

## LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA

### Introducción

Todo el mundo es consciente de que una empresa es una organización de personas, es decir, que está formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertas metas o resultados. De hecho, cualquier organización humana no es más que eso: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Las empresas, pues, se parecen a las familias, los clubes deportivos, los municipios, el ejército y mil instituciones más, precisamente en que todas ellas son organizaciones humanas. Naturalmente, también se diferencian en otras muchas cosas, tanto de esas organizaciones como de otras que podríamos haber enumerado.

Quizá lo primero que a uno se le ocurre para diferenciarlas es pensar en lo que cada una de ellas hace normalmente. Así, no es extraño que alguien diga: "reconozco que una empresa es tan organización humana como un club en que se reúnen unos amigos a jugar el ajedrez"; pero no me parece que eso que tienen en común –el ser organizaciones humanas– sea más importante que lo que tiene de distinto –el fabricar, comprar y vender algo en un caso, y el jugar el ajedrez en el otro–.

Claro está que alguna persona más familiarizada con el tema podría puntualizar: "lo realmente importante no es esa diferencia en lo que hacen, ya que puede montarse una empresa cuyo objeto sea explotar un club donde se pueda ir a jugar al ajedrez". Lo importante es que en la empresa, todo eso –fabricar y vender automóviles o explotar un club para ajedrecistas– se hace por un motivo distinto del que lo harían ese grupo de amigos: la empresa busca ganar dinero y los amigos buscan tan solo divertirse.

Desde este punto de vista, se parecería más una organización formada por un grupo de amigos para divertirse construyendo automóviles con la que formasen otros para jugar el ajedrez, que esta última a un club de ajedrez explotado como negocio o a la primera empresa de automóviles.

La verdad es que podríamos ir añadiendo puntos de vista para precisar diferencias entre distintos tipos de organizaciones humanas y, seguramente, para algún caso concreto, encontraríamos que un determinado punto de vista nos da una buena clave para explicar ciertas diferencias que, en aquel caso, son muy importantes; ese mismo punto de vista puede resultar un poco significativo en otros muchos casos.

Precisamente, el objeto de una colaboración científica consiste en analizar y explicar ordenadamente los distintos aspectos que van determinando que algo sea lo que es y no una cosa distinta. Por ello, en un primer estadio se estudian aspectos o propiedades muy generales y, luego, se va particularizando.

Así, si reconocemos que las empresas son organizaciones humanas, a ella se aplicará todo lo que pueda decirse en términos generales de las organizaciones humanas. Además, habrá otras cosas sólo sean aplicables a las empresas (que son un tipo de organización humana), y no a las otras organizaciones.

Cuando el lado humano de una empresa no funciona bien, el fallo reside en que no está funcionando adecuadamente como tal organización humana que es; no debe buscarse el fallo en aquellas propiedades o aspectos de la empresa que la convierten en un tipo particular de organización, como podrían ser el tamaño, el tipo de actividad o las características de sus procesos productivos y distributivos. Es por ello que nosotros vamos a limitarnos a hablar de las propiedades que tiene la empresa por ser organización humana, dado que en ellas quedan recogidos todos sus aspectos humanos.

### ¿Qué es una organización?

Ya hemos dicho que una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos –cuyas acciones– se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Para que exista organización no basta el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen –coordinen su actividad– ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.

Por ejemplo: el conjunto de personas que pasan por una calle a cierta hora del día es un conjunto bien definido –son una serie de personas bien concretas–, pero no constituyen una organización. Incluso, es probable que, por lo menos, algunas de esas personas tengan un propósito común: trasladarse al otro extremo de la ciudad lo antes. Tampoco por eso razón constituirán una organización. Si, mientras esperan el autobús empiezan hablar de un

problema y deciden compartir un taxi para evitarse la espera y llegar antes a su lugar de destino, ya se han organizado: constituirían una organización, aunque fuese tan sólo durante un breve período de tiempo (el que dure esta colaboración).

Es cierto que al hablar de organizaciones humanas no nos referimos habitualmente a fenómenos tan efímeros como el que acabamos de describir; pensamos más bien en algo tan estable y duradero como suelen ser las familias, las empresas, los municipios o los clubes deportivos. Nuestro sentido común nos dice –y nos dice bien- que la estabilidad y la duración de una organización suponen la existencia de unos mecanismos y el juego de unas fuerzas que no aparecen en el caso de esas organizaciones efímeras, en las que unas personas se ponen de acuerdo para resolver un problema que les afecta y después dejan de colaborar.

Sin embargo, los elementos esenciales de una organización ya se encuentran incluso en esas organizaciones efímeras, del mismo modo que los elementos esenciales de una gran ciudad se encuentran ya en un pequeño poblado. Esos elementos esenciales son: acciones humanas, necesidades humanas y una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades. En esta base tan sencilla ya podemos establecer una distinción entre la organización formal y la organización real.

### **Organización formal y organización real**

Se llama organización formal a cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que pueda ayudar a satisfacer necesidades. La organización real es la que existe cuando un conjunto concreto de personas aplica una organización formal.

La organización real incluye la organización formal más todo el conjunto de interacciones que se dan entre personas y que lógicamente, no están previstas –ni pueden muchas veces estarlo- por la organización formal. El conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contempladas en la organización formal se suele denominar de varias maneras: organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado. (Véase Figura 1).

Ya veremos que lo que ocurre en ese mundo de las relaciones o interacciones no formalizadas es decisivo para la vida de la organización real. Es algo parecido a lo que pasa con las estrellas que observan los astrónomos: los fenómenos más frecuentes y los que más se ven son de carácter superficial, pero aquellos otros que hacen desaparecer estrellas enteras, liberando energías increíbles, ocurren en los núcleos de esos cuerpos celestes. Lo más aparente e inmediato de una organización real es una organización formal. Es eso lo que nos explican al describir qué hace esa organización y para qué lo hace. Sin embargo, sus verdaderos procesos vitales se encuentran en un plano más profundo, el que viene determinado por las interacciones no formalizadas, y de esos procesos depende el futuro de la organización real.

Vamos a precisar algo más en qué consiste la organización formal y cuáles son los procesos vitales que aseguran su existencia como organización real.

