

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

*Nulan*

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

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

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/21/>**

## MODAS, MODERNIDADES Y ADMINISTRACION

Ottorino Oscar Mucci  
Profesor titular  
Area Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata.

*“Para el que mira sin ver,  
la tierra es tierra nomás”*  
Atahualpa Yupanqui

### RESUMEN

El presente trabajo, analiza la relación entre la Administración, las tecnologías de gestión que se utilizan en su instrumentación y la influencia que ambas proporcionan y reciben del medio ambiente, en particular, con la aparición de los esquemas del denominado “capitalismo tardío” en nuestras economías dependientes.

En tal sentido, se propone la adopción de posturas críticas frente a la cada vez más frecuente importación de “modas” que no reflejan la identidad ni la situación específica de nuestras organizaciones.

Finalmente, se sugieren actitudes que, sin descartar la toma apropiada de lo ajeno, nos permitan la construcción de esquemas válidos para responder a nuestras reales necesidades.

### PALABRAS CLAVE

Modernidad - Modernización - Pos-modernidad - Dependencia - Modas - Tecnologías de gestión - Asimilación crítica - Acriticismo.

### SUMMARY

The present work analyses the relationship between the Administration, the management technologies used in its implementation, and the influence that both of these give to and take from the environment, particularly with the appearance of so called “late capitalism” schemes in our dependent economies.

In that sense, the paper proposes adopting a critical attitude towards the more and more frequent importing of “fashions” that reflect neither the identity nor the specific situation of our organizations.

Finally, attitudes are suggested which, without rejecting others that are properly taken, would allow us to construct valid schemes to answer our real needs.

### KEY WORDS

Modernity - Modernism - Postmodernity - Fashions - Management technologies - Critical assimilation - Acriticismo.

## 1.- INTRODUCCION

Somos espectadores en nuestro país, de una tendencia en algunos autores de Administración, orientada a la adhesión indiscriminada de teorías, técnicas y prácticas pergeñadas en los centros de poder y que, por voluntarismo, relativismos, encandilamientos u otras formas de aceptación, han logrado amplia difusión entre quienes se acercan a esta temática.

Se ha originado así, una fuerte presión e incluso "polución" bibliográfica, impregnada de un metapragmatismo y de una altisonancia que, lejos de buscar lo esencial, han teñido el contenido y la acción con recetas elaboradas en base a propuestas que no han medido y en casos han desconocido, el organismo donde aplicar los medicamentos.

Al decir de Octavio Paz (1983), "*se ha tratado de adoptar sin adaptar*". En el campo de la Administración argentina, existen excelentes aportes en sentido crítico, Perel (1964, 1975), Etkin (1984, 1986, 1993), Kliksberg (1972, 1973, 1984, 1990), por citar sólo algunas obras. Nuestra intención, es revalorizar esas posiciones, agregando conceptos de otras disciplinas y tratando de lograr una adaptación precisa.

## 2.- DEL ETHOS BORGIANO AL ETHOS ORGANIZACIONAL

Iniciaremos nuestro andar eligiendo a la literatura como punto referencial, enfocando nuestro encuadre hacia quienes parten de una actitud panteísta que -en oportunidades repetidas- adopta lo superficial y ahoga lo sustancial.

Borges (1989) sostenía: "*Quienes minuciosamente copian a un escritor, lo hacen impersonalmente, lo hacen porque confunden a ese escritor con la literatura,*

*lo hacen porque sospechan que apartarse de él en un punto, es apartarse de la razón y de la ortodoxia. Durante muchos años, yo creí que la casi infinita literatura estaba en un hombre. Ese hombre fue Carlyle, fue Johannes Becher, fue Whitman, fue Rafael Cansinos-Asséns, fue De Quincey...*"

En la búsqueda de la univocidad y de la diferenciación del hecho estético, reconoce la idea y la presencia del autor omnisciente, puesto de manifiesto en tantos y tantos escritores que aportaron granitos de arena o monumentos insignes en la concepción del espíritu humano, que recoge toda la producción y la moldea. Produciendo y desechando, pero avanzando y convocando.

Tal concepción posibilita tomar partes de lo ajeno, modificarlo dentro de lo propio, para formular nuevas interpretaciones, adicionando lo que nuestro entorno y nuestra cultura tienen de valiosos. En cambio, en la copia acrítica y fiel de las nociones, estamos deformando y pauperizándonos en el camino del conocimiento.

Mientras Borges convoca la cascada del saber, en distintos autores que -en última instancia- aportan y agregan, aquéllos que sólo imitan desconocen el modo de ser, el modelo organizacional, y esto inevitablemente produce más dificultades que soluciones. "*Tenemos un fuerte vínculo entre la ética, el poder y la ideología como una racionalización de los intereses dominantes*". Etkin, (1993).

De allí que el paralelismo inicial, se desdibuja y se aleja porque en el ethos borgiano prevalecen valores de libertad, confrontación y altruismo que convergen en actitudes que pueden o no ser compartidas, pero que tienen un denominador común: la indagación de la verdad y del conocimiento.

En el otro extremo, el acriticismo se provee de formalismos dogmáticos e incluso, en algunos casos, ha generado disvalores. En este sentido, podemos recordar a ejecutivos exitosos como Bernard Tapie o Mario Conde erigidos en paradigmas de los triunfos materiales, de los objetivos planteados y alcanzados, de las cualidades casi míticas como líderes en un marco de competencia despiadada aunque domesticada por los mismos. Y si bien, lejos de nuestra intención aparece la generalización, debemos memorar los sobornos del Olympique de Marsella combinado con otras gestiones poco claras, en el primer citado, o el descalabro del Banesto, en España, en el segundo.

Tal vez, porque no existen aquellos semidioses para dirigir las máquinas y arcángeles para manejarlas que mencionaba Schumpeter (1983).-

### 3.- LAS MODAS EN ADMINISTRACION

Dadas algunas de las circunstancias expuestas, no es extraño observar la aparición de usanzas que logran éxitos temporarios y luego pasan al olvido: Son las "modas" que nos invaden. Este concepto suele asimilarse a las fases de la costumbre o de la convención que se desarrollan con bastante rapidez y desaparecen tras un lapso (Warren, 1948), aunque el término se aplica preferentemente a la exhibición y uso de objetos materiales. "Lo que se lleva" "Lo que se usa", etc. y no propiamente a los actos.

En el caso de la Administración, tomaremos la noción de Mintzberg (1984): "...El poder de las normas de la cultura en la que se encuentra sumergida la organización..." y aún cuando la referencia está destinada al esquema estructural, su carácter más ideológico que modal, se

adecua a nuestro planteo. A efectos ejemplificativos, en el cuadro, se listan algunas de las técnicas cuya vigencia y difusión las convirtieron en modas, propuestas, panaceas, etc. con todos los aciertos y/o fracasos que implicaron.

