

Consultoría en desarrollo organizacional

Cuestiones teóricas que fundamentan su práctica en la empresa cooperativa

*Por: Lic. Eduardo Mariano Grandoli**

1. Algunas reflexiones introductorias

Convergamos en afirmar, que el fenómeno organizacional, si bien lleva estudiándose alrededor de un siglo a través de ciencias como la Psicología, Antropología, Sociología y disciplinas más recientes como la Administración, tratando de dar razones en relación al comportamiento de las organizaciones en general, aún no se ha logrado dar una respuesta al por qué cada vez más insatisfecho comportamiento humano dentro de las organizaciones en las cuales acaece. De igual manera, el por qué cada vez más hondo abismo entre los criterios de “racionalidad funcional” con que se opera privilegiando el fin y la razón tecnológica sobre el desarrollo de las capacidades morales de las sociedades. Un sin número de doctrinas humanistas y corrientes religiosas centran su inquietud en el “hombre” y lo proponen como objeto de advocación en su búsqueda por afianzar los “derechos humanos” y la “justicia social”.

Los gobiernos “democráticos” y “totalitarios” hacen una apología de la “vocación de servicio” de sus políticas y organizaciones estatales en relación a la sociedad y a la “calidad de vida humana” como fin último. De igual manera, las dirigencias sindicales y empresariales manifiestan querer dar énfasis en las “acciones” a todo lo concerniente a la “cuestión social” dentro y fuera de las organizaciones. En fin, todos los “discursos” emitidos por las “dirigencias” en torno al hombre, ponen de manifiesto una concreta preocupación por mejorar la “situación humana” pero en definitiva los resultados que se perciben en la “realidad” del mundo actual son críticos. El autoritarismo, la corrupción, la violencia, la delincuencia y los más diversos daños dirigidos al hombre y al medio ambiente operan dentro de la sociedad con total impunidad.

Las actitudes sociales que prevalecen tienen como presupuesto un espíritu colectivo que alienta a la competitividad, al consumismo, al exitismo y al hedonismo; lo que lleva a un descontrol de las pasiones, típico comportamiento con el que se caracterizan los llamados “trepadores de pirámides” y que en nuestros días está ampliamente generalizado.

Finalmente, los niveles extremos de masificación a los que se ha llegado caracterizan a la sociedad actual, por su alto grado de irracionalidad en las respuestas dadas colectivamente y su disponibilidad para la “manipulación” a través de las comunicaciones masivas, sistemas ideológicos y acciones autoritarias que operan bajo el control de líderes advenedizos sin escrúpulos¹.

(*) *Licenciado en Sociología. Master en Sociología. Analista en Desarrollo de Recursos Humanos. Docente de la Universidad de Buenos Aires. Consultor y docente externo de FACA (Federación Argentina de Cooperativas Agrarias). Consultor y docente externo del Consejo Federal de Inversiones. Profesor asociado a la cátedra Sociología de las Organizaciones en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.*

En consecuencia, coincidiendo con la expresión vertida por Riesman en su obra² lo que se aprecia en el mundo actual es una verdadera “muchedumbre solitaria” sumergida en una total incomprensión de los procesos sociales y los cambios históricos y el sentido de ellos respecto a su propia vida. Los hombres en gran medida viven sumergidos en el vaivén de las más diversas contradicciones institucionales. En otros términos, el hombre de nuestros días, tal como lo expresa Wright Mills, “no posee la calidad mental esencial para percibir la interrelación del hombre y la sociedad, la biografía y de la historia, del yo y del mundo”³. De ello se desprende, la pérdida de conciencia de “sí mismo” que a éste lo afecta; y en vez de proyectarse como autor y artífice de su propia obra y destino, se ve enajenado e inducido a vivir en un total “extrañamiento” de sí y las circunstancias que lo van empujando a un destino por él no predecible, inmanejable y aparentemente incuestionable en su pretensión de “totalidad”⁴.

Las organizaciones, y en particular, las empresarias son una extensión del poder manipulador de la sociedad y sus gobiernos, en la medida en que ellas son parte de esta “sociedad de aparatos” que ejercen la dominación social mediante el control político y económico⁵.

Indudablemente, todo este planteo nos lleva a la necesidad de elucidar el fenómeno organizacional y su incidencia en la cultura de la sociedad, siendo ésta, un factor modificador de la condición humana; de ello se desprende la importancia de su tratamiento y en particular para operar en el proceso tendiente a la producción de cambios en los sistemas organizacionales.

El término “desarrollo” indica una acción de despegue. En este sentido, el concepto está referido a un proceso de despliegue de las potencialidades del “ser” de algo. Esas potencialidades son condiciones referidas a distintas capacidades, que ejercidas en mayor o menor grado, permiten un mayor o menor ajuste entre la idea y las realizaciones en orden a un determinado propósito de ser. Por consiguiente, el “desarrollo” como fenómeno está ligado al “cambio”.

El hombre, en las respuestas que da a los estímulos internos y los que provienen del medio, va evolucionando y logrando por lo tanto, mayores niveles de efectividad en los resultados que éste obtiene en sus acciones; pudiendo ser éstos evaluados cuantitativa y cualitativa. Las organizaciones sociales no son diferentes en cuanto a la sujeción al proceso evolutivo, alcanzando a través de él diferentes instancia que gravitarán en la eficacia de las mismas.

Consecuente con nuestro objetivo de centrar nuestra atención en lo atinente a las “organizaciones”, debemos señalar que el “desarrollo” de cualquier tipo de ellas depende del ajuste existente entre la “acción institucional” y los “resultados”. Por lo tanto, el comportamiento organizacional debe ser consistente con los objetivos estatuidos y el potencial esperado para la “gestión”, en función del momento evolutivo en que se encuentra y su capacidad de respuesta para enfrentar las crisis, operando las transformaciones necesarias que las “condiciones reales de existencia” imponen. Dichas transformaciones exigen en la mayoría de los casos cambios estructurales que no se dan espontáneamente por diversos motivos, por lo cual se debe procurar la inducción de los mismos a través de métodos específicos integrados en un procedimiento que se lo denomina “Desarrollo Organizacional”⁶.

El D.O. implica la utilización de determinadas tecnologías de carácter interdisciplinario tendientes a producir determinados cambios en la organización de manera sistemática y planificada, permitiendo a ésta dar soluciones a los problemas actuales y específicos que se presentan, ayudándole de esta manera a resolverlos.