### **Elementos de la organización formal**

Ya dijimos que la organización formal (o, lo que es lo mismo, la forma en que están organizadas las interacciones en una organización real) no es más que una fórmula o modo de coordinar acciones para el logro de unos resultados que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas. Esa fórmula tiene dos componentes que han de distinguirse desde el punto de vista conceptual:

- a) Sistema productivo o reglas de producción: especificación de las acciones a realizar por las personas que componen la organización para que esta pueda operar y conseguir su propósito.
- b) Sistema distributivo o reglas de distribución: especificación de lo que las personas recibirán por formar parte de la organización.

Toda persona que participa en una organización aporta algo y recibe algo como consecuencia de esta participación (puede haber casos en que solo aporte o solo reciba). Lo que una persona concreta aporta viene determinado por el sistema productivo; lo que recibe, viene determinado por el sistema distributivo. El sistema productivo es el conjunto de reglas a las que han de sujetarse las acciones de los individuos para conseguir el resultado que se espera alcanzar a través de la organización. El sistema distributivo es el conjunto de reglas a través del cual se distribuye ese resultado entre los miembros de la organización. El esquema que aparece en la Figura 2 muestra gráficamente lo que hasta ahora hemos venido explicando.

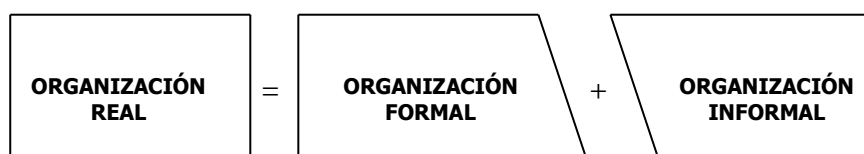
En la Figura 2 aparece claramente por qué en muchos casos tiende a definirse la organización como un medio de acción de los individuos sobre el entorno, para conseguir resultados que no serían alcanzables sin ese esfuerzo conjunto que coordina la organización.

Ya hemos visto que una organización formal es sólo una posibilidad teórica. Para que exista realmente es necesario que haya personas que quieran y sean capaces de organizarse de ese modo. Antes de hablar de organizaciones reales, sin embargo, es bueno advertir que no cualquier par de sistemas productivo y distributivo constituye una organización formal. Si el sistema productivo es incapaz de producir aquello que sea necesario para aplicar el sistema distributivo, la organización formal compuesta por ambos sistemas sería imposible, es decir, sería una contradicción teórica.

Muy próximas a este tipo de imposibilidad organizativa se encuentran las organizaciones utópicas, que son las que, para poder operar, necesitarían unas personas o un entorno que no se dan en realidad. Gran parte de las "soluciones" que se suelen aportar a los problemas serios, cuando un grupo de amigos se dedica a charlar sobre cómo resolverlos, pasarían directamente al catálogo de organizaciones utópicas, si es que alguien se dedicase a recopilarlo.

Mencionamos estas posiciones tan extremas –absurdas– porque pueden ayudarnos a penetrar en un tema crucial para entender las organizaciones reales: las que ya existen y están ahí operando, o las que pueden aparecer en la realidad en cualquier momento.

**Figura 1.**  
La organización real consta de la organización formal y la organización informal o sistema espontáneo



**Figura 2.**  
Participación de las personas en una organización



El tema es el siguiente: no basta con que una organización sea posible (es decir, que no sea contradictoria ni utópica), para que sea organización exista de hecho. Para que de verdad exista y opere una organización se necesitan tres cosas fundamentales.

1. La formulación de unas metas o resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente conseguidos por la aplicación del sistema productivo, y cuyo logro permitiese aplicar el sistema distributivo de modo tal que las personas quedasen satisfechas, recibiesen efectivamente aquello que esperaban de la organización.
2. Que las personas que actúan en la organización sepan y sean capaces de hacer lo que el sistema productivo les pide que hagan.
3. Que las personas de la organización quieran efectivamente hacer lo que se indica en el punto anterior.

Estos tres puntos que acabamos de mencionar recogen lo que tradicionalmente se considera como funciones o tareas esenciales de los directivos de una organización –funciones del órgano de gobierno de una organización-. Aunque se pueden enunciar de modos diversos, sus nombres técnicos suelen ser los siguientes:

1. **Formulación del propósito**, por la que se establecen cuáles son los resultados que se intentan alcanzar con la acción conjunta de todos los componentes de la organización.
2. **Comunicación del propósito**, por la que se determinan las actividades que ha de realizar cada uno de los componentes de la organización para el logro del propósito y se les transmite lo que han de hacer.
3. **Motivación hacia el propósito**, por la que se asegura la motivación de cada uno de los componentes de la organización para que quiera realizar efectivamente lo que se espera de él.

## Elementos de la organización real

Hemos visto que, para que exista una organización formal en la realidad –organización real-, es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de una forma explícita (formulación del propósito), que cada una de las personas que componen la organización conozca lo que ha de hacer (comunicación del propósito), y que quiera hacerlo (motivación hacia el propósito).

Esos **tres procesos –formulación, comunicación y motivación–** pueden ser muy simples o muy complejos. En una organización tan efímera como aquella con la que antes hemos ejemplificado que es una organización –el grupo de personas que acuerdan tomar un taxi para llegar antes a su casa-, esos procesos apenas tienen entidad y ocurren simultáneamente y con pocas palabras.

En las organizaciones estables y que se espera tengan una cierta duración, todo aquello que llamamos dirección, tiende a conseguir que esos tres procesos se ejecuten de modo adecuado, puesto que de ellos depende la supervivencia de la organización real. Los fallos en formulación del propósito, comunicación y motivación son graves: suponen la desaparición de la organización.

Por todo ello, el núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen los propósitos, se comunica y se motiva. Dichos procesos son los verdaderos procesos vitales dentro de cualquier organización real.

Antes hemos dicho que en la organización real se encuentran todas las interacciones que se producen entre las personas de la organización –aparte de aquellas que regula la organización formal- y las incluíamos en lo que llamábamos organización informal o espontánea.

Ahora podemos precisar que, en la medida en que esas interacciones influyen o puedan influir en aquellos tres procesos, serán interacciones que afectarán a la propia vida de la organización, aunque no aparezcan recogidas ni reguladas por la organización formal. Naturalmente, habrá otras muchas interacciones en ese mundo espontáneo o no formalizado que poco o nada importen para el funcionamiento de la organización. El criterio para definir si importan o no, sin embargo, es el de su posible influencia en aquellos procesos vitales y que quede claro que ese criterio no es fácil de aplicar.