Por supuesto que nuestra posición no deriva en una cerrada negativa. Muchas de ellas han incorporado valiosos conocimientos que provocaron modificaciones significativas en las estructuras organizacionales, en particular en el fenómeno que deviene con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial: la empresa multinacional y, en forma más relevante, con la denominada globalización de nuestros días.

En nuestro medio, en donde la problemática pasa en especial por las Pyme, la oposición a los meros traslados, pontificados, de acciones y propósitos sin adecuación, perecen en la raíz. A ello debemos agregar que cuando hablamos de mejorar la Administración, el eje-vector debe necesariamente atravesar, además, la actividad pública.

En resumen, no se pretende minimizar ni descalificar, sino tan sólo separar la paja del trigo. *"Sigue siendo un buen negocio y una buena fuente de fama la promoción de prescripciones universales: en términos económicos, sigue existiendo una demanda en forma de ejecutivos que buscan el evangelio, la verdad absoluta, la única forma perfecta... París ofrece salones de Haute Couture, y Nueva York, por su parte, ofrece despachos de haute structure, centros de consulting que aportan a los clientes las últimas novedades de la moda de la alta estructura: planificación por objetivos (D.P.O.) o desarrollo de la organización (D.O)".* Mintzberg (1984).

Y en este esquema ahistórico, de repetición convencida (aunque no siempre inocente) nos reiteramos en el concepto ideológico planteado como *"Una estructura*

dada, como un sistema de ideas que permite la interpretación y el análisis de la realidad, incluso como un sistema de creencias cristalizadas" Mucci (1989). Desde un punto de vista más global "Como la función social de mantener la estructura general de la sociedad, induciendo a los hombres a aceptar en su conciencia el lugar y el rol que la estructura les ha asignado "Agrest(1987)."

"Así aparecen mandatos absolutos como "servir al cliente" "error cero" "ser competitivo" "el interés de la compañía". Estos proverbios oportunistas o ideas-fuerzas de la estrategia empresarial son enaltecidos y toman el lugar de los mandatos sociales absolutos" Etkin, (1993).

Es la época de la "empresomanía" y en donde "Como los cantantes, actores o políticos, los directivos tienen derechos a su Top 50, a sus Oscars y a los múltiples sondeos y barómetros difundidos por la prensa especializada" Le Mouel, (1992). En ese desenfreno, en esa invasión, los medios de comunicación se asemejan a gigantes topadoras en donde se valora más la fotogenia, la compañía femenina y la intervención oportuna en televisión, que la gestión gerencial propiamente dicha.

No rechazamos la experiencia, ni la casuística. Por el contrario, la valoramos en tanto y en cuanto pueda proyectarse en los hechos, en la asimilación necesaria, pero también, debemos recordar que la determinación de los objetos de la ciencia no coincide con los fogonazos de los "paparazzi". Si así lo hiciéramos, el resultado puede expresarse mejor en algún "shopping", en algún "hipermercado" o en presentaciones de algún "Kischt" hollywoodense.

Por ello, las diferencias deben ajustarse en el intercambio de la teoría y la

experiencia. La primera entablará el diálogo y determinará la forma de la pregunta, definiendo los límites de la respuesta. Desechará en múltiples ocasiones, pero continuará en la medida que encuentre el correlato indispensable.

Algunos autores, en el deseo de llegar a todos, de "hacerse entender por la mayoría" impregnan su obra de interesantes experiencias. Pero, repetidamente reflejan "el allí y el momento". El traslado, pues, se hace difícil, porque se parecen más a una manipulación de la moda que intenta sacralizar su impacto en los medios de comunicación, que a un aporte factible de asimilar. Esta posición -de ninguna manera- nos puede llevar a caer en "localismos" que nos precipiten a soluciones cerradas, porque este enfoque antagónico puede cristalizar "dogmas" de distinto color, pero similar error. Arango, (1990).

El proceso de construcción -deconstrucción- reconstrucción de las estructuras del pensamiento en Administración, debe obligarnos a plantear hipótesis de trabajo que permitan elaborar esquemas racionalizadores. Esquemas que nos acerquen a la identidad, como elemento fundamental en la tarea de conocernos y reconocernos.

"El cuerpo de conocimiento que constituye la Administración no es una representación objetiva de la vida administrativa. No tiene correspondencia literal con la misma y simplemente no refleja eventos del mundo gerencial. En vez de descubrir hechos de la vida organizacional e informarlos mediante una descripción neutral, hay una activa creación de verdad mediante el proceso de asignar significado a los fenómenos que observamos y a la experiencia" Serlin, J. y Christensen, A. (1995).

Sin pretender en este transitar la definición de nuestra verdad, sino tan sólo

### ALGUNAS MODAS DE LAS ULTIMAS DECADAS

DECADA DE 70	DECADA DEL 80	DECADA DEL 90
<p>Planeamiento a largo plazo.                      Presupuesto por programas.                      Teoría Z. -1-                      Presupuesto base cero.                      Círculos de calidad. -1-                      Curva de la experiencia.                      Planeamiento estratégico.                      Matriz Boston Consulting Group.</p>	<p>La excelencia -1-                      Estrategia competitiva.                      Cultura compartida.                      Entrepreneurship.                      Just in time.                      Downsizing.</p>	<p>Resizing -2-                      Turn Around -2-                      Grupos virtuales.                      Humanware.                      Outplacement.                      Outsourcing.                      Rightsizing.                      Benchmarking.                      Quinta disciplina.                      Sinéctica.                      Reingeniería -3- o BPR.                      Proceso de recreación PRE. -3-                      Cluster o Team.                      Build o Teams.                      Net o Work.                      Team. -4-                      Producción en células. -4-                      Empowerment.</p>

A. Los números 1-2-3-4 indican propuestas similares entre sí.

B. La localización en décadas, es tentativa y las menciones, enunciativas. Fuente: Hermida, 1986 y Cialdella, 1995, adaptados.

C. Ver glosario en págs. 96-98.

acercarnos a su conceptualización, Alvarez (1991), proponemos el abordaje -en primer término- de las "estructuras esenciales" que articulan las relaciones organizacionales dentro del camino empírico-teórico esbozado. Y en segundo lugar, acercarnos a las "estructuras contingenciales" que nos permitan incorporar puntual y globalmente, las variables básicas para una integración interna y una adaptación externa.