En última instancia, el bienestar de las organizaciones opera a partir de esos logros. Pero el supuesto básico es el “desarrollo” y la “integración institucional” respecto de los comportamientos individuales y distintos mecanismos que operan dentro del sistema. Es por ello, que nuestro criterio se sustenta en el hecho de que el “fenómeno organizacional”, para efectivizar los supuestos mencionados, debe ser tratado como “totalidad” en donde se conjugan aspectos objetivos tales como “estructura organizacional” y “procesos” y aspectos subjetivos que corresponden a los “vínculos relacionales” que se establecen entre las personas a partir de la vida afectiva, su cultura y su praxis cotidiana.

En consecuencia, el “paradigma” para la intervención institucional que nosotros proponemos se centra en la consideración de cuatro unidades de análisis: individuo, grupo, organización e institución. Operando mediante “analizadores” relevantes vinculados a la estructura orgánica compleja en la que se articulan tres factores que actúan en lo profundo del “ser institucional”; ellos son: el sistema cultural, la ideología y el estado de salud o enfermedad.

2. ¿Qué entendemos por “consultoría en desarrollo organizacional”?

La “consultoría en desarrollo organizacional” consiste en una gestión que aglutina un conjunto de conocimientos de carácter interdisciplinario manejados por expertos, y que a partir de una “demanda institucional” motivada por una situación problemática éstos son consultados acerca de ella, para operar en procura de lograr producir los cambios organizacionales necesarios para su solución.

En un trabajo anterior⁷, hemos esquematizado distintos aspectos de la tecnología compleja que presupone el “desarrollo organizacional”, que en adelante lo habremos de abreviar ocasionalmente con la sigla “D.O.”. No obstante ello, es oportuno que hagamos algunas consideraciones más a efectos de poder concretar aún más el carácter que nosotros le damos. Conforme al criterio que preconizamos, la utilización del D.O. debe hacerse con un enfoque sistémico-integrado y ecléctico en cuanto a las formas de intervención en el sistema-cliente.

En primer lugar, el D.O. presupone una visión de la organización como “sistema”, en la que se integran relaciones de tipo “funcional” e “interpersonales”. La organización es vista como un “complejo organizado”, en el que interactúan distintos procesos llamados “subsistemas”. Cualquier cambio en uno de ellos repercute en el resto.

Este enfoque de “sistemas” desarrollado por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy⁸ fue utilizado por primera vez en términos aplicados a las organizaciones sociales y su administración por Chester I. Barnard⁹. En esos años más recientes, Herbert Simon vio a la organización como sistemas complejos para la toma de decisiones¹⁰. Psicólogos sociales y sociólogos como Katz y Kahn, Homans, Selznick y otros adoptaron este enfoque para sus estudios. Finalmente, integrantes de la escuela inglesa de Tavistock -siendo los más fervientes defensores de este enfoque- desarrollaron la noción de “sistema abierto”. La organización coexiste dentro de un medio dado, y así como internamente operan determinados “sistemas” continuamente debe importar desde ese medio energía (capital, materias primas y gente). Trist y Bamforth, -integrantes de dicha escuela- a través de sus estudios aplicaron a las organizaciones la noción de sistema “sociotécnico” abierto.

En otros términos, se debe considerar a toda organización como un sistema “sociotécnico” integrado por tres subsistemas diferentes pero interdependientes:

a) el sistema “operativo”, que corresponde a las distintas actividades de trabajo con las correspondientes “tecnologías centrales” incorporadas en ellas que permiten la ejecución de las tareas de transformación de determinados elementos en el “producto” de la organización;

b) el sistema “administrativo”, en el que se incluyen la “estructura” de la organización, políticas, estrategias, programas y normas, -con la correspondiente definición de objetivos en cada nivel- que permiten proceder a distintas “tomas de decisiones” utilizando “tecnologías de gestión” para elaborar la información necesaria y lograr en forma paralela el control de los resultados de la acción administrativa;

c) el sistema “psicosocial”, que está referido al comportamiento individual y grupal de los “actores” y cuyo interés primordial reside en las características que presenta en su aspecto “conductual” y “actitudinal” de contenido axiológico. Este último sistema tiene como basamento los “principios” sobre los que se asienta la dinámica de la organización; estando a su vez ella, encuadrada por “patrones culturales” que tipifican el comportamiento institucional, “emergente” de una “superestructura ideológica” que lo legitima.

En consecuencia, si lo que se desea es procurar un desarrollo organizacional, la manera de poder hacerlo es operando simultáneamente sobre los tres sistemas, ya que se encuentran articulados interdependientemente. Pero la premisa que no debe perderse de vista es que en todo programa de “desarrollo organizacional” el fin último de todas las acciones es lograr el cambio de los “comportamientos” y “actitudes”, lo cual supone todo un aprendizaje basado en experiencias compartidas dentro de grupos de trabajo reales. Finalmente, la utilización de este procedimiento para operar debe ser respaldado por necesidades concretas; siendo el “sistema-cliente” el que debe formular la correspondiente demanda para la “intervención institucional” por parte del “operador”.

En segundo lugar, debemos considerar el enfoque metodológico que propugnamos, consecuente con el criterio ecléctico abierto a distintas formas de “intervención” dentro del programa de D.O.

En general se reconocen tres instancias para el abordaje de los denominados en general “fenómenos” pasibles de ser estudiados. La primera está referida a una “descripción” del objeto, lo que permite un conocimiento para su identificación, un segundo paso nos permite el acceso a la “explicación” de dicho fenómeno, lo que supone la posibilidad de desentrañar sus elementos constitutivos y las relaciones causales operantes que constituyen al mismo. Finalmente, un tercer paso permite arribar al nivel de “predicción” de eventos en relación al fenómeno estudiado en tiempo y espacio futuros, a partir de determinados supuestos considerados válidos y regularidades comprobadas al menos estadísticamente. Hasta aquí se trató en forma muy sucinta las tres formas empleadas para el estudio de los distintos “fenómenos”; siendo denominada la “acción metodológica”, -indistintamente para cualquiera de ellas- “intervención diagnóstica”. Las tres posibilidades brindan distintas perspectivas, debiendo darse preeminencia a una u otra forma según el tipo de estudio y la profundidad que se desee lograr en el análisis de los hechos estudiados.

