uno con su momento de gloria.

Podemos hablar de Taylor y Fayol y su escuela de "Administración Científica", especialmente con el estudio de los tiempos y movimientos en el ámbito operativo el primero, y con su análisis más enfocado hacia la dirección y administración el segundo. De dicho análisis nos quedan las clásicas funciones de la empresa y los principios generales de administración. Esta escuela clásica llega al extremo de la normalización y reglamentación por medio del modelo burocrático propuesto por el sociólogo alemán Max Weber, que presenta a la organización burocrática como la más eficiente. Una organización en la cual el modo de realizar las actividades debe estar previamente especificado y en la que se debe eliminar la discrecionalidad allí donde se pueda; es decir en la que se intenta reducir las características humanas al mínimo.

Como respuesta al hombre máquina propuesto por las escuelas clásica y neoclásica nace la escuela de relaciones humanas, que comprende que "no se puede contratar un par de brazos sin que venga el hombre detrás" y estudia al hombre dentro de la organización en todos sus aspectos,

vulgarizando conceptos como motivación, liderazgo, comunicaciones, comportamiento de grupos, etc. Surgen aquí nombres como Elton Mayo, Chris Argirys, Abraham Maslow, F. Herzberg y muchos otros que tratan de entender y explicar los móviles que tienen los individuos para trabajar, los efectos del trabajo en ellos, su conducta como grupo y todo lo que tenga que ver con su parte más humana y menos racional.

Aparece más tarde la "Teoría de la Organización" representada especialmente por Simon, March y Cyert, que introduce el estudio de los conflictos en la organización y trata además de sistematizar ciertos procesos que se desarrollan en ella (toma de decisiones, formación de objetivos, etc.).

Podemos ver en el transcurso de la corta historia del estudio de las organizaciones que el centro de atención se ha trasladado desde el intento de adaptar al hombre a la organización hasta el punto opuesto, donde lo que se intenta es adaptar cada vez más la organización al hombre. Como dice Drucker "[ahora] nos preocupamos mucho menos por el desarrollo de la gerencia como medio de adaptación del individuo a las exigencias de la organización, y nos preocuparemos mucho más por el desarrollo de la organización como medio de adaptación de ésta a las

necesidades, aspiraciones y al potencial de los individuos" \*. Existe además del intento de sistematizar los procedimientos que se realizan dentro de la organización, una tendencia a la vuelta a las propuestas de la escuela de las relaciones humanas en la

empresa, una revalorización de las personas que forman dicha organización. Pero esta vuelta no se debe a la bondad ni generosidad de las empresas, sino que se debe una vez más, al frío resultado económico.

## CUESTIONANDO LOS FINES DE LAS EMPRESAS

Ya definimos a la empresa como una organización con fines de lucro; el objetivo de este tipo de organizaciones es ganar dinero. ¿Para quién?, para sus inversores o accionistas, en palabras de A. Alonso el objetivo de una empresa "es la maximización del valor o riqueza presente de los accionistas o dueños de la misma" \*\*. También podemos apoyar la idea que Vicente Perel expuso en su libro *Manual de Administración y Racionalización de Empresas* sobre el objetivo único de las empresas: "Las empresas se organizan para ganar dinero. Como este libro está escrito para que lo lean los adultos, creemos innecesario glorificar las finalidades de las empresas. En su última instancia, es ganar dinero y prácticamente nada más " \*\*\*. Objetivos estrechos si los hay, y ambos estrictamente económicos.

Como bien dice Drucker en *La Sociedad Postcapitalista* "su misión [la de la organización] debe ser clara como el agua; la organización debe tener un solo propósito. De lo contrario los miembros se confunden y se entregan a su especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común..." \*\*\*\*

Como vemos necesariamente las organizaciones tienen que tener esos fines estrechos y concentrados, ya que de lo contrario su atención se dispersaría y no cumpliría bien ni un fin ni el otro. Sin embargo resulta ser un método muy efectivo el realizar un objetivo lo mejor posible para alcanzar otro objetivo superior. Parafraseando a Kotler "la clave no es lograr utilidades como tales, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. El ejecutivo de la General Motors que afirmó "Estamos en el negocio de hacer dinero, no autos", está equivocado en su apreciación. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia"\*\*\*\*\*.

Aquí Kotler propone como fin principal el satisfacer a los clientes lo mejor posible, lo que traerá aparejado una ganancia mayor. Veamos sin embargo lo que tiene que decir el presidente del consejo de hoteles Marriot, Bill Marriot Jr.: de los diferentes grupos de participantes que tiene que satisfacer la empresa, el más importante no es el de accionistas ni el de clientes, es el

\*Drucker P "La función gerencial en el mundo moderno", Revista Administración de Empresas, Tomo 1, pag. 873

\*\*Alonso A 'Administración de las finanzas en la empresa', Ed Macchi, Buenos Aires, 1980, pág. 1.