Por ejemplo: si dos empleados que trabajan juntos en un departamento de una empresa son aficionados al fútbol, es seguro que interaccionarán bastante hablando sobre ese tema. En principio, parece que esas interacciones poco o nada afectarán al funcionamiento de la organización. En la mayoría de los casos pueden ser así, pero bueno será que tengamos en cuenta que alguna influencia podría tener el hecho, tanto en el proceso de comunicación como el de motivación (no sería la primera vez que un jefe tiene problemas al intentar encargar a ciertos empleados un trabajo al día siguiente de la derrota de su equipo local).

El ejemplo es bien trivial, pero, precisamente por eso, sirve para poner de manifiesto cómo cosas aparentemente triviales pueden llegar a influir en los procesos vitales de la organización. Y la razón es que esos procesos son realmente vitales, no tan solo en el sentido de que condicionan la vida de la organización, sino también en ese otro sentido primario al que nos referimos cuando, intentando expresar una realidad compleja, decimos que “es la vida misma”.

En una organización viva y existente, tanto la definición de propósito como la comunicación y la motivación no es algo que se haya hecho de una vez por todas, o que se realice en determinados momentos de acuerdo con un programa. Son, más bien, procesos continuos. Una organización está siempre definiendo propósitos (cosas que han de ser hechas), comunicando y motivando. Y no hay que entender esta afirmación en el sentido de que siempre esté introduciendo cambios en los propósitos, en la que ha de comunicar o en el modo de motivar; estos cambios constituyen más bien la excepción, algo parecido a las revoluciones en un cuerpo social.

Esa afirmación hay que entenderla, más bien, en el sentido de que unos ciertos propósitos generales se van concretando, definiendo con mayor precisión lo que hay que hacer a la vista de las circunstancias; estos desarrollos del propósito van siendo comunicados a nivel individual y, a este mismo nivel, se va intentando mantener la motivación para que la organización pueda seguir operando.

## Teorías o Modelos para explicar las organizaciones

Incluso el análisis más superficial de los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación pone de relieve que, aparte de las dificultades que cada uno de ellos tiene por sí mismo, se les añaden unas notables complicaciones por razón de la mutua interdependencia que:

- a) La mejor o peor definición del propósito afectará a la satisfacción de las necesidades de los componentes de la organización. Pero, por otra parte, la satisfacción de esas necesidades es un elemento motor de la motivación de los individuos para colaborar en la organización.
- b) La función del propósito determina las acciones individuales que han de ser coordinadas, lo que supone que cualquier afinamiento o concreción del propósito implica un desarrollo del proceso de comunicación.
- c) A su vez, cualquier exigencia de prestaciones individuales –acciones concretas- a los miembros de la organización, afecta también a la motivación de éstos para seguir colaborando.

Debido a todas estas complicaciones no resultará extraño que, para entender mejor las organizaciones, se hayan elaborado unos modelos o imágenes simplificados de la realidad. Esos modelos constituyen el fundamento de las distintas teorías que se han formulado sobre las organizaciones humanas.

De hecho, prescindiendo de peculiaridades secundarias que no afectan al nivel de los fundamentos en que nos estamos moviendo, tan sólo caben tres grandes grupos de teorías o modelos –tres paradigmas- para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Estos son.

- **Modelos mecánicos** (la organización como sistema técnico)
- **Modelos orgánicos** (la organización como organismo)
- **Modelos antropológicos** (la organización como institución)

Hablando con todo rigor, una organización humana es una realidad antropológica, es decir, una agrupación de personas unidas para hacer algo conjuntamente. A veces, puede ser útil representarla a través de una imagen simplificada –es decir, reduciéndola a un modelo que deja fuera algunos aspectos de esa realidad- para poder analizar con mayor detalle otros aspectos (es lo mismo que hacemos cuando en vez de estudiar con detalle un terreno concreto lo analizamos a través de un plano o mapa).

Por ejemplo: una máquina se controla siguiendo unos determinados procesos; también hay procesos de control de una organización. Pero el significado de control en uno u otro caso es bastante diverso y poco aprenderemos acerca del control en organizaciones humanas si nos limitamos a estudiar los procesos de control en máquinas.

Más adelante nos extenderemos en los peligros que se corren cuando tomamos como imagen de las organizaciones humanas tanto los modelos mecánicos –las equiparemos a un sistema técnico-, como los orgánicos –las concebimos como un organismo-; sin embargo, antes de describirlos es conveniente que veamos con cierto detalle qué “imagen” de una organización aporta cada uno de esos modelos o concepciones y qué contenido tienen en cada uno de ellos los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación.

### **Modelos mecánicos o de sistema técnico**

En un sistema técnico, la organización se contempla como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y/o servicios. De hecho, dado que las acciones humanas son organizadas tan solo en cuanto producen algo externo (su vertiente objetiva, es decir, ignorando su vertiente subjetiva o impacto que producen en el sujeto que las ejecuta), un sistema técnico organiza el intercambio de “objetos” o “cosas” (siendo algunas de ellas acciones humanas).

La organización aparece, pues, como una máquina, más o menos complicada, que produce algo y consume algo. El modo concreto en que lo produce viene determinado por el sistema productivo, que se compone de un conjunto de roles o funciones que se intentan especificar lo más posible (tal como ocurre con las piezas o componentes de una máquina). Los consumos son determinados por el sistema distributivo, el cual se intenta que esté relacionado con el sistema productivo, de tal manera que lo que reciba una persona esté lo más estrechamente ligado posible con su productividad, es decir, con su contribución a las operaciones de este último sistema.

En un sistema técnico no quedan recogidos ni los motivos de la persona, ni sus necesidades, ni las interacciones que no estén incluidas en el sistema productivo. De hecho, toda relación se establece entre roles o funciones, no entre personas concretas. Un sistema técnico recoge tan sólo la organización formal e ignora –deja fuera de su campo de análisis y explicación- todos aquellos aspectos no formalizados que, además de la organización formal, constituyen la organización real.

