

LAS ORGANIZACIONES

1.1. Concepto y definición de organización

Resulta más fácil dar ejemplos de organizaciones que definir el término. Todos sabemos que la Renault es una organización, así como el Club Atlético San Isidro y el Patronato de Leprosos también lo son, tanto como la fábrica de alfombras sita en el vecindario, el almacén de la esquina y cualquier organismo de los que componen la administración pública.

Cabe preguntarse entonces: ¿Cuáles son las características comunes que hacen que entes tan dispares puedan ser considerados todos ellos como organizaciones?

Numerosos autores han intentado definir a las organizaciones de diversas maneras.

PARSONS señala que: "...parece apropiado definir una organización como un sistema social que está estructurado para el logro de un tipo particular de metas; la consecución de dichas metas es al mismo tiempo el desempeño de un tipo de función en razón de ser de un sistema más inclusivo, la sociedad".¹

ETZIONI, por su parte, expresa que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto".²

En opinión de ACKOFF, "una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cuál

(1) PARSONS, Talcott, *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quarterly, 1956, pág. 238.

(2) ETZIONI, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA, Buenos Aires, 1975, pág. 4.

2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos".³

Como se advierte en las definiciones precedentes, el término organización se refiere a algo más que al armazón del edificio. Abarca a todo el cuerpo, a sus objetivos, sus funciones, su movimiento vital, su coordinación, etc.

Básicamente, tres elementos son los que permiten caracterizar el fenómeno organizacional: los valores (o sea, los objetivos, denominados metas, fines o propósitos por los autores citados), los recursos y los agentes (grupos e individuos), todos ellos relacionados a través de las actividades que desarrollan.

Ninguno de estos elementos debe faltar para que exista una organización. Un grupo humano que desarrolla actividades y tiene recursos para hacerlo, pero que no sabe para qué lo hace, es errático y por lo tanto no constituye una organización. Si sólo consideramos agentes y objetivos que éstos quieren cumplir, pero no tienen medios para hacerlo, no estamos en presencia de una organización. Y finalmente, aunque existan recursos y objetivos a cumplir, sin grupos e individuos que desarrollen actividades que permitan traducir los primeros en los segundos, tampoco estaríamos ante una organización.

Así, la organización puede ser definida como *un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.*

Como sistema social, la organización:

- * Puede ser concebida como una coalición de individuos y grupos.
- * Es un sistema abierto, vale decir que se relaciona con el contexto y, por lo común, es fuertemente incidido por éste.
- * Constituye una abstracción conceptual que habremos de considerar como un *modelo* a los efectos de su estudio.

La definición bosquejada y los conceptos conexos a ella pueden ser esquematizados de la manera expuesta en la ilustración 1.1.⁴