\*\*\*Perel V "Manual de administración y racionalización de empresas", Ed Disa, pág. 17.

\*\*\*\*Drucker P "La sociedad post-capitalista", Ed Sudamericana, Buenos Aires, 1994, pág. 51

\*\*\*\*\*Kotler P "Dirección de Mercadotecnia", Ed. Prentice Hall, México, 1993, pag. 23

de los empleados\*. "Los empleados deben satisfacerse primero, ya que si están encariñados con su empleo y se sienten orgullosos del hotel, servirán bien a los clientes. Los clientes satisfechos volverán al Marriot con frecuencia y esto tendrá como resultado mayores utilidades, lo cual satisfará a los accionistas".\*\*

Vemos que el objetivo final es siempre ganar dinero, pero no se utiliza como fin a perseguir. Fue usado de este modo cuando el grupo de mayor importancia eran los dueños o accionistas. En la actualidad ya no es ese el grupo que más interesa sino el de clientes (cualquier libro más o menos actual de marketing refleja esto). Sin embargo ya se está dando un paso más, aún cuando es el grupo de consumidores el que concita mayor atención en la actualidad, se está afirmando paulatinamente como grupo principal el de los empleados, como un medio para satisfacer las necesidades de los demás participantes. En un futuro no muy lejano se hablará de

"mercadotecnia interna"\*\*\* como la manera más efectiva para ganar dinero.

Así en la sociedad actual el criterio puramente económico como fin único y exclusivo ya no sirve, hay que introducir otro fin basado en un criterio humanista: el bienestar y desarrollo de los individuos que componen la organización. Incluso el mismo Drucker dijo en "The age of Discontinuity" que se deben "equilibrar los objetivos de la institución con las necesidades y los deseos del individuo". Será este un fin ficticio si se quiere, ya que no se procura llegar a él sino para cumplir con uno superior, pero deberá tratárselo como si fuera éste y no otro el fin último de la empresa. Es más, podemos pensar que finalmente será ésta la meta real de las organizaciones, pasando la obtención de ganancias a ser un objetivo para la supervivencia; pero de ningún modo suficiente para justificar la existencia de una organización. Cuando esto suceda el grupo de participantes será la sociedad como conjunto.

## LA PRESIÓN ECONÓMICA

Existe hoy una presión en el contexto para que las empresas consideren el plantearse una nueva meta. Esta fuerza la podemos dividir en una presión a corto plazo, la económica y otra a largo plazo, la social.

La primera de ellas nos dice entre otras cosas cómo deben ser las empresas en cada momento histórico

para que sean competitivas en el entorno correspondiente. Estamos hoy a un paso del siglo XXI. ¿Cuáles son las características que necesita poseer una empresa que compite en las condiciones imperantes en estos tiempos?. Sin ánimo de agotar la totalidad de tales características y como dijimos anteriormente las empresas de nuestros días deben ser capaces de

\*Kotler P ob. cit., pág. 22.

\*\*Senge P. "La Quinta Disciplina", Ed. Granica, Barcelona, 1992, pág. 85.

\*\*\*Werther W. y Davis K. "Dirección de personal y recursos humanos", Ed. Mc Graw Hill, México, 1993. pág. 87.

aprender; de ubicarse correctamente ante los continuos cambios de escenarios, necesitando para ello un eficiente manejo de la información; deben conocer perfectamente el terreno donde se mueven\*.

La pregunta es ¿cómo?. ¿Cómo hacemos para que la empresa adquiera tales características?. La clave de esto está en los recursos humanos. El punto de apalancamiento, como dice Senge\*\*, son hoy las personas que conforman la organización. Debemos concentrarnos en ellas y permitir que utilicen su lugar de trabajo como una de sus vías para lograr el desarrollo personal y no sólo como un "trabajo". Es ésta una inversión que no producirá un resultado inmediato y quizás no sea el punto de apalancamiento que muchos elegirían, pero sin lugar a dudas serán los cambios en el subsistema de personal los que generarán los efectos más beneficiosos y duraderos en la empresa (1).