Gracias a la abstracción, los sistemas técnicos pueden conseguir una gran precisión en el análisis de todos aquellos temas que tienen que ver con la obtención de máximos de producción con consumos mínimos. No olvidemos, sin embargo, que el supuesto de fondo para que esos análisis sean válidos en la práctica, está en que aquello que no se contempla en el modelo –todo el plano de necesidades, motivos e interacciones no formalizadas de las personas- carezca de importancia en el caso concreto para el que se apliquen los resultados del análisis.

Cualquier directivo experimentado ha sufrido, en muchas ocasiones, la resistencia de algunas personas de su organización, al intentar cambiar un procedimiento por otro "técnicamente" mejor. En el trasfondo de esas dificultades está, muchas veces, el mismo error de partida: pensar que lo que aparece mejor en la imagen reducida del sistema técnico constituye también lo mejor en esa realidad compleja que es la organización real.

Los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación aparecen muy simplificados en un sistema técnico.

A través de la definición del propósito se busca tan sólo establecer metas operativas que, dependiendo las circunstancias concretas del entorno, puedan ser alcanzadas, por el sistema productivo. Este proceso suele denominarse planificación estratégica, y en él se intentan conjugar las capacidades del sistema productivo con la situación concreta del entorno. El objetivo de esa planificación es conseguir la mayor producción con el mínimo consumo.

El proceso de comunicación busca transmitir la información necesaria a los distintos puestos o funciones del sistema productivo para que, de la acción conjunta, resulte el logro de las metas operativas.

El proceso de motivación se reduce a la utilización del sistema distributivo como un medio para la distribución de incentivos, es decir, intentando que lo que una persona reciba de la organización sea mayor cuanto mayor sea su contribución dentro del sistema productivo y que, por otra parte, sea el mínimo indispensable para que esté motivada a realizar esa contribución.

Gran parte de la bibliografía existente sobre la dirección de empresas –ya se refiera a todo el proceso de dirección o aspectos parciales de ese proceso- realiza sus análisis utilizando como modelo o paradigma de fondo el sistema técnico.

Aunque en bastantes casos se suelen introducir observaciones acerca de la necesidad de tener en cuenta las otras dimensiones de la organización, el núcleo de lo que se expone –a veces con notable refinamiento técnico- está basado en una explicación de los procesos tal como se reflejan en un sistema técnico.

Es fácil reconocer la presencia de esos modelos como soporte básico de las aseveraciones de un autor concreto. Para ello es suficiente para mirar cuál es el objetivo último que se asigna, explícita o implícitamente, a la organización. Siempre que ese objetivo sea la maximización de la relación producción-consumo (bien sea buscando un óptimo de producción para unos consumos dados, o un mínimo consumo de recursos para una producción dada, o tratando de maximizar la diferencias entre ambos), el modelo de fondo es un sistema técnico.

Los modelos concretos pueden ser muy diferentes, pero todos tendrán esa característica común. Sus diferencias fundamentales se encontrarán en los diferentes postulados que manejen acerca de las características del conocimiento humano, el papel de conocimiento en las decisiones y el modo en que éstas se toman. La imagen de persona -el modelo de hombre- que utilizan, oscilará entre el que ha usado tradicionalmente la economía -hombre económico-, y el que es un poco más completo -ya que tiene en cuenta al menos una parte de las limitaciones del conocimiento propias del ser humano-, introducido por Herbert Simon con el nombre de *administrative man*.

Cualquiera de esos modelos de ser humano es coherente con un modelo de organización como sistema técnico, ya que las diferencias que nos han servido para establecer nuestra clasificación se encuentran en un plano más profundo: el de los motivos de la acción humana y su relación con las necesidades humanas.

### **Modelos orgánicos: la organización como organismo**

Un organismo trata de explicar la coordinación de acciones para la satisfacción de motivaciones actuales, es decir, de las motivaciones que actualmente sienten las personas que componen la organización. Por supuesto un organismo incluye un sistema técnico –es decir, organiza también un intercambio de objetos a través de su organización formal-, pero el organismo va más allá.

El sistema productivo y el sistema distributivo, es decir la organización formal, se contemplan explícitamente como un aspecto parcial de la organización. La organización informal se tiene también (y no sólo de modo residual) explícitamente en cuenta como elemento integrante del modelo usado para representar a la organización y, en consecuencia, se intenta representar y explicar las interacciones entre la organización formal y la informal. En realidad, se intenta analizar la influencia de los procesos vitales del organismo en la organización informal.

La función de un organismo no viene sólo definida –como en el caso de los sistemas técnicos- por el logro de las metas hacia las que se orienta la organización formal. Esa función incluye también, en el caso de los modelos orgánicos, la conservación de las motivaciones actuales de las personas, contando para ello con las satisfacciones que éstas alcanzan debido a sus interacciones dentro de la organización formal.

Así como un sistema técnico mira la organización como si ésta fuera una máquina –una coordinación de elementos materiales-, un organismo la contempla como un conjunto social –agrupación de individuos es una sociedad en la que se integran voluntariamente para satisfacer todo un conjunto de motivos-. Precisamente la diferencia más radical entre el organismo y el sistema técnico radica en que éste no trasciende el plano de los objetos, mientras que aquél llega al plano de los sujetos, en lo que se refiere a sus motivaciones actuales para cooperar con la organización.

Ya veremos más adelante las consecuencias que se derivan de esta diferencia. Por el momento, basta que tengamos presente que es, a todas luces, muy distinto organizar, por ejemplo, a unas personas para que todas ellas puedan disponer de un conjunto de alimentos, que organizarlas para que cada una pueda satisfacer –en la medida de lo posible- su apetito de modo que le parezca más oportuna en base a las capacidades productivas de los demás. Es evidente que, aunque la primera organización pueda ser una parte o aspecto de la segunda, ésta es mucho más profunda y completa que la primera. Y nótese que no es así solo por la mayor o menor amplitud de la dieta alimenticia que se debería tener en cuenta a la hora de definir propósitos en las respectivas organizaciones, ni siquiera por que es muy superior al grado de participación necesario en la segunda para precisar los alimentos concretos a producir, sino, sobre todo, por la mayor interacción entre consumidores y productos que es necesaria para el funcionamiento adecuado del proceso productivo.