Un criterio diferente y particularmente importante en el tratamiento de los “fenómenos” es lo actuado mediante la “intervención operativa”; en relación a la cual sostenemos que ésta completa y más aún trasciende a lo anteriormente señalado. Particularmente la Sociología, que le cabe gran importancia en todos los estudios de organizaciones, ha dejado de lado esta posibilidad o casi ni se la menciona. Precisamente en ello reside su endeblez frente a otras ciencias. Lamentablemente la generalidad de los profesionales

de esa especialidad se limitan a la realización de trabajos descriptivos o en algunos casos explicativos.

Por otro lado, a menudo se pretende abordar las cuestiones organizacionales con criterios “administrativistas” o “economicistas”, poniendo en evidencia un desconocimiento que gran número de especialistas tienen respecto a la naturaleza de dichas cuestiones. La complejidad del comportamiento humano y de los sistemas sociales, en gran medida imposibilitan la predicción con el grado de certeza que alcanzan los estudios en ciencias físicas y naturales. De lo expuesto se desprende la falta de seriedad en querer dar soluciones a problemas de organización por la vía simplista de quitar o agregar recursos, sistemas o funciones a la estructura o los procesos sin el adecuado análisis de situación.

Las críticas formuladas tienen aún más asidero si se tiene en cuenta que las mediciones que puedan hacerse dentro de las ciencias del comportamiento presentan problemas serios relacionados con la rápida perentoriedad de los “hechos”, y en consecuencia de las mediciones que se practican. A lo sumo, lo que brindan son orientaciones para la interpretación de los “procesos” y no “hechos” acabados; ya que los datos sobre los que se apoya, sufren permanente desactualización por los cambios a los que se ven sometidos los fenómenos del comportamiento en virtud de su naturaleza dialéctica. Estos hechos “no son” sino que “van siendo”, y a lo sumo para comprender la “situación” lo que se puede hacer provisionalmente para el análisis es detenerla en un punto de las coordenadas “espacio-tiempo”, definiendo de esta manera el “campo”, el cual se torna “marco referencial” para la interpretación del fenómeno observado. Este tratamiento de los hechos del comportamiento, según nuestro criterio es bastante pobre si no se busca trascender los hechos mismos a partir de un compromiso para procurar cambios deseados en función de un proyecto de desarrollo y crecimiento. En consecuencia, la actuación del especialista en organizaciones y particularmente del sociólogo no pueden quedar meramente en un diagnóstico, ya que la utilidad de éste es de escasa duración. Creemos en definitiva, que la “imaginación sociológica” puesta al servicio de la interpretación de los hechos debe ser acompañada de una intervención tendiente a la modificación de los mismos en función de los cambios deseados, a partir de la demanda formulada por el sistema-cliente. El tránsito entre la “intervención diagnóstica” y la “intervención operativa” es omitido sistemáticamente en el trabajo con organizaciones. O bien por desconocimiento de la manera de llevarlo a la práctica o bien por “negación” de esta posibilidad de trascender los hechos debido a “miedos” o “dogmatismos metodológicos” academicistas dentro de los que se encierra a la actividad del analista social, restándole oportunidad para actuar profesionalmente como “agente de cambio”.

En tercer lugar, nuestro interés no descansa sólo en obtener respuestas de tipo operativas para los problemas que se plantean, o lograr conductas adaptativas que permitan mantener un “clima” adecuado y buenas relaciones humanas. Entendemos que ello limita rotoriamente las perspectivas de lo que en la realidad se ha podido modificar. De tal forma, que lo que se ha creído “ha sido” puede haber resultado sólo un cambio parcial o muy superficial, retornando al poco tiempo el “estado de cosas” que fue en la situación anterior; de igual modo que puede resultar un enmascaramiento detrás de cambios aparentes, con lo cual se distrae la atención de un efecto manipulatorio que en la “realidad” permite a los “cuadros interesados” seguir aferrados a la situación preexistente. Podrá aducirse que en alguna medida lo expuesto está vinculado a la noción de “hábitos sociales”, que denota la existencia de una fuerza dinámica que en relación a los procesos sociales, genera fuerzas reactivas que tienden al mantenimiento de las “condiciones” en un equilibrio casi estable. Sabido es, que muchos hábitos sociales están cimentados en las relaciones existentes entre individuos y ciertos estándares del grupo al que ellos pertenecen. El comportamiento en

las organizaciones no escapa a esta misma regla. Sin embargo, nuestro argumento apunta más lejos aún, es decir, a tres factores “problemáticos” presentes en toda organización, que encierran en sí la posibilidad de transformaciones patógenas que determinen la formación de “masa crítica” cuyos efectos son depuestos en determinadas “fracturas institucionales”. El D.O. no está en condiciones de resolver dicha situación mediante tratamientos convencionales con su tecnología habitual. Siendo su objetivo la inducción y elaboración de cambios mediante una estrategia planificada, ello será posible mediante tratamientos que aseguren la superación de la “crisis” institucional.

El primer factor está referido al “sistema cultural”; pudiéndoselo definir como una integración compleja de elementos (pautas), organizados sistemáticamente y siendo las mismas un tipo de solución dada a distintos problemas de orientación valorativa de los “sistemas de acción”. Dichas pautas culturales, una vez internalizadas, se vuelven elementos constitutivos de las personalidades y de los sistemas sociales. La internalización operada constituirá parte del “super yo” individual y la “conciencia moral colectiva” emergente en los fenómenos de institucionalización. Las variantes que asuma el sistema cultural y las posibles formaciones contraculturales tendrán incidencia decisiva en el “estado” de la organización.

El segundo factor está referido a “lo ideológico” que subyace en las relaciones institucionales y que determinan las formas de “hacer” y la distribución del “poder” dentro de la estructura organizacional. La “ideología” como esquema conceptual que pretende explicar y legitimar una realidad determinada puede llevar a situaciones de conflicto. Como bien lo expresó K. Mannheim en su obra¹¹ “... el pensamiento de los grupos dirigentes puede llegar a estar tan profundamente ligado a una situación por sus mismos intereses, que ya no capaces de ver ciertos hechos que harían vacilar su sentido del dominio”. En consecuencia esa circunstancia lleva a un ocultamiento u opacamiento de la realidad, la que viviéndola fragmentada el individuo en su experiencia promueve un estado de “falsa conciencia” y “alineación” que sintetiza el pensamiento “reificante”¹².