Pero esto no se logra sólo mejorando las condiciones de trabajo, aumentando la luz, haciendo buenos almuerzos o permitiendo cinco minutos más de descanso, todas situaciones que fueron profundamente estudiadas en Hawthorne por Elton Mayo, y que seguramente ya están pasando de ser factores motivacionales (hablando en términos de Herzberg) a ser factores higiénicos (2). Lo que se debe hacer es producir cambios en la actitud de los empleados y no sólo en el aspecto formal. Se debe tratar de obtener personas con iniciativa, con conocimiento, curiosas, con deseos de aprender y de obtener resultados óptimos; personas

que quieran aplicar sus habilidades porque su organización se los permite. Y uno de los principales modos de realizar esto es a través de los puestos de trabajo, ya que como dicen Werther y Davis "los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización" (3). Una organización con correctos diseños de puestos permitirá una actitud apropiada de los empleados, "en la que cada miembro podrá promover la adaptación a los cambios externos y estimular presiones internas para el desarrollo" (4) y en la que el individuo "se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, principalmente cuando el ambiente es complicado y las alteraciones en los objetivos y en la tecnología son frecuentes" (5). Sin embargo debe tenerse en claro que no se puede sólo rediseñar un cargo y esperar resultados, la empresa a su vez tendrá que cambiar su comportamiento, generando una cultura que permita el libre accionar de las nuevas actitudes y conductas de los empleados; una cultura que acepte los errores y equivocaciones y que aprenda de ellos; que sepa canalizar los conflictos generados por este tipo de conducta y que los aproveche en su beneficio; y que acepte, quizás, ciertas transgresiones a lo establecido (6). Con esto queremos decir que el otro medio importante para lograr una organización con las características mencionadas, es un cambio de actitud, pero esta vez de la cultura organizacional. Un apoyo a esto lo da Fred Fiedler cuando dice que la motivación del individuo parece

\*Citado por Chiavenato I. ob cit pág. 251

\*\*Senge P ob cit pág 13

intensamente influida por el diseño del cargo y por el estilo de liderazgo\*.

Dos factores esenciales deben incluirse en el diseño de puestos: libertad de acción y responsabilidad por esa libertad. Esto no es otra cosa que el principio de descentralización explotado al máximo posible. La organización debe confiar en el criterio de sus empleados, y no sólo de los empleados de los niveles inferiores sino también de los superiores. Debe permitir la toma de decisiones al nivel más bajo posible; debe acortar el camino de una decisión lo más posible cuando ésta no pueda tomarse en los niveles inferiores; debe confiar en que los empleados de esos niveles elevarán la información que se necesita en los niveles altos para evitar la sobrea-bundancia de la misma en una sociedad con cada vez más información pero sin posibilidades de procesarla toda. Y todo esto no se alcanza con la típica estructura piramidal alargada, sino con una estructura lo más achatada posible,

que acorte las distancias entre los diferentes niveles, pero que a la vez evite la anorexia a la que se ven sometidas las empresas que se reestructuran eliminando los niveles medios, quedándose de ese modo partidas en dos sus comunicaciones y perdiendo "decididores", ya que los niveles inferiores que quedan no están acostumbrados a decidir por su cuenta<sup>(7)</sup>

La solución para imponer la nueva estructura sería entonces poseer los recursos humanos adecuados a dicha estructura plana; y si no se los posee capacitar los que se tienen, ya que este personal no sólo es el que se adapta a esta estructura sino que también es el que le permite a la empresa tener las conductas necesarias en el contexto actual. Cambiar solo la estructura de una organización no modifica nada, hay que acompañarla ineludiblemente con un cambio en los individuos que la componen.

## LA PRESIÓN SOCIAL

Como afirma el párrafo inicial vivimos en una sociedad de organizaciones, y esto cada vez se potencia más. Cada vez más actividades se llevan a cabo a través de ellas. Cada vez más personas pasan más tiempo en ellas y realizan cada vez más cosas. Las organizaciones no pueden permanecer indiferentes ante esta situación, aunque por ahora hablar de bienestar social suene a exageración. Lo mismo sucedía hace pocos años con la responsabilidad de las empresas

sobre el medio ambiente y la situación actual ha cambiado: hoy incluso los bienes que siempre se citaron como bienes libres por antonomasia, el agua y el aire, hay que entenderlos como bienes escasos y por lo tanto como bienes económicos\*\*.

Creo que un proceso similar se llevará a cabo con la contribución de las organizaciones al bienestar de los individuos en la sociedad del futuro, partiendo de un planteo económico

\*Peters T y Waterman R. "En busca de la Excelencia", Ed. Norma, Bogotá, 1991

\*\*Martini J. "La cuestión ecológica", Revista Ciecía Hoy Nº4, volumen 1, pág. 38

para transformarse en una causa social. Llegará un punto en el que prácticamente toda la población pase gran parte de su vida en organizaciones, y ellas no podrán desentenderse del problema. Seguramente sea esta presión social la razón más valedera por la que se deba incluir este nuevo objetivo en las empresas y no la

económica, aunque esta última sirva como acicate en el corto plazo.

Gradualmente al principio y más velozmente sobre el final de este proceso, las organizaciones deberán hacerse cargo de su nueva función: mejorar la vida de los individuos de la sociedad que la contiene.