En nuestro respeto por lo positivo que aportan algunas modas (o ideologías) nos aproximamos a las necesidades que no pueden ser satisfechas por las mismas. Y en ese replanteo, entendemos imprescindible una marcha hacia una "Administración Divergente" (no equizofrénica), que implique no sólo a la organización en sus estructuras esenciales y contingenciales, incluido el lenguaje, sino también a una oposición cultural ante la importación de "contenedores" cargados de modelos que la sociedad de consumo -en casos- recibe indiferente de los países centrales.

#### **4.-MODERNIDAD, MODERNIZACION Y MODERNISMOS**

Lo expuesto sobre centros de poder, localismos, modas (impuestas o importadas voluntariamente) estructuras de pensamiento, etc. nos conducen en nuestra búsqueda a etapas y/o procesos que la Administración ha rozado tangencialmente y que debieran ser objeto de estudios sistemáticos. Porque en procura de la necesaria identificación, o más aún, en la recuperación de la identidad contra el instantenismo de los "yo diversos", (Jameson 1985) debemos superar obstáculos que nos habiliten y expliquen las aplicaciones de la Administración, a efectos de recortar el desarrollo de nuestro enfoque y su caracterización.

Hemos hecho referencia a la cuestión ideológica. Es una vertiente que acompañamos pero, podemos dirigirnos a los períodos históricos y su imbricación interdisciplinaria para realizar un análisis más segmentado. En tal idea, comenzaremos por separar los conceptos que encabezan este capítulo.

##### **A.- MODERNIDAD**

Berman (1993) destaca las variables del maquinismo y de la revolución industrial para ubicar el modo de experiencia vital adjudicado a los siglos XIX y XX. La frase de Marx "todo lo que es sólido se evapora en el aire" ("All that is solid melts into air", trabajo del mismo Berman, de 1981) conlleva no sólo la modificación de los modos tradicionales de existencia, sino a la serie de oportunidades, alteraciones de ritmos que distinguen el ser "moderno", que nos succiona y ubica en un entorno distinto, de aventura, poder, crecimiento, transformaciones. A su vez, por sus características amenaza con perturbar e incluso destruir lo que poseemos.

Son las transformaciones en el dominio de la industria, por las inversiones bancarias, de los conglomerados de capital, de la separación entre la propiedad y su administración, del desarrollo de las compañías tenedoras, de los cambios tecnológicos que incorporan la producción en masa, de la ocupación creciente de científicos en la industria, de los cambios sensoriales en el campo de los transportes y las comunicaciones y que producen cambios sustanciales en las técnicas de Administración.

Es la racionalidad weberiana. Sin embargo, al decir de, Habermas (1994) con la racionalización no se implanta la racionalidad sino que se imponen y legitiman espacios de dominio político. "La razón técnica de un sistema social de acción

racional con respecto a fines no se desprende de su contenido político”.

### B.-MODERNIZACION

En este caso, ya no hablamos de épocas, sino de procesos socio-económicos de transformaciones que, si bien no aparecen separadas de la modernidad, exponen los pasos y esfuerzos hacia los picos de la modernidad. Es decir, a la “realización” a la “concreción” de la industrialización, de la mercantilización, de la urbanización, de la burocratización, de la secularización, que desbordan su ámbito para alcanzar connotaciones culturales, técnicas y sociales. Y en donde se visualizan las diferencias notables en procura del desarrollo integral (no en el sentido capitalista de economía de mercado) en pos de una sociedad más justa, más equitativa, y más humana.

Por ello, la modernización tendrá distintos resultados en Namibia, Argentina, Bélgica o Nueva Zelandia. Porque aparecerán las contradicciones entre la modernización económica y cultural ( La Liga del Norte en Italia, puede ser un ejemplo por su carácter reaccionario y neo-conservador) o, a la inversa, si desde lo cultural no aceptamos la necesidad de una modernización económica (localismos en Irán). Aún cuando este último planteo ofrezca más dificultades por la carencia de recursos para afrontar los cambios.

### C.-MODERNISMO

Aparece como la forma de conciencia de la modernidad, con un contenido diferenciado según la esfera de competencia. En el arte, por ejemplo ha estado muy cercano a la vanguardia, por transgresor y renovador. En Administración, lo visualizamos en la funcionalización de la racionalidad instrumental ya expuesta: En lo nuevo y en el progreso y en función de

ello en la aplicación de teorías, técnicas y prácticas que, en lugar de ser transgresoras, apuntan a completar esquemas hegemónicos en muchos casos.

Claro está que estas premisas no deben ser necesariamente coincidentes. En oportunidades, aparecen como contradictorias y así, algunos modernismos pueden poner en peligro los senderos de la modernización cuando su implementación se origina de arriba hacia abajo produciendo arraigos parciales y, por sobre todo, injertos parciales que no producirán frutos; o los que se produzcan pueden resultar híbridos, no comestibles.

### D.-CONSIDERACIONES ADICIONALES

En el plano económico mundial, podemos observar actualmente una marcada tendencia a debilitar al Estado para convertirlo en una mínima expresión que, en lugar de ser proporcionada y atlética, se transforma en una entidad débil y enfermiza que no puede ni podrá enfrentar las decisiones del centro. Esta tendencia que ubicamos a principios de los 70, se profundiza en la siguiente década y adquiere proporciones inusitadas en la actualidad. El modernismo de dominación se adelanta a la modernización y saluda con alborozo el declive del Welfare State, aunque suenen algunas voces aisladas de moderación. Y los hechos, en todo caso mensurables y comparables, muestran que ese alud nos proporciona una idea de la modernidad del crecimiento falsa y endeble, con brechas cada vez más profundas entre los países desarrollados y los que no alcanzaron ese nivel; con una deshumanización obscena de la economía en la periferia, a la que sólo le queda la ilusión de lo ajeno.

De allí que en nuestro mundo organizacional y en la Administración del



mismo, se hace indispensable un replanteo que permita rescatar lo propio, sin sacralizar, sin copiar literalmente. La competencia es inevitable en una relación planetaria. Pero, como sostiene Gelinier (1970) *"Es plenamente constructiva sólo en una economía cuyos equilibrios globales (moneda, empleo, intercambio exterior) estén establecidos y regulados por las autoridades públicas"*. La situación inversa, nos llevará a aceptar pasivamente que los mismos flujos de dinero servirán en un caso para decidir y en otros, para tratar de reducir la cada vez más impagable deuda externa del tercer mundo.

Es cierto que no podemos pretender una vuelta de tuerca a la década que siguió a la depresión 1929-33. El modelo neo-conservador imperante, pondera los resultados sobre cualquier otra consecuencia. *"Es más el deseo de enriquecimiento que el del saber, el que impone en principio a las técnicas, el imperativo de mejora de las actuaciones y de la realización de productos...Las técnicas no adquieren importancia en el saber contemporáneo más que por medio del espíritu de performatividad generalizada. Incluso hoy, la subordinación del progreso del saber al de la investigación tecnológica, no es inmediata"* Lyotard (1986). Y como sostiene el mismo autor el sistema se presenta como la máquina vanguardista que arrastra la humanidad detrás de ella, deshumanizándola para rehumanizarla a un distinto nivel de capacidad normativa.