Todos estos extremos y otros similares tienen consecuencias que afectan muy directamente a la motivación de los componentes de la organización, no sólo en cuanto a consumidores, sino también en cuanto a productores. Porque –y ésta es una diferencia esencial entre un sistema técnico y un organismo-, un organismo trata de analizar la coordinación de las acciones humanas no mirando únicamente el lado objetivo de las acciones –lo que éstas producen-, sino también su lado subjetivo –su mayor o menor atractivo para el que las realiza-. No puede ser de otro modo, ya que los “esfuerzos” o “acciones” de los componentes de la organización afectan a sus motivaciones actuales y precisamente son éstas la que busca satisfacer la organización.

El proceso de definición del propósito en un organismo no intenta solamente la adaptación al entorno externo a través de la planificación estratégica, como en el caso de un sistema técnico. En ese proceso ha de contemplarse también la adaptación a lo que podríamos llamar entorno interno (que no es otra cosa que la organización informal). En otras palabras, las metas concretas de actuación, que van siendo determinadas a través del proceso de definición del propósito, no sólo buscan un logro exterior, si no, simultáneamente, una aceptabilidad por parte de las personas que han de esforzarse para conseguirlas. Esa aceptabilidad es la que garantiza la satisfacción de sus motivaciones actuales, es cuanto éstas vienen afectadas por aquello que se les pide que realicen. Por esta razón, el proceso de definición del propósito con un organismo se caracteriza por ser un proceso participativo y negociador.

El proceso de comunicación no busca solamente transmitir la información necesaria para el logro de las metas establecidas a través del proceso anterior. Es característico del proceso de comunicación de un organismo el intento de hacer muy fluida la comunicación ascendente, es decir, la transmisión de información acerca de las motivaciones actuales de los componentes de la organización, para que éstas puedan influir en definición del propósito. Lo mismo cabe decir respecto a comunicaciones laterales, que suelen ser necesarias para precisar y concretar las metas operativas.

El proceso de motivación no queda confiado tan sólo al sistema distributivo. Se reconoce que únicamente una parte de las motivaciones actuales puede ser satisfecha a través de dicho sistema. La asignación de funciones en el sistema productivo es parte del proceso de motivación. También lo es la participación y la negociación dentro del proceso de definición de propósito.

Es, pues, evidente que la complejidad de los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación, tal como los presenta un modelo orgánico, es muy superior a la que tienen en un sistema técnico. De hecho, en este último no son tan sólo procesos distintos, sino que están separados. En un organismo podemos distinguirlos, pero, en el fondo, son aspectos distintos de un único proceso: el proceso de dirección.

Puede decirse, por lo tanto, que el proceso de dirección de un organismo está, al mismo tiempo, definiendo propósitos, comunicando y motivando. Las decisiones que se van tomando al hacer funcionar el organismo tendrán normalmente consecuencias con respecto a lo que hay que hacer (definición del propósito), a lo que se está transmitiendo internamente (comunicación) y a la satisfacción de las personas de la organización (motivación).

Cuando la organización está contemplada como un organismo hay que renunciar a la búsqueda de reglas más o menos complicadas para optimizar o maximizar cualquier dimensión concreta. Los modelos de este tipo tienen que incluir necesariamente dos niveles distintos de objetivos que, normalmente, no pueden maximizarse simultáneamente.

Uno de esos niveles recoge la satisfacción de motivaciones actuales en cuanto ésta es causada por lo que se recibe de la organización. El otro recoge la satisfacción de motivaciones actuales, en cuanto ésta viene producida por lo que se hace en la organización. Sólo en condiciones muy especiales coincidirán los máximos en ambos niveles.

Piense, por ejemplo, en la máxima satisfacción para los clientes de una empresa (el mejor producto, lo más barato posible) y compárese con la máxima satisfacción para los productores de ese producto (el que más le guste hacer, ganando lo más posible) y puede apreciarse la dificultad de maximizarlo todo simultáneamente; de hecho, al intentarlo, se caería en lo que llamábamos una organización utópica o contradictoria y se estaría eludiendo el problema real.

Un planteamiento realista del problema es el que parte del hecho de que existe todo un conjunto de combinaciones de producto y precio que satisface suficientemente las motivaciones actuales, tanto de los consumidores como de los productores. En todo ese conjunto de combinaciones, el organismo es viable. Su viabilidad crecería en cuanto se hiciese crecer cualquiera de las cuatro variables en juego (el valor del producto para el consumidor, lo barato que le resulta el producto al consumidor, el atractivo de producirlo para el productor) sin afectar a las restantes.

Puede apreciarse cómo, incluso en un ejemplo tan sencillo, la conceptualización de ese intercambio como organismo, pone de relieve posibilidades que quedan ocultas al mirarlo simplemente como sistema técnico. En concreto: sí parece imposible que crezca la retribución sin afectar negativamente al costo, y viceversa, nada se opone a que un crecimiento de valor del producto para el consumidor no sea compatible con un incremento también el atractivo de producirlo para el productor (por supuesto, sin considerar el caso en que eso ocurre debido a un cambio en la tecnología).

Por el contrario, no sólo es que se opongan, sino que es frecuente que la experiencia muestre cómo multitud de mejoras en productos o servicio han sido conseguido sencillamente a través de una mayor motivación de quienes lo producen, motivación que ha crecido como consecuencia de un contacto más estrecho –vía informal muchas veces- con los usuarios.

Si tuviera que establecerse un objetivo único para un organismo, tan sólo podría hablarse de aquello que denominamos su viabilidad, es decir, su vitalidad. Ese crecimiento significa, en definitiva, su mejor adaptación a la satisfacción de motivaciones actuales de sus componentes.

### **Modelos antropológicos: la organización como institución**

Una institución analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales (o, lo que es lo mismo, motivaciones potenciales) de los miembros de la organización. Una institución incluye un organismo –es decir, organiza también motivaciones actuales, lo que los individuos quieren en un momento determinado- y, por supuesto, tiene también su sistema técnico. La diferencia respecto a un organismo reside en que lleva la organización a un plano más profundo que el de las simples motivaciones actuales.

La institución busca de modo explícito la satisfacción de motivaciones actuales, pero de tal modo que sea satisfacción no sea perjudicial y, en la medida de lo posible, resulte beneficiosa para todo el conjunto de necesidades de la persona (es decir, también aquellas otras necesidades que no son directamente satisfechas al satisfacer la motivación actual).