El tercer factor está referido al estado de “salud” o “enfermedad” de la organización que incide en el potencial de desarrollo de la misma. El estado mórbido en las instituciones llevan a una paulatina “desintegración” del sistema; siendo los “emergentes” de dicha situación las contradicciones y conflictos puestos de manifiesto en las relaciones operantes entre los distintos miembros y sectores. Por lo tanto, estos limitantes hacen que el desarrollo organizacional esté ligado a condiciones de índole terapéuticas y la posibilidad de elaborar conflictos de relación en el plano “político” de las instituciones, que permitan lograr la introducción de cambios necesarios para el mantenimiento de un “equilibrio” adecuado en el proceso evolutivo.

En consecuencia, los factores enunciados nos permiten mostrar los efectos limitantes que en mayor o menor grado van a tener sobre las acciones que el “operador institucional” desee realizar en procura de lograr los cambios necesarios que permitan un desarrollo organizacional planificado. Al mismo tiempo, lo expuesto nos ha permitido lo siguiente:

a) demostrar que la posibilidad del D.O. va asociado a la posibilidad de generar dentro del “sistema” cambios “adaptativos”, limitados fundamentalmente por la capacidad de “elaboración” de las “estructuras ideológicas”;

b) mostrar la íntima relación existente entre el sistema cultural dentro del que se encuadran las relaciones institucionales y el impacto que éste produce en los demás sistemas que constituyen la organización, generando a partir de él actitudes colectivas que deben ser controladas previendo posibles desviaciones en las metas trazadas por el D.O.;

c) mostrar que la metodología propuesta permite además desenmascarar las estructuras de relación patológicas y aminorar las conductas defensivas, facilitando los cambios actitudinales necesarios para el desarrollo.

La consultora en “desarrollo organizacional” no puede dejar de tener en cuenta las cuestiones “manifiestas” o “latentes” que involucran a los tres factores que hemos tratado. Su no consideración, potencia el riesgo de ver totalmente frustrado cualquier intento para introducir cualquier cambio necesario en la estructura organizacional o en las relaciones internas o con otras instituciones; resultando cualquier procedimiento, -en las condiciones negativas señaladas- estéril en su “praxis” para tales fines.

3. Desarrollo y responsabilidad social en la empresa cooperativa

En este apartado nos toca tratar en particular el tema del desarrollo organizacional referido a la “empresa cooperativa” y en relación a la “responsabilidad social” que le incumbe para lograrlo, en razón a la diversidad de efectos que impactan al medio social involucrado.

La cooperativa como tipo de organización empresaria, a diferencia del tipo de empresa de “capital”, para realizar sus propósitos debe apoyarse insoslayablemente en ciertos principios morales que se enlazan a una manera de concebir el “bien social” y por lo cual comporta necesariamente una concepción y valoración del hombre; que es en definitiva el beneficiarlo de toda gestión empresarial orientada a la producción de bienes o servicios.

El sistema cooperativo presupone que cualquier acción empresarial que sea llevada a cabo por una organización de este tipo, la concreción de la misma debe estar orientada por valores éticos para la convivencia tales como solidaridad, veracidad, justicia, participación libre y voluntaria, etcétera; por lo tanto, queda fuera de toda discusión la posibilidad de que no sean tenidos en cuenta en las decisiones que deben tomarse. Ello explica -dentro de la línea del pensamiento cooperativista- el orden trascendente que debe asignarse a la gestión y la coexistencia de dos fines que comprometen con igual responsabilidad el accionar de toda entidad cooperativa: la “prosperidad económica” y el “desarrollo humano y social”. En consecuencia, y a fin de puntualizar nuestro criterio, entendemos que a los problemas de tamaño, estructura y administración que tiene toda organización, tratándose de una cooperativa los fines sociales deben gravitar predominantemente junto a las demás cuestiones indicadas; de aquí se desprende la exigencia, -para una gestión razonable- adoptar los medios necesarios para poder evaluar el “comportamiento organizacional” bajo la manifestación de sus dos aspectos: a) resultados económicos; b) lo social.

Los resultados económicos deberán ser medidos mediante el “balance económico-financiero”. Por su parte, la “utilidad social” debe ser reflejada mediante un “balance social”.

Las circunstancias expuestas ponen en evidencia la importancia que revisten los resultados que reflejan la situación imperante en torno a lo social. Lamentablemente, en nuestro medio empresarial este aspecto de la gestión no es medido como tampoco evaluado el costo social por decisiones mal tomadas. Debe quedar claro en este sentido, la falta de “responsabilidad social” que se pone de manifiesto al no considerar la “Dirección” que: “... toda incertidumbre en el aspecto social lleva a una falta de certeza en el cálculo de riesgo; pudiéndose sólo adoptar decisiones con márgenes muy amplios de error, sustentadas por criterios especulativos que se verán reflejados en la irracionalidad de los procesos económicos adaptados para alcanzar los objetivos”¹³.

Dejando de lado toda discusión sobre posibles diferencias en la consideración de los “hechos sociales” y su determinación por parte de la empresa de capital y la empresa cooperativa ambas son responsables por los “impactos sociales” que ellas producen. Sin embargo en la primera, la función social aparece secundariamente, en cambio, en la segunda aparece en la raíz misma de su origen institucional. En consecuencia, la mediatización de “lo social” en la “cooperativa” se impone como “razón institucional” de la organización, siendo la función “económica” consecuencia de la “acción solidaria” de los instituyentes.

Desde nuestra perspectiva, la “responsabilidad social” en la gestión cooperativa apunta a la transformación de la calidad de vida de sus asociados y las personas vinculadas a su área de influencia, dentro de un “marco axiológico” que plantea el ideario, con la doble exigencia de orientar el cuidado de la responsabilidad social en la faz “interior” y “externa”. La primera está ligada con la preservación de los recursos para la producción y en particular del personal directamente vinculado. La segunda, tiene que ver con el contenido social en que se inserta y dentro del que se da la actuación institucional, tanto en lo referido a las relaciones institucionales que mantiene con la comunidad como en lo referido a la preservación del medio ecológico y natural.