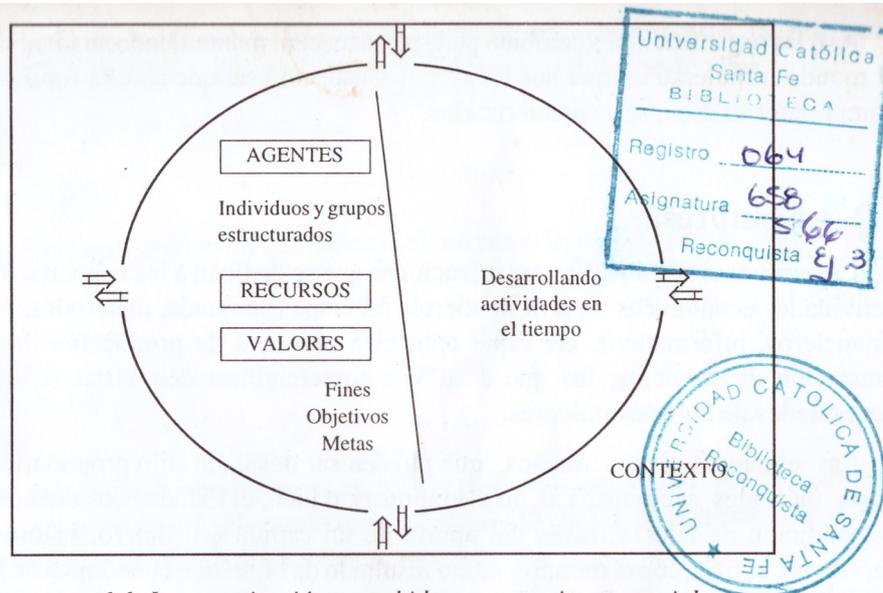
1.2. Identidad de las organizaciones *

Los tiempos actuales se caracterizan por el continuo y profundo cambio a que están sujetas casi todas sus instituciones. Tal dinámica alcanza, por supuesto, a las organizaciones.

No obstante, a pesar de ello, las organizaciones preservan su identidad a través del tiempo. Son —trazando un paralelo quizás arbitrario— como las personas, que renuevan las células de su cuerpo, pero continúan siendo las mismas. ETKIN y SCHVARSTEIN, dos

(3) ACKOFF, Russell L., *Creating the corporate future*, John Wiley & Sons, New York, 1981, pág. 29.

(4) PIENOVI, Aroldo A., MITCHELL, Eduardo R. y PORTELA, Carlos A., *Metodología operativa para la determinación y análisis de estructuras de la organización*, El Coloquio, Buenos Aires, 1976, pág. 20.



1.1. La organización concebida como un sistema social

profesores de la Universidad de Buenos Aires, han escrito un excelente libro abordando exhaustivamente el tema. En él enumeran las dimensiones (o atributos) que definen la identidad de una organización ⁵:

- * Tiempo (coordenadas temporales).
- * Tamaño (coordenadas espaciales).
- * Localización (coordenadas geográficas).
- * Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales).
- * Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia).
- * Relación costo-beneficio (coordenadas económicas).
- * Grado de monetización (coordenadas financieras).
- * Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas).
- * Influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas).
- * Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias).
- * Relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas).

Pero no es imprescindible que todos estos atributos se hallen presentes para definir la identidad de una organización determinada. Uno o varios bastan según cada caso. La Universidad de Buenos Aires, por ejemplo, está fuertemente identificada por las coordenadas geográficas, rasgo que incide de manera fundamental sobre su población, influencias culturales, etc.

Así, las organizaciones cambian pero permanecen, manteniendo su identidad –aún en el mundo turbulento en que nos toca vivir–, aspecto éste que resulta fundamental para comprender su esencia y caracterizarlas.

1.3. La empresa

Las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios. Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, energéticos, financieros, informáticos, etc.) que aplican a procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, los que a su vez comercializan con vistas a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las empresas tienen dueños, que pueden ser desde un solo propietario individual hasta múltiples accionistas u otras empresas, o bien, el Estado. Los dueños adquieren la condición de tales a través del aporte de un capital (en dinero, valores, bienes o servicios), el que, con el tiempo y como resultado de la gestión económica de la actividad empresarial, puede ir acrecentándose o disminuyendo. Esta evolución se refleja en el patrimonio neto, que es la valorización económica de lo que poseen los dueños a un determinado momento y surge de la diferencia entre los activos (todo lo que la empresa dispone en dinero, cuentas a cobrar, mercaderías, bienes de uso, etc.) y los pasivos (todo lo que debe).

Si bien los objetivos de una empresa suelen ser muchos y variados, el fin económico, que se traduce en buscar la rentabilidad del patrimonio a través de la obtención de utilidades, suele hallarse presente en la mayoría de los casos (con algunas excepciones, como por ejemplo las empresas estatales que procuran fines sociales).

Al desarrollar dicha gestión económica, la empresa debe enfrentar a otras que buscan análogos propósitos en los mismos mercados, generándose así una competencia en la que puede ganar o perder. Estas han sido, históricamente, las reglas del juego, pero, en el mundo moderno, la competencia es cada vez más aguda.

La empresa, como organización, es también un sistema social, con sus grupos –que actúan dentro de ella y relacionándose con el contexto–, su cultura, sus conflictos, etc.