Además, el sistema no responde a la identidad necesaria y suficiente dentro de los instrumentos a utilizar en la conducción organizacional. La mimetización de valores inadaptables a nuestra realidad lleva a la optimización como meta última, a la pontificación de la eficiencia, a la construcción de escenarios que no responden a la existencia vital de nuestros

pueblos. En ese contexto, todo se hace operativo y operable, aunque nuestras dudas se acrecienten ante la necesidad de diagnosticar y juzgar con posibilidades concretas.

La respuesta se torna difícil. *"La historia sólo se ha desprendido del tiempo cíclico, para caer en el orden de lo reciclable"* Baudrillard (1993). Porque si bien la economía de mercado exige nuevas reglas, nuevas aplicaciones administrativas, nada de lo anterior ha sido definitivamente archivado. Y así vuelven ideologías triunfantes, con el agregado y el agravante de no ser primigenias, sino en versión superada, con escasas fuerzas sociales que se le oponen y con una integralidad en el proyecto que tiene características transpolíticas y transeconómicas. Si a ello le agregamos que mientras la competitividad del capitalismo original era moderna, la nuestra es especulativa, lo que multiplica los problemas. Volviendo a Baudrillard (1993) *"Lo peor es que no estemos superados y atosigados de residuos, sino que nos encontremos nosotros mismos transformados en residuos"*. Hasta las reglas y en nuestro caso, las tecnologías de gestión aparecen, se categorizan, como "asépticas" cuando no lo son necesariamente.

Existen alternativas diversas para situaciones diversas, estilos de gestión democráticos y estilos de gestión autocráticos. (Kliksberg, 1990). Esta y otras dificultades, amenazan no sólo la economía sino que en el caso de la Administración corremos el riesgo de encontrarnos en un callejón sin salida, acrítico, con residuos inmovilizados y lo suficientemente enredados que no permitan una reacción.

## 5.-¿Y LA POSMODERNIDAD?

En estas dudas, profundas y mediatizadoras, no podemos obviar las disyuntivas que nos plantea la posmodernidad, sea como época o como actitud peculiar asumida dentro de ella.

*"No sólo porque hay quienes afirman que existe una actitud posmoderna aunque no haya propiamente posmodernidad social estructural, sino también porque es necesario diferenciar a quienes estarían objetivamente dentro de la sociedad posmoderna de quienes añaden a esto una toma de conciencia correlativa"* Follari (1994).

De allí que coincidamos con quienes creen que en países donde la pobreza, el hambre, la desocupación, el analfabetismo son endémicos, el tema de la posmodernidad aparece como un lujo exótico, como una actitud de agravio, que se refleja en el bombardeo de los medios de comunicación de masas que llega a sujetos a-identificados y los convierte en puntos terminales de emisión que colocan en un mismo plano, lo banal y lo trascendente.

Hasta la terminología utilizada, es preocupante: En una revista de negocios, Sublette (1995) publica un artículo en donde se menciona *"Diez GURUES del marketing le revelan sus estrategias..."* (la mayúscula es nuestra). Sólo falta la magia y el esoterismo.

En esa puesta en escena, las situaciones propuestas "pasan" y pocas veces "quedan". Lo que queda, en forma repetida, tan sólo refleja la imposición a consumos bien caracterizados por el "efecto demostración" en donde la propensión al ahorro no depende de los ingresos absolutos, sino de la posición del perceptor en la escala social. En otros términos, el

conocimiento de satisfactores utilizados por clases de ingresos superiores, produce el deseo de quienes lo cubren con otros elementos, procurando así consumos innecesarios.

*"La posmodernidad es la condición del saber en las naciones desarrolladas...o el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado las relaciones"* Lyotard (1986).

En este estado de cosas, nuestras dudas se disipan. Tal vez, porque tomamos conciencia que vivimos en una modernidad inconclusa, o tal vez, con más precisión, en un intento de modernización que no permite alcanzar plenamente la modernidad.

*"Como nunca hemos alcanzado la modernidad, no vale la pena que nos ocupemos mucho de la posmodernidad"* Waisman (1990). Sea que la consideremos desde el punto de vista dialéctico, en donde la posmodernidad aparece como una negación de la modernidad o, en su defecto, como una etapa posterior de la historia concluida.

Por supuesto que no podemos negar que la posmodernidad nos toca, nos roza y en algunos sectores se mezcla con nuestra cotidianidad. Porque la posmodernidad es la consecuencia cultural y lógica del capitalismo tardío (Jameson, 1985) (Habermas, 1993), es decir, son líneas paralelas el neoconservadorismo y la posmodernidad. En el mismo plano geométrico se enfrentan la riqueza y la pobreza, los que viven "realmente" en el primer mundo y los marginados, los que consumen frutos que son inalcanzables para un porcentaje cada vez mayor.

Es, en definitiva, una racionalización que lejos de implantar la racionalidad, ofrece en un análisis desapasionado, la

consecuencia contraria: La irracionalidad de un proyecto que brinda mucho a pocos y casi nada a muchos.

## 6.-LA CULTURA, EL "GENIUS LOCI" Y LA GLOBALIZACION

No pretendemos escindir el pasado en etapas de acuerdo con parámetros de antigüedad, por el contrario estamos convencidos que la verdadera comprensión pasa por adecuarlo en función de su integridad e inteligibilidad. De esta manera, podremos tomar y aportar elementos que nos permitan la construcción de una Administración que respete principios, que se adecue a su contexto y que no se mimetice acríticamente. Por ello, iremos desgranando conceptos que posibiliten la afirmación de lo descripto, y la apertura a caminos ineluctables para alcanzar la divergencia propuesta, en su faz creadora y adaptable.

### A.-CULTURA

El primer paso estará dado por el conocimiento y la captación de la esencia de la cultura, entendida *"Como la forma en que se completa la vitalidad natural de la sociedad. Como ciclo que tiende a cerrarse en búsqueda de una cierta identidad ontológica, de perfección, de armonía"* (Kusch, s/f). Y en el ejercicio de tales premisas, que representan un anhelo de totalidad (hemos mencionado la integralidad y la inteligibilidad) armónica que establezca y venza el devenir de la vida, con firmeza y en un todo de acuerdo a la concepción existencial que posibilite una racionalidad reconocida, una racionalidad que no resulte, a la postre, falaz.