Lo importante que deseamos resaltar en el somero análisis de la “responsabilidad social” arriba expuesto, es que refiriéndola en particular a la empresa cooperativa ella se toma un factor constitutivo de su accionar, en función del sistema societario en el que se estructura y los contenidos axiológicos que sustenta el ideario; siendo el valor que más se destaca la “solidaridad”, sobre el que se debe apoyar todo “acto cooperativo” mediante la ayuda mutua. Por lo tanto, desde nuestra perspectiva la “responsabilidad social” en la gestión empresaria en general está referida al papel que deberían asumir esas entidades en el sentido de la prevención y solución de los problemas del hombre; potenciándose ello para los casos de que se trate del tipo “cooperativo”. Esto sólo es posible en la medida en que la “dirigencia” desarrolle la “sensibilidad social” proporcionalmente al desarrollo de la “racionalidad funcional” dentro del proceso evolutivo de la organización. En tal sentido, la dimensión política de la empresa integrada por los sistemas de valores y objetivos actuantes en los núcleos de poder centrales deben guardar consistencia con la dimensión ejecutiva o “management” integrada por estrategias y tácticas operativas ordenadas al logro de los objetivos. En términos de una acción cooperativa, el predominio humanista de los valores no sólo deben predisponer para la “sensibilidad social” sino también ésta debe plasmarse en una estrategia social orientada “hacia adentro” y “hacia fuera”, en torno a la cual se legitime la operatoria institucional. Con lo cual, la clásica ecuación “costo-beneficio” se debe computar no sólo a los resultados económicos sino también a los resultados sociales. Debe comprenderse, que cualquier tipo de empresa pero en particular la “cooperativa no es sólo una organización generadora de riquezas sino que además debe ser capaz de ayudar a mejorar las condiciones sociales; comenzando por sus asociados, luego en relación a su personal y finalmente en la integración vertical y horizontal con las demás entidades cooperativas o vinculadas a la producción, como también respecto a su vinculación con la comunidad dentro de la cual actúa.

Es interesante, tomar en cuenta un interesante enfoque “hacia adentro” desarrollado por el francés Octave Gelinier al que denominó “Marketing social”. El cliente no es sólo el consumidor, sino también el personal integrado a la organización. En el caso de la empresa cooperativa se puede apreciar cuatro sectores perfectamente bien diferenciados: asociados, consejo, management y empleados. Cada uno de ellos debe ser escuchado de manera personalizada, recepcionando y evaluando la información que llegue de cada sector y dándole el tratamiento adecuado a las distintas demandas. De aquí la importancia de lograr conocer la

distinta configuración que presente la “imagen institucional”, ya que ella refleja la gestión empresarial y la idea interiorizada colectivamente que de la entidad se tiene; lo que permite realzar los ajustes pertinentes a la "estrategia social" consecuente a las expectativas generadas en los distintos medios de lo que debiera ser la realidad institucional.

Ahora bien, el conocimiento de la “realidad institucional” a través de acciones específicas también es una expresión de la “responsabilidad social” por parte de la institución que las realiza. Ello permite operar adecuadamente sobre los distintos factores de la producción que darán como resultado la concreción de los distintos objetivos que han de materializar dicha responsabilidad. Algunos de ellos son los siguientes:

- * Producir eficientemente bienes y servicios para la comunidad con niveles óptimos de calidad.
- * Promover el desarrollo humano hacia adentro; es decir del personal y asociados.
- * Promover el desarrollo humano hacia afuera; es decir, hacia el entorno social e instituciones vinculadas.
- * Resguardar la calidad de vida de la comunidad a la cual sirve.
- * Invertir y crecer para crear y distribuir equitativamente mayor cantidad de excedentes o utilidades.
- * Garantizar su supervivencia, adaptándose a los cambios del contexto.

Es evidente que los objetivos antes mencionados, determinan respecto a cualquier gestión empresarial la asunción de criterios éticos que se contradicen con un criterio exclusivamente lucrativo. La puja entre el “interés individual” y el “interés social” es lo que ha desatado a lo largo de la historia las más dolorosas crisis de la humanidad, y hasta hoy se está lejos de la posibilidad de superación. El mundo ha olvidado la “ética”. De la posibilidad de reinsertar nuevamente los valores referidos a ella depende la posibilidad de construir una nueva sociedad. En consecuencia, esto fundamenta la necesidad de que el “sistema empresarial” deba asumir la “responsabilidad social” en pie de igualdad con instituciones tales como universidades, hospitales, escuelas o gobierno. Indudablemente esto se comenzó a ver así, a partir de las transformaciones que tuvo la sociedad después de la Segunda Guerra Mundial. Los procesos de desarrollo tecnológico se aceleraron y en la expansión de los mercados ocurrió otro tanto. Hoy la “razón competitiva” ha llevado a las organizaciones al replanteo de las estrategias operativas en función de lo social. El éxito de las distintas gestiones institucionales se mide por la resolución efectiva de las expectativas sociales en tomo a demandas generales por la calidad de la vida; para lo cual se supone, por parte de la “dirigencia”, el hacerse cargo de exigencias de responsabilidad social, siendo ello el precio del éxito en toda gestión empresarial.

Si una organización pretende cumplir su cometido dando respuesta a las demandas vinculadas a la “responsabilidad social” que le cabe, los máximos responsables -dirección y gerencia- deben ser conscientes de aquellos factores limitantes en el ejercicio de aquélla.

Tres son a nuestro entender las limitaciones importantes:

La primera limitación está referida a la “competencia”; lo que significa que la organización debe tener capacidad para emprender una acción determinada. Vale como ejemplo, la competencia profesional que debe tener un médico para hacer cirugía. De no ser así no sólo es culpable, sino además, un irresponsable en practicarla sin adquirir las mejores técnicas para ello; es decir, capacitándose. Éste es el motivo del mal funcionamiento de muchas empresas y que en la práctica no se administran siquiera en una décima parte de lo bien como podrían hacerlo teóricamente. En consecuencia, no sólo son un desastre en su gestión sino

que, lo que es peor aún, terminan por desaparecer como empresa y fuente de trabajo, causando consecuentes impactos negativos en la vida social de la comunidad.

La segunda limitación está referida a la responsabilidad por ser tanto como sea posible “competente en los asuntos propios”. Esto quiere decir que los responsables de la gestión en las organizaciones deben proteger la supervivencia de la misma, operando con una rentabilidad adecuada y no excediendo los límites de inversión; de igual modo que preservando la integridad de sus productos, la calidad de sus servicios y manteniendo la posición en el mercado. En otros términos, las empresas están obligadas a no dar un paso más allá de sus posibilidades dentro del área de su incumbencia, subordinando sus propósitos y funciones a expectativas de logros para los cuales no están preparadas para alcanzar. Esto conduce al fracaso y a la posterior frustración de todos aquellos que estuvieron comprometidos con la gestión o depositaron esperanzas en poder alcanzar dichos logros.