Por todo lo cual, no es de extrañar que, a los fines de su estudio, la empresa contemporánea sea caracterizada como:

- * económica,
- * competitiva,
- * social, política y cultural.⁶

Si, entre todas las organizaciones, nos detenemos a prestar una atención especial a la empresa, es por su indiscutible importancia en el mundo en que vivimos, en general, y para el estudio de la Administración, en particular.

(6) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 2.

Cabe, entonces, puntualizar la existencia de distintos tipos de empresas, las que son susceptibles de ser clasificadas en función de diferentes variables, entre ellas:

- * el ámbito geográfico en que actúan,
- * su tamaño,
- * sus propietarios.

Según el ámbito geográfico en que desenvuelven sus actividades, puede categorizarse en:

- * locales,
- * nacionales,
- * multinacionales,
- * globales.

Las empresas locales, que operan en un medio reducido, son la mayoría en número, pero las de menor magnitud e importancia. La actividad de las nacionales abarca, en cambio, un país, y la de las multinacionales, varios países.

El concepto de empresas globales surge a partir del criterio de eliminar los límites de los mercados, enfocándose a todo el mundo. Obviamente, son pocas todavía las empresas tan abarcativas, pero los avances de las comunicaciones y la comercialización internacional hacen que se esté progresando rápidamente en tal sentido. El viejo slogan que incitaba a pensar que el mercado es el mundo y no el propio vecindario, va adquiriendo creciente viabilidad para muchos que ni siquiera soñaban que algún día podrían concretarlo.

Por su tamaño, las empresas suelen clasificarse en:

- * grandes,
- * medianas,
- * pequeñas.

Las dos últimas son habitualmente englobadas en la denominación común de *pequeñas y medianas empresas* e identificadas por la sigla *PyME*.

Si bien esta categorización resulta aparentemente elemental, su importancia para el estudio de la Administración es decisiva, pues existen, entre las grandes empresas y las PyME, enfoques totalmente diferentes en cuanto a los procesos de decisión, los recursos, el acceso a los mercados internacionales, la cultura organizacional, etc.

Muchos teóricos de la Administración sostienen que ésta es sólo una para cualquier tipo de organización. No puede desconocerse, empero, que diferentes realidades imponen frecuentemente soluciones *a la medida*. En efecto, de la misma manera que son muy distintas las medicaciones y dosis que se recetan a un bebé y a un adulto, el tamaño de la empresa es totalmente condicionante de la forma de manejarla. Pues la experiencia enseña que, si a una pequeña organización se le pretenden aplicar los tradicionales criterios de gran empresa, termina burocratizándose y dificultando su desarrollo. Del mismo modo, si una empresa que ha crecido considerablemente o que opera a gran escala es conducida con *criterio bolichero*, no alcanza a consolidarse, se desorganiza y pierde oportunidades.

En medios como el latinoamericano, en que las empresas suelen desenvolverse dentro de un ambiente familiar, creciendo por yuxtaposición de sucesivas actividades o renglones hasta alcanzar dimensiones de consideración, es frecuente ver cómo, al no advertir cuándo ha llegado el momento de dejar de ser *boliches* para convertirse en *empresas en serio*, muchos excelentes proyectos fracasan o interrumpen su desarrollo.

No menos corriente es el caso del consultor que propone pomposas soluciones o procedimientos sofisticados a una organización donde sólo se justifica aplicar algunos criterios ordenadores sencillos o impulsar soluciones a ciertos obstáculos que entorpecen su desenvolvimiento, pero manteniendo—en razón de su tamaño—los esquemas de manejo informal y toda la gama de características propias de una pequeña explotación.

Las PyME, individualmente consideradas, podrán no ser importantes, pero en nuestro medio constituyen alrededor del 90% de las empresas (obviamente, en cantidad de firmas, no en volumen de actividad económica). Además, la bibliografía se ocupa poco de ellas. Por dichos motivos, cabe recordarlas y tomarlas en cuenta.