## CONCLUSIONES

La intención de este trabajo no es indicar cuáles son los modos concretos de aplicar las soluciones en cada situación. Tampoco se quiere plantear que las organizaciones del futuro se sometan a fines pseudo-religiosos tratando de obtener la finalidad de sus miembros por sobre toda otra cosa. El propósito es tratar de enfocar desde un diferente punto de vista a las personas dentro de una organización, y tratar a la vez de vislumbrar una parte del papel que les tocará cumplir a las organizaciones de la sociedad del futuro.

En un principio será por razones puramente económicas que las empresas comenzarán a considerar a esta nueva meta, ya que la extrema competitividad que hoy existe irá dejando fuera a aquellas empresas que no vean a los seres humanos bajo un nuevo matiz. Pero finalmente será por

la necesidad de la sociedad en la que se mueven estas organizaciones que les será inevitable ocuparse del desarrollo de sus seres humanos. Sin embargo no hay que sentarse y esperar a que esto suceda. Está sucediendo; ya que como dice Senge "La gente ha pasado de lo que Daniel Yankelovich llamaba una visión "instrumental" del trabajo, el trabajo como medio para un fin, a una visión "sagrada", donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo".

Es por todo esto que las empresas, como la forma de organización más estudiada, deben comenzar a aplicar estos conocimientos para su beneficio y para beneficio de la sociedad. Que abran el camino, como tantas otras veces hicieron en diversos temas, para que otros tipos de organizaciones se preocupen por sus miembros, como individuos y como integrantes de una sociedad.

**BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO I.

*"Administración de Recursos Humanos"*, Ed. McGraw-Hill, México, 1985.

DRUCKER P.

*"La Sociedad Postcapitalista"*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1994.

ETZIONI A.

*"Organizaciones Modernas"*, Ed. UTHEA, Buenos Aires, 1975.

FAYOL H. y TAYLOR F.,

*"Administración Industrial y General y Principios de la Administración"*, Ed. El Ateneo, Madria, 1985.

KLIKSBERG B.

*"El Pensamiento Organizativo"*, Ed. Tesis, Buenos Aires, 1992.

MAYNTZ R.

*"Sociología de la Organización"*, Ed. Alianza, Madrid, 1982.

MINZTBERG H.

*"La Estructuración de las Organizaciones"*, Ed. Ariel, Barcelona, 1993.

PETERS T. y WATERMAN R.

*"En busca de la Excelencia"*, Ed. Norma, Bogotá, 1991.

SENGE P.

*"La Quinta Disciplina"*, Ed. Granica, Barcelona, 1992.

SIMON H.

*"La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial"*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1982.

WERTHER W. Y Davis K.

*"Dirección de Personal y Recursos Humanos"*, Ed. McGraw-Hill, 1993.

**NOTAS**

1) Para un análisis del establecimiento de los objetivos en la empresa ver el cap. 28 de Kliksberg B., *"El Pensamiento Organizativo"*, Ed. Tesis, Buenos Aires, 1992.

2) En una visión más abarcadora podríamos incluir entre los participantes de una empresa a los proveedores y a la sociedad en su conjunto. Este trabajo incluso toma esta visión, de modo que consideramos, al proponer el nuevo objetivo de las empresas, a la sociedad como uno de los participantes con más peso.

3) "[los países desarrollados] no procuran dominar la producción masiva estandarizada, sino encontrar métodos flexibles impulsados por la iniciativa y la creatividad de todos los integrantes de la empresa, y no sólo profesionales y gerentes. Así logran pasar de una producción de bajo valor agregado que apunta al volumen, a una de alto valor agregado que apunta a la calidad", Martini J., "¿Qué pasa con la educación?", Revista Ciencia Hoy Nº 26, Volumen 5, pag. 43.

4) "La flexibilidad es hoy más importante que las economías de escala". Esta es una aseveración de Sir J. Harvey Jones, citada en la revista Mercado, agosto de 1993, pág. 186.

5) Con respecto a esto conviene leer todo el capítulo 4 "Las leyes de la quinta disciplina", Senge P., ob. cit.

6) La ausencia de los factores higiénicos produce insatisfacción en los individuos, sin embargo su presencia no produce una mayor satisfacción. Lo contrario sucede con los factores motivacionales, su ausencia no produce insatisfacción, pero su presencia motiva. Para una breve descripción ver

Chiavenato I. "Administración de Recursos Humanos", Ed. McGraw Hill, México, 1985, pág. 63-67.

7) Puede ser que realizar este cambio genere fuertes resistencias, ya que se modificarían grandemente las relaciones entre superiores y subordinados. Especialmente podrían variar los centros de poder o su nivel de concentración en pocas manos. Un efecto importante de esto que no hay que dejar de tener en cuenta al analizar esta resistencia, es la variación en los sueldos de todo el personal y la disminución de la brecha entre los sueldos más altos y los más bajos.