La tercera limitación está referida al equilibrio que debe existir entre “responsabilidad y autoridad”. Esto significa que antes de comprometerse en una acción, la institución deberá preguntarse si tiene o debería tener autoridad para operar en este campo. Dicho de otra manera, la organización no debe exceder su campo de competencia. Debe tenerse presente que la autoridad supone capacidad de resolución y la responsabilidad es consecuencia de ello. Con lo cual, si se asumen responsabilidades sin autoridad, -por codicia o poder- no sólo se falta a la ética sino además representa un riesgo que puede llevar al fracaso como empresa. La necesaria especialización en las actividades productivas hoy en día no garantiza la posibilidad de triunfar salvo que se cuenta con práctica y experiencia suficientes en relación a las acciones que se emprendan.

Las tres limitaciones que hemos descrito, encierran un principio “ético”, el cual no es posible soslayar en general por ningún tipo de organización y particularmente por entidades del tipo “cooperativo”. La cuestión ética supone las siguientes exigencias por parte de los niveles directivos:

*** No hacer daño a sabiendas.**

Esto supone por parte de los directivos obrar rectamente en las decisiones, guiándose por principios y normas elevadas de conducta, en función de los prejuicios que las acciones puedan acarrear para la sociedad. Decisiones culposas que van desde falsear la calidad de los productos, la utilización de productos peligrosos para la salud de los clientes hasta la falta de escrúpulos en el destino que se le da a los residuos industriales contaminantes. Evidentemente todo ello acarrea falta de credibilidad en el público usuario y la opinión generalizada de que las empresas son dirigidas por gente deshonestas.

*** Eliminación de costos a través de la productividad y no del precio.**

Esta segunda norma nos dice que la gerencia debe antes que nada preocuparse por el consumidor. Con lo cual, cualquier mejoramiento de sueldos y beneficios o costos adicionales, mejoras en la calidad y seguridad de los productos o servicios sean prioritariamente cubiertos por los incrementos en la productividad y no sufragados por el público consumidor.

*** Retribución equitativa.**

En lo que respecta a esta tercera norma, ella implica que la compensación de los distintos cargos operativos y de conducción debe ser realizada mediante un sistema en el que

predomine no sólo el nivel del cargo en el ordenamiento jerárquico sino además la tasa compensatorio respecto a los insumos puestos al servicio de la empresa en términos de: esfuerzo o mérito, educación, entrenamiento requerido, responsabilidad y tolerancia a condiciones adversas de trabajo. La equidad usualmente existe cuando una persona percibe que la tasa de insumos está en equilibrio con la tasa de productos en términos de remuneración, tanto internamente como respecto a sí mismo y también con respecto a los demás. Un mal manejo de esta cuestión genera insatisfacción, resentimiento, frustraciones y acciones que conllevan a una falta de colaboración para la realización adecuada de las actividades.

* **Redistribución del excedente o las utilidades.**

Esta cuarta norma obliga de dos maneras. Por un lado, exige que del excedente o las utilidades que resulten de las operaciones comerciales, se aplique un porcentaje que: a) asegure la subsistencia de la empresa; b) permita que la empresa pueda expandirse. El “excedente” que resulte -tratándose de una empresa cooperativa- debería canalizarse por una parte a empleados y funcionarios como forma de participación en los logros empresariales; lo que incentivo para el esfuerzo y el compromiso para con la institución. Y por otra parte, debe retornar a los asociados en proporción a las operaciones que cada uno de ellos haya realizado con la entidad; es decir, cada socio participa en la distribución del excedente en la medida que ha contribuido a formar el superávit. De esta manera se fortalece el principio de justicia que debe prevalecer dentro del cooperativismo.

En resumen, nuestro criterio respecto a la acción empresaria considera que toda empresa en general y particularmente la de tipo cooperativo debe sustentar en su filosofía de dirección un auténtico interés por desarrollar la “calidad de vida” en su entorno social y respecto al personal que la integra. Debe prevalecer la vocación de servicio a la comunidad en que se inserta, asumiendo responsables solidariamente los impactos sociales que produzca. De igual manera, debe operar en las distintas actividades con adecuado equilibrio en el que se contemplan en las decisiones el aspecto social tanto como la actividad productiva y los resultados que devengan de ésta.

En consecuencia, por muy privadas que sean las empresas de capital y con mayor razón las de “ayuda mutua” deben entender los directores y gerentes, que las instituciones justifican su existencia en función del servicio que prestan a la comunidad global y por lo cual deben dar cuenta públicamente de los actos empresarios que ellos llevan a cabo, si han de mantenerse al frente de la gestión. En consecuencia, la regla que debe orientar toda gestión empresaria o administrativa es que: “todas las decisiones que se tomen en el curso de las acciones institucionales deben estar ligadas a los valores de orden ético”¹⁴.

Siguiendo el hilo de nuestra exposición y frente a lo ya expuesto cabría reflexionar sobre si existe o no algún tipo de vinculación entre la responsabilidad social por parte de la dirección empresaria debe desembocar indefectiblemente en acciones para el desarrollo de la institución. De lo contrario, afirmar tener conciencia de esa responsabilidad y no tener conciencia de la necesidad de desarrollo es una total contradicción. Por negligencia o por ignorancia no hay menos culpabilidad en la persona de los dirigentes que sostienen tales afirmaciones, ya que dejando de lado los aspectos técnicos del “desarrollo”, es de sentido común interpretar esta necesidad no sólo en el “hombre” sino también en las “organizaciones” de las cuales éste forma parte.

Si el “desarrollo” en el ser humano hace referencia al proceso biológico y psicológico de crecimiento y maduración, que bajo condiciones de equilibrio de los dos aspectos

debe ir evolucionando a través de distintas etapas y superando sucesivas crisis de adaptación, en las organizaciones que responde a un desarrollo puede esquematizarse mediante una gráfica “bidimensional” constituida por un par de ejes cartesianos (x, y), en donde la “edad cronológica” corresponde al eje de las “x” y el “tamaño” de la organización corresponde al eje de las “y”.

Indudablemente, al tiempo de vida de una organización le corresponde un incremento de las distintas respuestas operativas al marco de condiciones dentro del que actúa la institución. De esta manera, en el crecimiento se opera la diversificación de actividades; lo que implica una mayor complejidad en término de especialización y diferenciación horizontal y vertical. En consecuencia, esta circunstancia trae aparejado un incremento de la estructuración de las actividades que se define técnicamente como “formalización”. La resultante “d” que surge de unir el punto de intersección de las dos rectas perpendiculares a ambos ejes con el vértice de unión de los mismos indica el grado de evolución y equilibrio alcanzado por la organización en las distintas fases críticas por las que atraviesa y marcan el desarrollo, en la medida en que va superando los estados de crisis que corresponde a ellas mediante la producción de cambios necesarios. Un indicador importante del grado de desarrollo institucional alcanzado por una entidad es la forma de resolución de las diversas crisis y sus consecuencias asociadas al factor “integración”.