En función de su propiedad, las empresas pueden clasificarse en:

- * privadas:
 - unipersonales,
 - familiares,
 - sociedades anónimas,
 - grupos o corporaciones,
- * públicas.

Es evidente que la forma en que están subdivididas las privadas es incompleta y arbitraria. No obstante, resulta práctica a los fines de su estudio como organizaciones y para identificar analogías y discrepancias en los procesos que configuran la Administración, debido a las diferentes culturas organizacionales que implican.

Finalmente, las empresas públicas, luego de un considerable auge durante décadas, se encuentran hoy en retroceso (y hasta aparentemente en vías de extinción en muchos países), tras un ruidoso fracaso debido a su comportamiento burocrático, su inmovilismo, su deficiente desempeño económico-financiero, su incapacidad para alcanzar sus fines y a los fraudes de que fueran objeto.

1.4. El contexto

Ninguna organización se halla aislada del medio que la rodea. Por el contrario—como ya lo hemos dicho—las organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididas por éste.

El contexto de un sistema está constituido por todos aquellos factores que, siendo ajenos a él, afectan su desenvolvimiento. En general, las variables del contexto no son controlables o sólo lo son parcialmente.

Las organizaciones –como sistemas sociales– no son autosuficientes, por lo que interactúan permanentemente con el contexto, al que, además, necesitan para sobrevivir.

Aunque suele hacerse referencia a un contexto interno, que involucra la estructura y los participantes de la organización, generalmente el término es empleado para identificar a los elementos externos que forman parte del medio que la rodea.

Los componentes de dicho medio son definidos tanto a través de los distintos ambientes en que se desenvuelve la organización como de las instituciones con las que se vincula.

Los ambientes o esferas del contexto organizacional son los siguientes:

- * económico,
- * político,
- * legal,
- * sociocultural,
- * educacional,
- * institucional,
- * tecnológico,
- * geográfico,
- * ecológico,
- * internacional.

Si bien la relevancia de todos ellos resulta obvia, caben ciertas consideraciones con respecto de algunos por circunstancias específicas de tiempo y lugar.

El contexto educacional, que frecuentemente es considerado como uno de los que menos contacto tiene con la realidad organizacional –especialmente la empresaria– cobra significativa importancia en nuestro medio, a partir del reconocimiento generalizado de que las crisis políticas, económicas y empresarias de las últimas décadas se deben principalmente a la falta de buenos dirigentes (tanto en el sector privado como en el público). Aunque el sistema educacional no es el único responsable de formarlos, no cabe duda que su papel resulta esencial en un mundo en el que la aptitud gerencial constituye un factor clave para el éxito y que considera que la materia prima estratégica es la *materia gris*.

Otra esfera del contexto a la que se está prestando cada vez más atención es la ecológica. El grave deterioro del planeta ha generado una movilización de fuerzas en múltiples sentidos, lo que obliga a las organizaciones a cuidar muy especialmente sus relaciones con el ecosistema, tan olvidadas hasta ahora. Así es como la necesidad de evitar la contaminación ambiental a través del tratamiento de efluentes industriales, los materiales que se utilizan, el ruido que producen las aeronaves, etc., ha pasado a constituir un nuevo tema de preocupación de los empresarios, que debe ser tenido en cuenta en la toma de decisiones de inversión y de desarrollo de nuevos productos.

No menos relevante es la dimensión internacional de la actividad económica, como consecuencia de la progresiva globalización de los mercados, a la que ya nos refiriéramos.

Cuando escuchamos que el ritmo de avance tecnológico es exponencial y que los gerentes deben manejarse activamente para que el mismo no los rebalse, o cuando vemos que una prestigiosa entidad otorga un premio a una empresa (como ocurre en la televisión y la radio) que hace que ésta sea observada con especial interés por el público, o cuando se hace mención a las ventajas o desventajas de una localización para desarrollar una actividad económica, estamos frente a otras esferas del contexto que inciden substancialmente –de uno u otro modo– en las actividades de las organizaciones.