Así como en un sistema técnico únicamente se contemplan las cosas que se hacen y en un organismo las cosas que se hacen y como se hacen, en una institución, aparte de esos dos planos, se considera también el del “para que” se hacen. La institución se propone como finalidad no solamente las propias de un organismo, sino también la de dar un sentido a toda la acción humana que coordina. Lo característico de una institución es la consideración explícita de unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido.

Un organismo contempla la organización como un conjunto social; una institución contempla la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar. En un sistema técnico no hay más valor que el que se mide por la relación entre lo producido y lo consumido. En un organismo el valor decisivo viene dado por el grado de satisfacción actual de los individuos que lo componen la organización. En una institución el valor último es el grado de satisfacción futura de las personas organizadas. Por ello el grado de satisfacción actual es, para una institución, una condición necesaria de funcionamiento (sino satisface motivaciones actuales más allá de un cierto mínimo, no tendría personas con la motivación suficiente para pertenecer a la organización), pero no la meta final de sus operaciones.

Por ejemplo, una persona que busque establecer relaciones institucionales con sus empleados, no se limitará a proporcionarles una retribución adecuada y a procurar que trabajen del modo más agradable posible, acorde con las particulares capacidades de cada uno. Buscará también que se enfrenten con problemas que, aunque les supongan esfuerzo, les lleven a perfeccionarse, si los enfocan y resuelven correctamente, y tratará, por supuesto, de ayudarles a que lo hagan así.

Ahora bien, no es infrecuente que demandas de ese tipo resulten incómodas para quien ha de enfrentarse con ellas. Casi todos nos sentimos orgullosos de haber hecho algo difícil después de haberlo hecho. Eso no obsta para que antes de hacerlo no nos resulte atractivo el enfrentarnos con la dificultad. Si sólo se busca la satisfacción actual, puede fácilmente estarse sacrificando la satisfacción futura.

Una persona como la de nuestro ejemplo estaría, por supuesto, ayudando al perfeccionamiento de sus empleados, pero, a igualdad de los demás factores, sería más incómoda que otra que no asumiese esa responsabilidad. Por eso, la segunda la satisfaría mejor que la primera las motivaciones actuales (y peor las potenciales).

Dado que lo que mueve directamente a las personas a pertenecer a una organización es la satisfacción de las motivaciones actuales, esa "mayor incomodidad" a que nos referíamos no puede significar tal sacrificio que la falta de satisfacción de motivaciones actuales aleje a las personas de la organización. Por eso decimos que hay un mínimo de satisfacción actual que es necesario para que la organización opere. Sin el, las buenas intenciones de la institución no podrían llevarse a la práctica, por ser "excesivamente incómodo" lo que ofrece como punto de partida.

Si tuviéramos que expresar el objetivo único de una institución, diríamos que éste es la satisfacción futura de las personas que lo componen. Precisamente los valores concretos que encarna una institución son aquellos que, al ser aceptados por la persona, la van ayudando a su desarrollo como tal persona. Esos valores condicionan todo el operar de la organización, de tal modo que las acciones que se oponen a ellos son rechazadas, con independencia de que un determinado momento fuesen aceptables o no en los procesos participativos o de negociación.

La gran mayoría de los códigos éticos, políticas básicas de trato al personal, regulaciones de relaciones externas de grandes organizaciones, etc. tienden a configurar unos valores institucionales capaces de conseguir la identificación de los miembros de la organización con la que ésta pretende conseguir. En términos generales podría decirse que, los haga explícitos o no, cualquier organización humana tiene unos valores. Esos valores vienen determinados por el modo en que trata a las personas, lo cual, a su vez, implica:

- a) Una concepción de la persona humana y del modo concreto en que ésta se desarrolla y perfecciona, y
- b) Una concepción de la misión que la organización se asigna respecto a su papel en aquel proceso de perfeccionamiento.

Esos valores son los que se van haciendo patentes a lo largo de la vida de la organización –importa lo que ésta hace, no lo que diga al respecto- y los que van produciendo la identificación o la alineación de sus miembros.

En cuanto a los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación en una institución, tan sólo diremos, dada su complejidad y la falta de instrumentos conceptuales para que podamos describirlos en estos momentos (necesitamos desarrollar previamente la teoría de las motivaciones humanas), que todos ellos han de estar impregnados de los valores institucionales. El análisis de dichos procesos, para poder formular guías prácticas que orienten su desarrollo de modo que éste sea coherente con una visión institucional de la empresa.

Esos procesos se diferencian de los propios de un organismo en que, así como en éste pueden ser diseñados unos mecanismos de participación, negociación y comunicación que por sí mismos los lleven adelante, en una institución eso no es más que una parte –y no la más importante- de lo que hay que hacer para ejecutarlos correctamente.

Para encontrar el origen de las diferencias en uno y otro caso, basta observar que aquellos mecanismos pueden garantizar la aceptabilidad actual de las acciones coordinadas, pero no su coherencia con los valores, ya que éstos, si son correctos, tratan de generar la futura aceptabilidad, es decir, reconocimiento a de que valió la pena hacerlo como se hizo al sacrificar, en aras de la vigencia efectiva de aquellos valores, la posibilidad de aplicar planes de acción más fáciles de ejecutar.

### **Aplicación de los modelos a las situaciones reales**

Por todo lo dicho hasta el momento, queda bien claro que una institución incluye tanto un organismo como un sistema técnico. Un organismo incluye también un sistema técnico, pero tan sólo servirá para representar

adecuadamente a una institución si se supone la satisfacción de motivaciones actuales (lo que los individuos querrían que fuesen capaces de valorar correctamente la realidad).

Es cierto que, en muchos casos, puede ser correcta –o poco peligrosa- la simplificación de una institución al verla simplemente como un organismo; pero en otros casos no será así, ni muchos menos. Todo depende del grado de madurez de los individuos que la componen, es decir, de su capacidad de no cometer errores a la hora de satisfacer sus motivaciones actuales. Gran parte de nuestros futuros análisis estarán centrados en estas cuestiones.

Si un organismo no puede representar en muchos casos adecuadamente a una institución –sería una simplificación indebida, como acabamos de ver-, un sistema técnico también tiene limitaciones serias para representar a un organismo (y muchos más para representar a una institución). Las limitaciones surgen del hecho de que, el sistema técnico, ni siquiera se integran los motivos de las personas. Tan sólo se contempla la coordinación de acciones para el logro de productos (o servicios).