Ahora bien, si el desarrollo de una organización depende del ajuste existente entre la “acción institucional” y los “resultados”, el comportamiento organizacional debe ser consistente con los objetivos estatuidos y el potencial esperado para la gestión medido en resultados y en relación del momento evolutivo en que se encuentra y su capacidad de respuesta para enfrentar las crisis. Por lo tanto, la consideración del “desarrollo organizacional” nos lleva nuevamente a encontrar una respuesta de cuáles son los factores que se hallan aplicados respecto a dicho proceso en las organizaciones. Como ya hemos aludido en la primera parte de nuestro trabajo, las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”. Por lo tanto, analizando esa condición de ajuste que debe cumplimentarse para que se pueda hablar de “desarrollo” se desprende lo siguiente; “la acción institucional” es un fenómeno particular del “sujeto colectivo”, estando éste constituido por los sujetos individuales que se hallan integrados a dicha acción coordinada y conformando el aspecto “social” de la organización. En otras palabras, son las personas que despliegan su actividad laboral o vinculados por relación societaria como asociados.

Por su parte, los “resultados” son una consecuencia de la “acción institucional” que ejecutada mediante diversas tecnologías operativas y administrativas asociadas a los recursos materiales va a dar como resultado el “acto productivo” que se concreta en los bienes o servicios que son producidos por la actividad laboral colectiva. De esta manera, los “resultados” traducidos a valores monetarios constituyen el aspecto “económico” de la organización.

El aspecto vinculado a “lo social” se pone de manifiesto a través de la conducta de las personas en sus tres manifestaciones:

a) **Técnica:** son todas aquellas acciones ejecutadas estrictamente en función de las demandas para cada puesto en que un trabajador se desempeña;

b) **Sociotécnica:** son todas aquellas acciones donde la actividad técnica implica una situación interactiva entre dos o más personas, como parte del trabajo;

c) **Social:** son todas aquellas acciones basadas en un interés puramente personal o por ejercicio de un interés vinculante ajeno a lo estrictamente establecido para la ejecución de los trabajos y a la participación forzosa prescripta mediante reglamentos.

Las tres formas de conductas enunciadas constituyen a su vez las dos “dimensiones” del comportamiento organizacional. Las conductas “técnicas” y “sociotécnicas” corresponden a la llamada “organización formal”, mientras que la “social” constituye la llamada “organización informal”.

Al aspecto vinculado a “los resultados” se hallan integrados los recursos materiales para la producción que son: materia prima, capital y tecnologías administrativas y operativas; lo que unido al trabajo va a dar como resultado el “producto” -bienes o servicios-, traducidos luego en dinero. Por ello se denomina a este aspecto como “económico”, siendo su origen el resultado de un intercambio entre dos partes de una relación comercial.

Conclusión

Considerando al “desarrollo de la empresa cooperativa” en relación a los dos “aspectos organizacionales”, la cuestión quedaría planteada en los siguientes términos. En el aspecto humano o social el “desarrollo” supone diversificación de actividades, especialización y calidad de las respuestas que se traduce en eficacia y eficiencia en las operaciones; estando involucradas en ellas las conductas técnicas y sociotécnicas de los trabajadores, dentro de lo que hemos dado en llamar “organización formal”. Por su parte, las “relaciones afectivas” que se manifiestan como “organización informal” y que dan forma a la vida social, lejos de ser un obstáculo fortalecen el espíritu de cooperación y la integración individual de los trabajadores y asociados, en los grupos y la institución societaria. La única condición es que ésta no predomine sobre la primera, distorsionando la gestión para lo que institucionalmente opera, como empresa cooperativa. La integración de las distintas conductas sólo es posible mediante la inducción de “cambios positivos” en las “actitudes” que permitan el desarrollo de sentimientos de solidaridad, participación y cooperación dentro de un marco de relaciones sustentadas por el respeto, las responsabilidades y por la vivencia de un verdadero espíritu democrático. La posible efectivización de lo expuesto lleva implícita la necesaria consideración respecto a la importancia de ejecutar acciones efectivas de “capacitación permanente” que permitan elevar el nivel de desempeño de los directivos, funcionarios y trabajadores, formándolos para que puedan tener una apertura innovadora en sus “modus operandis” y poder lograr un constante incremento en los niveles de eficacia y eficiencia. Respecto a los asociados, debe quedar firmemente comprendido que las campañas de difusión o programas para la participación no tendrán eficacia si no media la “efectividad” en la consecución de los objetivos propuestos institucionalmente. Las realizaciones mediocres y las operaciones que violentan el sentido de “ayuda mutua” que fundamentan la entidad cooperativa, llevan a sentimientos colectivos de “descreimiento” no sólo de la organización sino también del “ideario cooperativo”.

Finalmente, deberán impulsarse las acciones pertinentes que permitan superar los posibles conflictos interpersonales o grupales y mejorar los distintos procesos humanos que actúan en la organización y que determinan su eficacia.

En el aspecto “económico” u ordenado a la producción, al “desarrollo” supone crecimiento cuantitativo de recursos financieros, resultado de incrementos en las ganancias mediante la captación del mercado en función de precios competitivos mediante una reducción de costos. Ello está asociado a un crecimiento cualitativo que genera el mejo-

ramiento de los procesos productos por tecnología incorporada conforme a los avances de la ciencia y de la administración. De igual manera, contribuye al mejoramiento general de los resultados, la mejor utilización de la materia prima y las innovaciones al respecto que se puedan hacer para mejorar la calidad de los productos o servicios.