Ese tiempo necesario para la ubicación y elaboración esencial, no es

único ni uniforme. Podemos admitir, en nuestros días, una coexistencia habitable de tres tiempos: (Waisman, 1990).

#### 1.-Premoderno:

Puesto en función de sociedades insuficientemente tecnificadas y estados con dificultades administrativas y políticas sociales ineficientes.

#### 2.-Moderno:

En función de las ideologías que se desprenden de esta vertiente, como el progreso material, el culto a la tecnología y la adopción de modelos y procesos modernistas.

#### 3.-Posmoderno:

En tanto y en cuanto aceptamos el pluralismo, la crítica a la modernidad, la idea revitalizadora de la identidad, aun cuando caigamos en frivolidades, trampas y reduccionismos que nos ofrece, por ejemplo, la comunicación de masas.

Salvando las distancias, podríamos establecer un paralelismo entre estos tiempos y los cortes de las "olas" de Alvin Toffler (1980). Y su permeabilidad según la localización espacial.

La ideología de la modernidad, si nos aceptamos en el tránsito actual, es un proceso técnico-económico-social-cultural que ha soslayado algunas de sus premisas y se ha separado de las bases que le dieron origen (caminando hacia una rutina del progreso, hacia un progreso indefinido) y en donde la técnica ha abandonado su habitat para independizarse del transcurrir histórico mostrando: la miseria frente a la opulencia, la brecha entre naciones del mundo desarrollado frente a países del tercer o cuarto mundo, la presunta

inviabilidad de países que no pueden contar no ya con la simple ayuda, sino con la solidaridad en un contexto cada vez más deshumanizado.

En un mundo tan disímil, las realidades culturales muestran un fiel correlato. Aún cuando "nuestro espejo" deformado no responda a la imagen que quisiéramos y muestre una realidad dolorosa. En este modelo, casi imposible de armar, la dependencia juega un papel trascendente y no sólo desde el punto de vista tecnológico o económico, sino desde aquel que se desprende del saber del "otro", del conocer del "otro".

*"Dependencia es que yo se mucho del otro y nada de mí mismo, por lo tanto dependo. Si quiero someter a alguien le hago saber mucho de mí pero nada de sí mismo. Y lo que de sí mismo sepa, será lo que yo le habré dicho que él, es"* (Magrassi, 1985).

En el campo de la Administración, no queda más que pensar en los pasos necesarios para recorrer "otro" camino. En virtud de realidades culturales distintas, reivindicar la racionalidad de un saber que acepte la inclusión sobre la exclusión y la heterogeneidad sobre la homogeneidad. En un progreso que supere lo meramente tecnológico y se aplique al bienestar social, a la calidad de vida, a la dignidad, a los derechos humanos.

#### B.-GENIUS LOCI

Este concepto, tomado de la Arquitectura, significa que un verdadero lugar, posee una identidad (Norberg-Schulz, 1988). Ese lugar, en una cultura determinada, es el que debe lograr la Administración. Porque lo cotidiano siempre tiene relación con un "lugar" siendo intrínseco a la vida significativa.

En esa idea, la Administración debe

tener su lugar que encierre y sostenga pertenencia, explicación de su existir en el mismo. Ese "espíritu del lugar" nos provee de un carácter vital que lejos de presentarse inmutable, preserva lo trascendente y produce, cuando así lo necesita, los cambios indispensables.

En el lenguaje socio-arquitectónico, se dice que para el hombre es una necesidad estar en buenos términos con el "genius" donde transcurre su vida. Podríamos decir que para vivir en los bosques del sur patagónico, se deben respetar los árboles, la nieve y los vientos fríos. Se debe ser "amigo" de ellos, porque de tal relación surge una correspondencia entre los mundos internos y externos. Al encontrar su identidad con el ambiente se respeta el lugar, escuchando los sonidos y tratando de entender su "genius loci". Pero, en la continuidad, en el cuidado que se hace, se añade una comprensión histórica particular y general. Aparecen los cerramientos, los mecanismos para soportar fríos intensos, el cuidado de las especies, de los animales, etc. *"Respetar un lugar, cuidar de él y añadirle algo nuevo presupone una comprensión histórica. Esto, por supuesto no significa copiar, sino formular una nueva interpretación"* (Norberg-Schulz, 1988).

Esta descripción supone vida; tal vez condicionada, es cierto; y a la vez, esa vida conecta con el lugar. Es lo que Heidegger, (1962) llama "espacialidad".

Es, desde otro punto de vista, la espacialidad que Schvarstein (1989) señala como el modo de asegurar la recurrencia requerida en las interacciones de las organizaciones. El espacio organizacional sostiene y transforma el espacio singular del sujeto, como elemento de realización y de sujeción. Estas circunstancias-datos convergen en la Administración, por cuanto los "espacios" serán distintos y jugarán un papel también distinto, según el lugar, la

cultura y su desarrollo.

### C.-GLOBALIZACION

En la actualidad, este concepto ha permeado todos los sectores de la vida económica, política, social, comunicacional. Esta fase superior de la internacionalización de los mercados, pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones, en forma casi absoluta. El inicio, que fue financiero, se afianzó en la desregulación de los mercados en todo el mundo y en donde, sólo Japón, de los países desarrollados, ha intentado una resistencia (Coriat, 1994a, 1994b). A su vez, esa misma desestabilización produce una nueva "regionalización" en función de las organizaciones que pretenden centrarse en su oficio principal, como esquema de defensa. Así florece la Unión Europea, el bloque asiático y los países que acompañan o acompañarán al Nafta.

Esta globalización, incluida e impuesta, nos implica en su totalidad, porque sustituye la periferia, situándonos o pretendiendo hacerlo en un terreno neutral, no dependiente del centro (Waisman, 1990). Este argumento es utilizado, en Administración cuando nos tentamos en tomar las organizaciones "exitosas" y en función del mismo bajar la teoría y adoptarla. Si estamos inmersos en un mundo intercomunicado, interrelacionado y en donde las repercusiones en tiempo real han cambiado los procesos decisionales podemos, se afirma, tomar los mismos modelos que los rigen, sin reconocer centros a los que subordinarse o esperar la adopción y adaptación. Si el mundo está globalizado, como unidad cultural, ninguna de las partes puede erigirse en modelo ni reivindicar una posición rectora.

Este enfoque, falaz, supone desconocer los mecanismos productivos y la realidad socio-económica, colocando a

cada "*genius loci*" al margen de los imperativos tecnológicos y de las funciones organizacionales. Implica, como si ello fuera poco, una transculturación, una contaminación inaceptable y procesos de dependencia que impiden consolidar la identidad para pensar en Administración, y elaborar críticamente.