Un sistema técnico representa únicamente un intercambio de objetos, esfuerzos, acciones, es decir, cosas. Sólo podría representar a un organismo en los casos en que no hubiese la menor diferencia entre el logro de los objetos que el individuo obtiene de la organización, y la satisfacción de los motivos que producen la cooperación o colaboración del individuo con la dicha organización.

Es cierto que, en algunos casos, esa diferencia es pequeña y puede, sin gran riesgo, suponerse que un sistema técnico representa adecuadamente a una organización humana. En la mayoría de los casos, sin embargo, no es así, particularmente cuando se pretende que la organización tenga larga duración, y las personas que la forman se sientan impulsadas a cooperar para satisfacer necesidades estables y motivos de cierta profundidad.

No puede ser de otro modo ya que, cuando más profundo es el motivo, más difícil resulta concretar su satisfacción en el logro en un objeto concreto. Piénsese, por ejemplo, en una persona que entra a trabajar por un cierto salario que le parece adecuado y suficientemente compensador para los esfuerzos que van a pedirle a cambio. Sus motivos de fondo estarán en una línea que responde a descripciones tan ambiguas como “ganarse la vida”, “ir aprendiendo un oficio”, ejercer una profesión”, etc. Lo más probable es que, a medida que vaya experimentando la realidad de su trabajo y recibiendo su salario, se encuentre con que la satisfacción de sus motivos difiere notablemente de la que él esperaba –para mejor o para peor no importa cuál es el sentido de la desviación para lo que ahora nos ocupa-.

En diversas ocasiones hemos utilizado la palabra peligro para referirnos al hecho de representar a una organización a través de un modelo inadecuado. Por ejemplo, hemos hablado del peligro de utilizar un modelo de organismo para describir una institución o de utilizar un sistema técnico como adecuada descripción de un organismo (y mucho más de una institución). ¿Qué riesgos se corren con estas sustituciones?

Naturalmente, el único riesgo que se corre, si nos quedamos en plano intelectual, es el de no entender lo que está ocurriendo en la organización objeto de estudio. Habría aspectos fundamentales de los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación que no entenderíamos en absoluto, porque el modelo inferior o imparcial prescinde de ellos: no quedan reflejados en él.

Ocurriría lo mismo que en caso en que intentásemos entender el funcionamiento de un aparato de radio apoyándonos en un modelo que únicamente estudiase la programación de ondas acústicas (en el fondo es lo que hacen los niños que, ignorantes de todas aquellas realidades físicas que son las ondas electromagnéticas, electroimanes, etc., concluyen que en la caja de la radio debe haber unos enanitos que hablan).

Sin embargo, el problema de fondo no está en esa falta de entendimiento, sino en sus consecuencias prácticas: ahí es donde reside el verdadero peligro. Si una persona trata de dirigir una institución aplicando las reglas que serían válidas para dirigir un sistema técnico, puede llegar a provocar un auténtico y peligroso caos. Como mínimo puede provocar la muerte de esa organización al ocasionar fallos irreparables en sus procesos vitales. Es, poco más o menos, lo que ocurriría a un niño que aplicase las que utiliza para conducir su coche de juguete a la conducción de un autobús.

No se piense que este tipo de error es infrecuente en la dirección de las organizaciones humanas. Gran parte de las defunciones de organizaciones, que desaparecen sin haber cumplido su misión, son debidas a este defecto de dirección: mueren por enfermedad, por funcionamiento defectuoso de sus procesos vitales. También es cierto que otras mueren por dificultades que encuentran en el entorno en que operan, lo mismo que una persona por sana que esté puede morir por accidente, por asesinato o por que la privan violentamente de lo necesario para vivir.

De todos modos, siempre que un directivo se queja de que la falta de poder para hacer obedecer a sus subordinados, o de que éstos no lo entienden, o de que las circunstancias no le dan oportunidades para hacer lo que

quiere, sería conveniente analizar sino está llevando su organización como si fuera un sistema técnico, y todos estos síntomas no son otra cosa que la natural resistencia de un organismo o una institución a ser llevados como una máquina.

Para analizar estas cuestiones se requiere, como paso previo, un análisis profundo de las motivaciones humanas. De ahí que la teoría de la motivación ocupa un lugar esencial dentro de los conocimientos necesarios para entender y manejar las organizaciones. La teoría de la motivación intenta explicar y aclarar las relaciones entre necesidades, motivaciones y objetos que las satisfacen, analizando los procesos que los seres humanos siguen para la satisfacción de sus necesidades.

Podría pensarse que, si es tan peligroso el error que se puede cometer al tomar decisiones sobre la base de un modelo inadecuado de la organización, siempre se podría utilizar el modelo más completo, es decir, el de institución. ¿Por qué vamos a arriesgarnos tratando una institución como un simple sistema técnico, si no parece haber riesgo alguno en tratar a un sistema técnico como una institución?

La respuesta puede ser intuitiva a través de las explicaciones y ejemplos anteriores: es muchísimo más difícil dirigir una institución que un sistema técnico, y se da el caso que hay organizaciones humanas que "casi" son simples sistemas técnicos. En cualquier organización compleja hay muchas otras organizaciones parciales o subordinadas que la componen; estas últimas, en muchos casos, pueden ser dirigidas como sistemas técnicos, siempre que alguien que supervise a quien las dirige cuide de los aspectos orgánicos o institucionales. La cualidad específica del directivo que hace o desarrolla una institución es la que se suele denominar liderazgo, y éste siempre implica un alto nivel de auto-sacrificio, cosa a la que no están dispuestas demasiadas personas.

Por otra parte, los procesos de definición de propósito, comunicación y motivación son muchos más simples y se prestan más a la tecnificación y formalización en los sistemas técnicos que en los organismos ocupan un lugar intermedio en esta escala.

Vamos a aplicar estas cuestiones al caso de las empresas. Esperamos que la somera aplicación que ahora vamos a realizar sirva para perfilar el punto de vista con que hay que abordar el estudio de la dirección de las empresas como tales organizaciones humanas que son.

### **La empresa como realidad humana**

Es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza.

Los sistemas productivos y distributivo de cualquier empresa intentan regular la producción y distribución de bienes y servicios. Todos los que participan en una empresa lo hacen, entre otras razones, para conseguir unos ciertos bienes o servicios. Hay que tener muy en cuenta que en la frase anterior se incluyen las palabras "entre otras razones", por que la omisión de lo que se quiere indicar con ellas sería equivalente a la reducción de las empresas a sistemas técnicos.