Las proposiciones que a continuación formulamos se desprenden de las consideraciones que hemos realizado en torno al desarrollo de los dos aspectos de toda organización. Según nuestro criterio ellas constituyen un marco de referencia que ilustra respecto a condicionantes para el desarrollo institucional. Dichas proposiciones son las siguientes:

a) El desarrollo debe ser autosostenido y constante; debe lograrse a partir de un continuo incremento de la eficacia organizacional y acciones que permitan lograr en forma inmediata, óptimos ajustes a las condiciones evolutivas intrasistémicas provenientes del contexto por su natural variancia.

b) El desarrollo debe ser equilibrado. Esto quiere decir que no puede darse el desarrollo de un aspecto en detrimento del otro, o ponderar la importancia de uno sobre otro. El sobreinterés por lo social conduce a un clima de parroquianismo humanitario, que lleva a descuidar la racionalidad operativa necesaria para que la productividad permita el crecimiento de la organización. Por otro lado, el sobreinterés por los resultados económicos en detrimento del aspecto social conduce a la formación de un estado de malestar colectivamente vivenciado a partir de un sentimiento de pérdida del valor de lo humano y de la explotación sufrida en orden a imposiciones vacías de todo rasgo humanitario. Todo lo señalado conspira con la necesaria integración del componente humano de la organización. Ello se traducirá en estados de frustración, desmotivación y ansiedad lo que dará origen a una progresiva falta de cooperación que se verá reflejada en los niveles de conflictos y los bajos rendimientos. Por supuesto, ello repercutirá en la efectividad y la calidad de los resultados que se obtengan.

c) El desarrollo de la organización está condicionando a la posibilidad de producción de “cambios adaptativos” y superación de la “crisis” en los diferentes estadios evolutivos; estando ello limitado a la capacidad de elaboración de las demandas de cambio por parte de la “estructura ideológica” al estado de “salud institucional” y a los rasgos que tipifican la “cultura” cimentada en las condiciones reales de existencias, estructurándola de manera particular.

d) El desarrollo de la organización está ligado a la utilización de una metodología adecuada para la producción de “cambios planificados” que permitan: 1) desenmascarar las estructuras reales de relación y poder, 2) controlar las conductas defensivas, 3) aminorar la resistencia al cambio y 4) modificar actitudes que permitan al “operador institucional” facilitar los cambios necesarios. De acuerdo con nuestro criterio, la “estrategia metodológica” que consideramos más apta es la implementación de un programa de “consultaría en desarrollo organizacional”. La consultaría en esta especialidad permite lograr cambios institucionales con una apoyatura técnica consistente a la complejidad de los mismos y a su necesaria elaboración, a fin de evitar reacciones defensivas y conductas regresivas que operen negativamente en el proceso de transformación y cambio institucional.

La posibilidad de concretar tal desarrollo por parte de la empresa cooperativa es un requisito previo para que pueda asumir “realmente” la responsabilidad social que le cabe institucionalmente. Por lo tanto, incurrir en la contradicción de un discurso “cooperativista” y una praxis “mercantilista” radicalizada es tan negativo como negar la grave responsabilidad que recae sobre el consejo y la gerencia en cuanto a procurar para la

empresa cooperativa que ellos conducen, condiciones de desarrollo que permitan la cumplimentación de los objetivos que hemos formulado en lo atinente a la “responsabilidad social” y los distintos aspectos que contempla. Tal posibilidad está sujeta a una “ética de la solidaridad” que no esté ajena a la voluntad de instrumentar todo lo necesario para alcanzar niveles competitivos en la gestión que permitan asegurar su supervivencia en beneficio de sus asociados, empleados y la comunidad.

Cabría agregar, para reforzar nuestro argumento, que el cooperativismo, como filosofía empresaria, comparte ampliamente el criterio sustentado por el socialismo como por la ética cristiana, en cuanto a colocar al hombre en el centro de la vida económica-social. No es objeto sino sujeto de la relación económica y lejos de constituirse ella en un fin en sí mismos, sólo debe estar orientada a brindar al hombre un medio para lograr su “bien” dentro de la vida social en la cual él participa. Los valores que sirven de apoyatura al “ideario cooperativo” dan toda una concepción integral del hombre a la luz de problemas tales como la dignidad humana, deberes y derechos, su educación para la libertad y la asunción de las responsabilidades en el medio social que le toca actuar. Con lo cual ello deja por sentado que toda “acción cooperativa” deberá tener su correlato en una gestión encuadrada dentro de un orden que tenga en cuenta “lo moral”, en el plano de los hechos que produzca.

Notas

(1) Este eje de análisis puede abordarse desde los siguientes autores:

- Ortega y Gasset, José: *La rebelión de las masas*. Espasa Calpe, Madrid, 1964, 16ª edición.

- Fromm, Erich: *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. Fondo de Cultura Económica, México, 1987, 15ª edición.

- Touraine, Alain: *Sociología de la acción*, cap. VII. Ariel, Barcelona, 1969.

(2) La expresión utilizada y el comentario sintético que hacemos pueden ser analizados con amplitud en la obra de:

- Riesman, David: *La muchedumbre solitaria*, Paidós, Bs. As., 1960.

(3) Cf. Wright Mills, C.: *La imaginación sociológica*, Cap. I, Fondo de Cultura Económica, México, 1971, 3ª edición.

(4) El sentido de lo expresado en la oración corresponde a una referencia conceptual sintética que puede ser ampliada en:

- Marcuse, Herbert: *El hombre unidimensional*, Seix Barral, Barcelona, 1969.

(5) Cf. Touraine, Alain: *La sociedad post-industrial*, Cap. III, Ariel, Barcelona, 1973, 3ª edición.

(6) El "Desarrollo organizacional" como proceso fue tratado en: "Desarrollo organizacional: Una aproximación teórica para su utilización en la empresa cooperativa", Grandoli, Eduardo. *Revista IDELCOOP*, N°67 Oct./Dic. 1990, Rosario, Argentina. Puede ser ampliado el eje temático mediante la obra de:

- Margulies, N. y Raia, A.: "Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología", Diana, México, 1974.

(7) Op. Cit. Ver supra. (6)

(8) Ver Von Bertalanffy, Ludwig: *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México.

(9) Ver Barnard, Chester I.: *The functions of the Executive*, Harvard University Press, U.S.A., 1984.

(10) Ver Simon, Herbert: *El comportamiento administrativo*, Aguilar, 2ª edición, Bs. As., 1984.

(11) Cf. Mannheim, Karl: *Ideología y utopía*, Cap. II, Aguilar, Madrid, 1973.

(12) Para ampliar sobre los conceptos encomillados ver la obra de: Gabel, Joseph: *Sociología de la alienación*, Primera parte, Cap...., Amorrortu, Bs. As., 1973.

(13) Cf. Drucker, Peter: *Gerencia: Tareas, Responsabilidades y prácticas*, Harper & Row Editores, New York, 1974, extractado de: "Dirección Dinámica" del mismo autor, Amacom, 1974.

(14) Para ampliar sobre el tema hasta aquí tratado ver obra de: Flippo y Munsinger: "Dirección de empresas", Cap. 3, El Ateneo, Bs. As. 1982.