En definitiva, cuando pensamos en una Administración Divergente, en la búsqueda de consolidar la separación de los caminos aparentemente obligados, queremos reclamar que en su análisis no obviemos la cultura, el "*genius loci*" y las contradicciones que nos presenta la globalización.

## 7.-ALGUNAS REFLEXIONES Y UNA PROPUESTA FINAL

*"Cuando todo termine  
donde todo termina,  
aun estarán de pie,  
vestidos de esqueleto"*  
Raúl González Tuñón

1.- A diferencia de otras disciplinas, la Administración es un campo relativamente virgen, desde el punto de vista epistemológico. Adherimos a Kliksberg (1990) cuando la conceptualiza como "*Un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones, integradas por nociones atinentes a la explicitación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción*". En otros aportes, podemos citar los de Bunge (1981) que la caracteriza como "*Sociotecnia*" y el de Klimovsky (1996) cuando destaca que la tecnología involucra mucho más que el mero uso práctico de la ciencia.

Además, como hemos expresado, la adecuación acrítica de los modelos de

tecnología de gestión, nos obliga a trabajar como contrapartida en la construcción de un pensamiento que identifique los términos idóneos para comprender los desafíos de la Modernidad y su compatibilización con el instrumental propio y, fundamentalmente, en la creación de un Ethos Organizacional que responda a nuestras necesidades.

Podríamos plantearnos, por ejemplo, si las teorías, principios, prácticas, pueden emerger de una relación de dependencia, o de la aparente solución de la globalización o de un proyecto social distinto que nos incluya. En el primer caso, estaríamos adoptando sin adaptar y con dificultades en el plano estructural. En la segunda opción, la idea planetaria nos plantea la hipótesis - como dato fijo- de una homogeneización que la realidad desmiente. En cambio, y como aproximación primaria, la elaboración y participación en un proyecto social que represente de forma válida nuestra cultura, nos propondría un camino distinto. Un desafío atractivo y creativo.

2.- *“La idea de la Modernidad, en su forma más ambiciosa fue la afirmación de que el hombre es lo que hace y que, por lo tanto, debe existir una correspondencia cada vez más estrecha entre la producción -cada vez más eficaz por la ciencia, la tecnología o la Administración- la organización de la sociedad mediante la ley y la vida personal, animada por el interés, pero también por la voluntad de liberarse de todas las coacciones”* (Touraine, 1994).

Este enfoque racionalizador, como hemos sostenido, desborda su ámbito y se concentra en la legitimación del dominio político. El mismo Touraine (1994) expresa: *“El intento de concebir una sociedad racionalizada ha fracasado. Ante todo por una idea de una Administración racional de las cosas que sustituyera al gobierno de los hombres, es una idea dramáticamente falsa*

*y porque la vida social, que se imaginaba transparente y regida por decisiones racionales se manifestó como una vida llena de poderes y de conflictos, en tanto que la modernización misma se revelaba cada vez menos endógena y cada vez más estimulada por una voluntad nacional o por revoluciones sociales. La distancia así creada entre la modernidad y modernización, determinó la ruina del sueño de una sociedad moderna, definida por el triunfo de la razón. Esa distancia preparó la invasión del orden clásico de la modernidad por la violencia del poder y por la diversidad de las necesidades”.*

Ese poder, se imanta hacia el centro; las diferencias y las necesidades hacia la periferia. Por ello, las soluciones o sus intentos, deben partir de otras premisas.

*“No se puede saber lo que es el saber, es decir que problemas encaran hoy su desarrollo y difusión si no se sabe nada de la sociedad en donde aparece. Y hoy más que nunca, saber algo de esta última es en principio elegir la manera de interrogar, que es también la manera de la que ella puede proporcionar respuestas”* (Lyotard, 1986).

3.- Al quebrarse el paradigma cartesiano sujeto-pensamiento, el énfasis del sujeto en la realidad tiende a desaparecer, porque también desaparece el pensamiento totalizador. El pensamiento posmoderno es parcial, fragmentario del conocimiento que tiene que ver con el pensamiento social.

Como ya hemos afirmado, el conocimiento resulta de mayor validez si conduce a la riqueza, a veces, sin considerar si es o no verdadero. La fragmentación social hace que cada uno se remita a sí mismo, perdiendo autonomía: dejando de ser sujeto. Aún cuando, desde otro punto de vista, se proclamen las virtudes del

individualismo, justamente porque en su soledad no podrá elaborar proyectos colectivos que respeten la validez del conocimiento por encima de su consecuencia económica.

### **A MODO DE PROPUESTA**

En función de lo examinado y expuesto, entendemos que la relación de la Administración con la Modernidad, Modernización, Modernismos y/o Posmodernidad, así como el rechazo crítico a las modas, debe basarse en el reconocimiento de la elaboración de pautas propias, desde el punto de vista científico y en la adaptación de una Administración Divergente (no contingente, a la que incluye) en donde el Ethos Organizacional refleje un modelo propio, sin que implique ello un desconocimiento a los aportes ajenos. Podemos tomarlo y apropiarlo, pero haciéndolo propio, transformándolo en su esencia para usarlo en nuestra esfera. Fernández Ccx (1991), plantea una secuencia que adaptamos así:

1.- Una adecuación, en tanto a la

realidad donde se instale, siendo útil a la misma.

2.- Una apropiación crítica, en cuanto discriminemos a través de una criba la compatibilización con la realidad, con la cultura.

3.- Una apropiación armónica, en búsqueda de la adecuación y toma de identidad, mediante un ajuste de conformación y adaptación.

Esta postura, a mi entender, no significa copiar, sino formular una nueva interpretación. Lo divergente, será, el resultado no del reflejo o de la imitación, sino de la asimilación crítica a lo pre-existente, a la innovación por el aporte totalizador frente a circunstancias y contextos diversos.

En oportunidades la mirada superflua nos hace ver, justamente, sólo lo trivial. Y el camino de la búsqueda concluye en una racionalización falaz. El otro camino es el de la verdad y la búsqueda alternativa, nos mantendrá de pie, aún después de haber concluido el mismo.

Porque el ideal está mucho más allá del horizonte visible.

## **GLOSARIO SINTETICO TECNICAS CUADRO 1**

### **BENCHMARKING:**

Alcanzar los estándares del mejor.

### **CIRCULOS DE CALIDAD:**

Consenso, lealtad, grupo cohesivo, ética, estabilidad laboral.

### **CLUSTER O TEAM BUILD O WORK TEAM:**

Grupos de trabajo.

### **CULTURA COMPARTIDA:**

Sistema de valores cohesionados por la participación, motivación, innovación, etc.

**CURVA DE EXPERIENCIA:**

Utilización de la experiencia para bajar costos y lograr eficiencia.

**DOWNSIZING:**

Racionalización, achicamiento.