Ese error no es tan solo frecuente, sino que está en la base de gran parte de lo que escribe sobre la empresa. En efecto: no es lo mismo decir que todas las personas que se relacionan con una empresa (sean promotores, directivos, operarios, clientes, proveedores, etc.) buscan satisfacer motivos económicos –conseguir ciertos bienes o servicios en contraprestación de los que aporten–, que decir que el único motivo por el cual se relacionan es el logro de esos bienes o servicios.

Ni tan siquiera cabe decir que el único motivo es –en la mayoría de los casos– el económico. Probablemente –no siempre– ése es el último motivo en el caso de los clientes y proveedores. Bastantes veces suele serlo en caso de los accionistas o suministradores de capital. Casi nunca es ése el único motivo en caso de los directivos, operarios y promotores de la idea de negocio. Puede que en algunos casos sea el motivo dominante (no único), pero en otros muchos ni siquiera es así.

La amplitud de los motivos por lo que los seres humanos participan en organizaciones cuyo objetivo es la creación y distribución de bienes materiales –las empresas– es tan grande como la de los que llevan a participar en cualquier otro tipo de organizaciones.

Lo que si es característico de las empresas, sin embargo, es la generalidad –afecta a todos– e importancia de los motivos económicos (logro de bienes y servicios). No puede ser de otro modo, ya que el propio objeto de la empresa es la producción y distribución de riqueza material.

La constante presencia e importancia de este tipo de motivos en las empresas es la causa de que, a la hora de explicar cómo han de operar, se tienda a prescindir de todos los demás motivos. De ahí la frecuencia con que los que teorizan sobre la empresa, lo hagan utilizando para representarla el modelo de sistema técnico.

No es difícil constatar que, en algunas empresas, en el fondo de bastantes procesos de negociación y participación no existe otro propósito que el de manipular psicológicamente a las personas, tratando de "motivarlas" del modo más barato posible. En esos casos, la empresa no está concebida como un organismo, sino como un simple sistema técnico del que hay que eliminar rozamientos o fricciones.

De hecho, una empresa puede ser concebida –tanto a la hora de explicarla como de dirigirla- como un sistema técnico, un organismo o una institución. Quienes la dirigen no suelen perder tiempo dedicando sus esfuerzos a hacer explícitos los modelos que utilizan a la hora de tomar sus decisiones. Se limitan a decidir sobre la base del modelo que han interiorizado a través de sus experiencias (es decir, de su visión práctica de la empresa).

Aquel modelo expresa las creencias de un directivo, y viene determinado por la propia calidad de sus motivos para el desempeño de su misión. Los valores que haya intentado conseguir con sus anteriores decisiones, cuando efectivamente los ha ido logrando, han producido esas creencias (es decir, el contenido concreto de la interiorización a la que hemos hecho referencia). Las decisiones que ahora tome permiten inferir cuáles son sus creencias acerca de la realidad y, en consecuencia, cuáles son los motivos y valores con vigencia práctica en las actuaciones de dicho directivo.

Al tratar de las características de un modelo antropológico –la organización como institución- vemos cómo, los haga explícitos o no, cualquier organización humana tiene valores. El contenido de esos valores determina tanto la concepción de la persona humana como la concepción de la misión de la empresa que tratan de realizar los directivos a través de sus decisiones.

Un directivo puede abordar su trabajo intentando conseguir tres diferentes tipos de valores:

- a) Una buena relación entre lo producido y lo consumido por su empresa.
- b) Un grado de satisfacción actual por parte de los que se relacionan con la empresa.
- c) Una contribución al desarrollo personal de los que con él colaboran, en la medida en que ese desarrollo depende de lo que empresa les pide o les da.

Cuando esos tres tipos de valores están presentes a la hora de tomar decisiones, el directivo está intentando construir una institución. Si sólo están los dos primeros se busca desarrollar un organismo. Si sus decisiones buscan únicamente metas en el primer nivel, lo que quiere es manejar un sistema técnico.

Como hemos visto anteriormente, lo que el directivo busque con su trabajo dependerá de sus propios motivos. Son éstos, en definitiva, los que terminaran en el modelo que –consciente o inconscientemente- va a utilizar para tomar sus decisiones.

El mayor riesgo, que tiene la empresa, respecto a otras muchas organizaciones humanas, de ser reducida a un sistema técnico, le viene de que, por razón de su objeto, el primero de aquellos valores, es decir, el valor económico, tiene para ella una importancia fundamental.

En efecto, la empresa ha de producir más de lo que consume o deja de ser empresa: sería un contrasentido que la célula encargada en el organismo social de crear riqueza consumiese más de lo que produce. Por ello, la competencia profesional de un directivo de una empresa extraña como condición necesaria –no suficiente- la capacidad de conseguir el logro de objetivos con valor económico.

Pero no es lo mismo reconocer la necesidad que tiene las empresas (y los directivos de ellas) de lograr metas económicas, que decir que tales metas son las únicas, lo cual es radicalmente falso (como también lo sería decir que las metas únicas son cualquiera de las que puedan establecerse para los otros dos tipos de valores).

Ni siquiera puede decirse que la empresa lo éste haciendo mejor cuando mayor sea la diferencia entre lo producido y lo consumido, ya que habría que analizar previamente qué sacrificios en los otros dos valores ha supuesto eso logro. Nótese también que no puede confundirse la afirmación de que la empresa ha de obtener, como condición necesaria de funcionamiento, un balance positivo entre valor económico producido y valor económico consumido, con la afirmación de que lo que ha de hacer es maximizar esa diferencia.

Esta última aseveración sería una aberración lógicamente equivalente a la afirmación de que sus únicas metas son económicas. La consecuencia inmediata de estos errores es la de confundir la empresa con un sistema técnico. Cuando un directivo decide sobre esas bases, su actuación tiende necesariamente a destruir la realidad orgánica e institucional de la empresa, es decir, a destruirla como organización humana.

Nota técnica tomada del libro "Introducción a la Dirección de Empresas"  
Capítulo I, Autor: Dr. Juan Antonio Pérez López-IESE, España.  
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú, con fines de Educación Ejecutiva.  
Prohibida su reproducción total o parcial.

Revisado Abril 2023.