**EMPOWERMENT:**

Potenciar los niveles intermedios de la empresa.

**ENTREPRENEURSHIP:**

Logro de un elevado nivel de acción y visión en todas las áreas de la empresa.

**EXCELENCIA:**

Encontrar la mejor manera de hacer algo.

**ESTRATEGIA COMPETITIVA:**

Relacionar a la empresa con su medio ambiente.

**GRUPOS VIRTUALES:**

Trabajar desde el hogar con comunicación computacional con la oficina.

**HUMANWARE:**

Prioridad absoluta del aspecto humano como el activo más importante.

**JUST IN TIME:**

Justo a tiempo. Stock 0.

**MATRIZ BOSTON CONSULTING:**

Análisis de la empresa en términos de cartera de negocios, y en donde cada uno genera contribuciones al crecimiento y rentabilidad.

**OUTPLACEMENT:**

Asistencia a ejecutivos desvinculados.

**OUTSOURCING:**

Tercerización de servicios.

**PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO:**

Formulación de objetivos, con alternativas, seleccionando mediante una función de valor el curso de acción que optimice la consecución deseada.

**PRESUPUESTO BASE CERO:**

Herramienta que permite el mejor uso de los recursos para alcanzar los objetivos, mediante la justificación permanente de actividades, evaluación y revisión sistemática de prioridades y alternativas, con distintos niveles de esfuerzo.

**PRESUPUESTO POR PROGRAMAS:**

Planificación de metas y objetivos en función del uso racional de recursos, con unidades responsables de la ejecución y asignación de costos.

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO:**

Configuración del lazo común entre las actividades de la organización y el contexto, en función de los negocios que realiza y los que planea concretar en el futuro.

**PRODUCCION EN CELULAS:**

Equipos de trabajo cerrados para areas de fabricación.

**PROCESO DE RECREACION:**

Analizar los procesos desde 0.

**QUINTA DISCIPLINA:**

Análisis sistémico, maestría personal, modelos, visión, equipos de trabajo.

**REINGENIERIA:**

Pensar de nuevo la empresa.



**RESIZING:**

Reformular la empresa.

**RIGHTSIZING:**

Determinar el tamaño exacto de la empresa.

**SINETICA:**

Análisis de alternativas mediante ideas libres desestructuradas.

**TEORIA Z:**

El aumento de la productividad a través del interés de los trabajadores, en base a la confianza, sutileza e intimidad.

**TURN AROUND:**

Cambio total. Dar vuelta la empresa.

**BIBLIOGRAFIA****1.-AGREST,D. y GANDELSONAS**

M.(1973) cit. por Ackerman, James S. "La historia del diseño y el diseño de la historia". Summarios N° 115, julio 1987, p. 5-14, Buenos Aires.

**2.-ALVAREZ, Ricardo (1991) "J.**

Habermas: verdad y acción comunicativa". Ed. Almagesto, 63 p. Buenos Aires.

**3.-ARANGO,Silvia (1990) "Estructura esencial y estructura contingente".**

Summarios N° 134, marzo-abril 1990, p. 4-7. Buenos Aires.

**4.-BARBEITO, A. y LO VUOLO, R. (1992)**

"La modernización excluyente". Ed. Losada-Unicef, 221 p. Buenos Aires.

**5.-BAUDRILLARD, Jean (1985) "El**

éxtasis de la comunicación". Ed. Kairós, p. 187-199, incluido en "La

Posmodernidad". Barcelona.

**6.-BAUDRILLARD, Jean (1993). "La ilusión del fin". Ed. Anagrama, 184 p. Barcelona.****7.-BERMAN, Marsahl (1993). "Brindis por la modernidad", incluido en "El debate modernidad-posmodernidad". Ed. El cielo por asalto. Imago-Mundi, 1993, p. 67-90. Buenos Aires.****8.-BOBBIO, Norberto (1995). "Derecha e izquierda". Ed. Taurus, 187 p. Madrid****9.-BORGES, Jorge Luis (1989). "Obras completas" 1952-1972. Ed. Emecé, 527 p. Buenos Aires.****10.-BUNGE, Mario (1981). "Status epistemológico de la administración". Adm. Empresas XI-B, p. 1145-1150. Buenos Aires.**

- 11.-CARPIO, Adolfo (1993). "Principios de filosofía". Ed. Glauco, 445 p. Buenos Aires.
- 12.-CIALDELLA, Leonardo (1995). "Ejecutivos de finanzas", noviembre 1995, Nº 37. Buenos Aires.
- 13.-CORIAT, Benjamín (1994). "Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad". Realidad Económica, Nº 124, p. 99-114. Buenos Aires.
- 14.-CORIAT, Benjamín (1994). "Política industrial, modelos de organización empresaria y competitividad". Realidad Económica, Nº 125, p. 77-91. Buenos Aires.
- 15.-DESARROLLO HUMANO: (1995). "Un diálogo con la economía y las ciencias sociales". Ed. Honorable Senado de la Nación, 96 p. Buenos Aires.
- 16.-DESARROLLO HUMANO: (1995). "Un diálogo con la filosofía". Ed. Honorable Senado de la Nación, 128 p. Buenos Aires.
- 17.-ECO, Umberto (1988). "La estrategia de la ilusión". Ed. Lumen-De la Flor, 380 p. Buenos Aires.
- 18.-ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1984). "Identidad de las organizaciones". Ed. Paidós, 331 p. Buenos Aires.
- 19.-ETKIN, Jorge (1986). "Burocracia en corporaciones públicas y privadas". Ed. Macchi, 120 p. Buenos Aires.
- 20.-ETKIN, Jorge (1993). "La doble moral de las organizaciones". Ed. Mc Graw Hill, 328 p. Madrid.
- 21.-FERNANDEZ COX, Cristian (1991). "Modernidad apropiada", incluida en "Modernidad y posmodernidad en América Latina". Ed. Escala, p. 11-23. Bogotá.
- 22.-FERNANDEZ COX, Cristian (1991). "Modernidad apropiada, modernidad revisada, modernidad reencantada", incluido en "Modernidad y posmodernidad en América Latina". Ed. Escala, p. 99-110. Bogotá.
- 23.-FOLLARI, Roberto (1994). "Modernidad y posmodernidad: Una óptica desde América Latina". Ed. Rei Argentina, Aique Grupo Editor, 176 p. Buenos Aires.
- 24.-FOSTER, Hall (1985). "Introducción al posmodernismo", incluido en "La posmodernidad". Ed. Kairós, p. 7-17. Buenos Aires.
- 25.-GELINIER, Octave (1970). "Fundamentos culturales de la Dirección moderna". Ed. Asociación para el progreso de la Dirección, p. 3-30. Madrid.
- 26.-HABERMAS, Jurgen (1993) "Modernidad, un proyecto incompleto". Includido en "El debate modernidad-posmodernidad". Ed. El cielo por asato. Imago-Mundi, p. 131-144. Buenos Aires.
- 27.-HABERMAS, Jurgen (1994). "Ciencia y tecnología como ideología". Ed. Tecnos 2da. edición, 181 p. Madrid.

- 28.-HEIDEGGER, Martín (1962). "Being and time" ob. cit. NORBERG SCHULZ, Cristian.
- 29.-HERMIDA, J. y SERRA, R. (1986). "La administración de negocios en las dos últimas décadas: modas, realidades, éxitos y fracasos". *Adm. Empresas*, XVII-B, p. 561-568. Buenos Aires.
- 30.-JAMESON, Frederic (1985). "Posmodernismo y Sociedad de consumo". Incluido en "La Posmodernidad". Ed. Kairos, p. 165-186. Barcelona.
- 31.-KATZ, D. y KAHN, R. (1977). "Psicología social de las organizaciones". Ed. Trillas, 3ra. reimpresión, 1983, 547 p. México.
- 32.-KLIKSBERG, Bernardo (1972). "Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico". Ed. Paidós, 240 p. Buenos Aires.
- 33.-KLIKSBERG, Bernardo (1973). "La racional irracional de la burocracia", incluido en "Cuestionando en Administración". Ed. Paidós, 139-181 p. Buenos Aires.
- 34.-KLIKSBERG, Bernardo (1984). "La reforma administrativa en América Latina. Una revisión del marco conceptual", incluido en "La reforma de la Administración pública en América Latina". Ed. Instituto Nacional de Administración Pública, Alcalá de Henares, 17-54 p. España.
- 35.-KLIKSBERG, Bernardo (1990). "El pensamiento organizativo". Ed. Tesis 12 edición, 457 p. Buenos Aires.
- 36.-KLIKSBERG, Bernardo (1994). "Pobreza, el drama cotidiano". Tesis grupo Editorial Norma, 172 p. Buenos Aires.
- 37.-KLIMOVSKY, Gregorio (1996). Prólogo libro "Relaciones industriales" de Carlos Penerini. Ed. Universo, p. 9-11. Buenos Aires.
- 38.-KUHN, T. S. (1971). "La estructura de las revoluciones científicas". Ed. Fondo Cultura Económica, 6ta, reimpresión, 1985, 320 p. Méjico.
- 39.-KUSCH, Rodolfo, s/f/ "La seducción de la barbarie". Ed. Fundación Ross, 110 p. Buenos Aires.
- 40.-LE MOUËL, Jacques (1992). "Crítica de la eficacia". Ed. Paidós, 154 p. Buenos Aires.
- 41.-LYOTARD, Jean Francois (1986). "La condición posmoderna". Ed. Cátedra, 119 p. Madrid.
- 42.-LYOTARD, Jean Francois (1993). "Que era la posmodernidad", incluido en "El debate modernidad-posmodernidad". Ed. El cielo por asalto, Imago-Mundi, p. 155-166. Buenos Aires.
- 43.-MAGRASSI, Guillermo (1985). "Unir las raíces con las ramas". Entrevista Diario "La Razón", p. 8. 15/09/1985.

- 44.-MINTZBERG, Henry (1984). "La estructuración de las organizaciones". Ed. Ariel, 561 p. Barcelona.
- 45.-MINTZBERG, Henry (1992). "El poder en la organización". Ed. Ariel, 761 p. Barcelona.
- 46.-MUCCI, Ottorino Oscar (1989). "La creatividad en las Pyme". Adm. Empresas XIX-B, p. 823-833. Para una conceptualización más amplia, del tema, del mismo autor, ver Anales 7º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, área VI-Tema 6. Rosario, Argentina, sin paginar.
- 47.-NORBERG-SCHULZ, Christian (1988). "Historia y lenguaje de la Arquitectura". Summarios Nº 126, nov-dic 1988, p. 6-14. Buenos Aires.
- 48.-PETIT, Francois (1984). "Psicología de las organizaciones". Ed. Herder, 270 p. Barcelona.
- 49.-PAZ, Octavio (1983). "Sor Juana Inés de la Cruz", 3ra. edición, Fondo de Cultura Económica, 673 p., Buenos Aires.
- 50.-PEREL, Vicente y otros (1964). "Organización y control de empresas". Ed. Macchi, 4ta. edición, 1971, 718 p. Buenos Aires.
- 51.-PEREL, Vicente (1975). "Administración, pasado, presente y futuro". Ed. Macchi, 210 p. Buenos Aires.
- 52.-SARLO, Beatriz (1994). "Escenas de la vida posmoderna". Ed. Ariel, 5ta. edición, 1995. Ed. Espasa Calpe Argentina, 209 p. Buenos Aires.
- 53.-SCHUMPETER, Joseph A. (1983). "Capitalismo, socialismo y democracia". Ed. Hyspamérica Ediciones Argentina, tomo 1, 300 p. Buenos Aires.
- 54.-SCHVARSTEIN, Leonardo (1989). "El espacio organizacional". Temas Psicología Social, nov., Nº 10. 31-48 p.
- 55.-SERLIN, José y CHRISTENSEN, Adriana (1995). "La teoría de la organización perdió la razón". Instituto de Investigaciones Administrativas, publicación Nº 6, 34 p. U.B.A.-Buenos Aires.
- 56.-SUBLETTE, Guen (1995). "101 ideas para lograr el éxito". Revista Entrepreneur, sept. 1995, p. 38-49. Buenos Aires.
- 57.-TOFFLER, Alvin. (1980) "La tercera ola". Plaza y Janes Editores, p. 494. Barcelona.
- 58.-TOURAINÉ, Alain (1987). "El regreso del actor". Ed. Eudeba, 210 p. Buenos Aires.
- 59.-TOURAINÉ, Alain (1994). "Crítica de la modernidad". Ed. Fondo de Cultura Económica, 390 p. Buenos Aires.
- 60.-THWAITES REY-SIRLIN-CAO (1993). "El rediseño del perfil del Estado". Ed. Documentos de la Facultad. Administración Pública. Fac.

Ciencias Económicas de Buenos Aires, 87 p.

proyecto de Modernidad. Summarios, N°134, marzo-abril de 1990, p. 18-26. Buenos Aires.

61.-URIZ, Javier (1994). "La subjetividad de la organización". Ed. Siglo XXI, 367 p. Madrid, España.

63.-WARREN (1948). "Diccionario de Psicología". Howard C. Warren, Editor. Fondo Cultura Económica. Méjico.

62.-WAISMAN, Marina (1990). "Un