Lo cierto es que en el diseño de la estructura, en la elección de estrategias, en la adopción de decisiones y en una gran mayoría de las acciones organizacionales, deben considerarse las variables relevantes del contexto (tales como: estabilidad, predictibilidad, complejidad, diversidad, hostilidad, etc.), así como la información inherente a su estado presente y previsto para el futuro.

"Dentro del proceso organizacional actual, donde las estrategias genéricas están cada vez más entremezcladas, no ya sólo con la finalidad de hacer frente a un entorno, donde podrían dominar las de competitividad, calidad y costos, sino para asumir la iniciativa y la captación de nuevas oportunidades de mercado, donde simultáneamente con las anteriores se precisan las de flexibilidad, innovación o apertura hacia nuevos sectores, es clave el correcto tratamiento del diseño organizativo en función del entorno, la coherencia interna y el factor humano. El factor clave de eficacia de una organización empresarial después de los años ochenta radica en su capacidad de respuesta, en su capacidad de adaptación a nuevas situaciones, nuevos mercados, nuevas tecnologías y nuevos productos, junto con la capacidad de mantener la coherencia estructural interna en cada momento y para cada situación. En este proceso de cambio, de flexibilidad organizativa como estrategia de empresa, la integración de las personas en el proyecto empresarial y su comportamiento son inseparables del propio diseño de la estructura organizativa".⁷

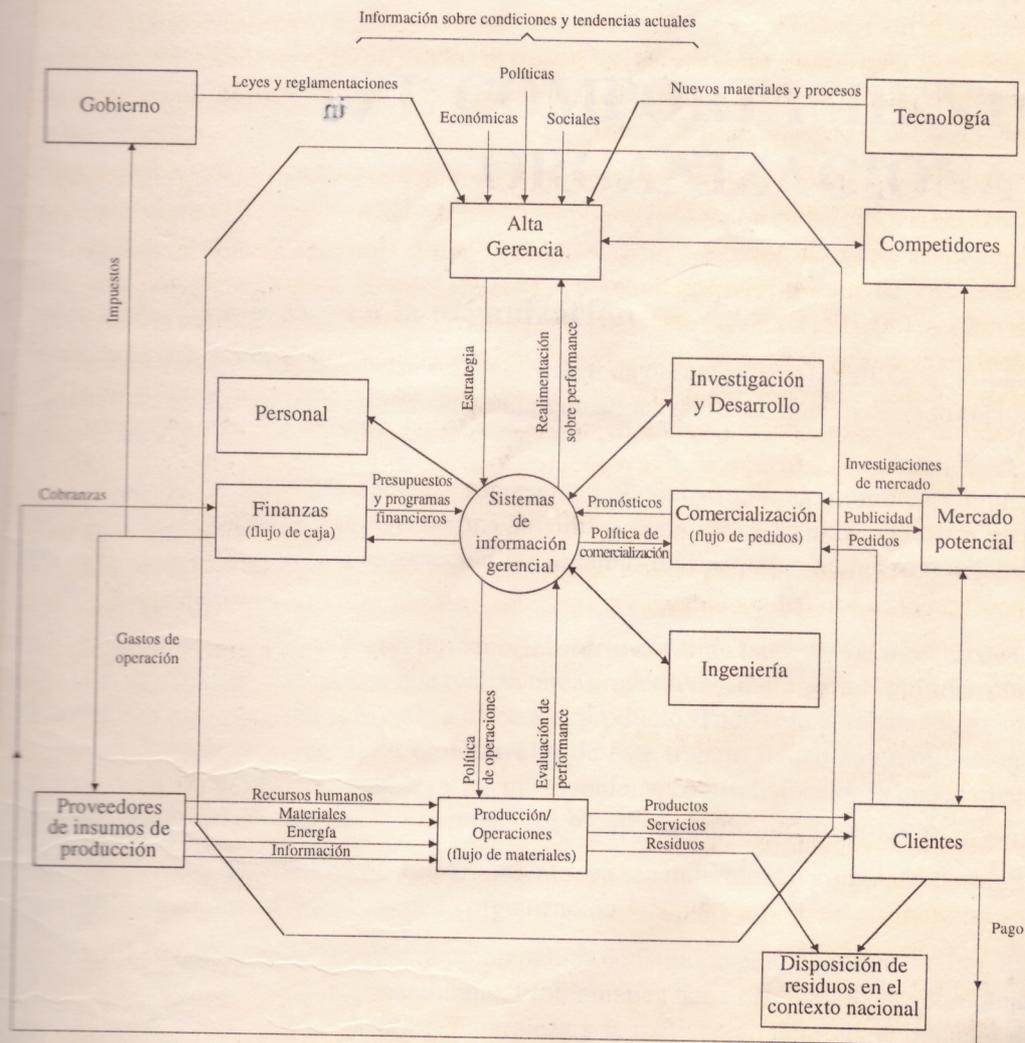
En cuanto a las instituciones que configuran el contexto de las organizaciones, cabe enumerar a las siguientes:

- * consumidores/clientes/mercado,
- * competidores,
- * proveedores,
- * organismos gubernamentales,
- * sindicatos,
- * entidades y mercados financieros,
- * mercado cambiario,
- * mercados de valores,
- * organismos tributarios,
- * servicios públicos,
- * la comunidad, en general.

(7) LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W., *La empresa y su entorno*, prólogo de J. M. ILUNDAIN VILA, Plaza & Janés, Barcelona, 1987, pág. 14.

Si distinguimos a los consumidores de los clientes es porque los primeros son los que utilizan un producto o servicio, mientras que los segundos son los que lo compran. Las acciones de comercialización deben tener muy en cuenta esta distinción, para establecer a quién tienen que dirigir sus mensajes publicitarios u orientar sus esfuerzos promocionales. Los viajes aéreos de funcionarios de empresas y los juguetes son ejemplos típicos de productos que presentan estas características.

En la ilustración 1.2 se sintetiza gráficamente el contexto de una organización.⁸



1.2. Esquema general del contexto de una organización

(8) DERVITSIOTIS, Kostas N., *Operations Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1981, pág. 81.

2.4. El comportamiento organizacional como situación social

En los puntos anteriores hemos reseñado aspectos psicológicos que determinan el comportamiento organizacional.

Avanzaremos ahora en nuestra indagación, incorporando nuevos elementos para su análisis integral.

Desde que en tal comportamiento organizacional interviene más de un individuo, el mismo constituye una *situación social*.

En toda sociedad, los usos y costumbres dan lugar a normas de comportamiento aplicables a cada situación social.

Las normas permiten la generación de expectativas por parte de los participantes. En tales expectativas reside la esencia de toda situación social.

De esta manera, la mayoría de las situaciones se hallan socialmente definidas.

La validez de esta definición es puesta a prueba cuando se concreta la acción social. En efecto, al producirse la interacción cada individuo corrobora si se cumplen las expectativas que se habían establecido. Puede ocurrir que se cumplan o no. Si el comportamiento de todos es el previsto, las expectativas se concretan. En caso contrario será menester redefinir la situación.

Se genera así un proceso cíclico de redefiniciones hasta alcanzar las expectativas previstas. La dinámica de la interacción social va teniendo en cuenta entonces los resultados obtenidos para dar lugar a nuevas redefiniciones en pos de un equilibrio satisfactorio; esto configura una *realimentación de información* que es característica de toda situación social.

Pero además, debe tenerse en cuenta que las expectativas no sólo están condicionadas por las normas. Dependen también de la identidad de los participantes.

Este es un aspecto esencial para el análisis del comportamiento organizacional, porque la identidad se refiere a la *posición* o *status* que dentro de una estructura social posee un individuo, en relación a una determinada situación social.

Estas posiciones o status fijan derechos y obligaciones entre los distintos individuos que participan en una situación social y, por ende, condicionan su comportamiento.

El status puede ser definido como el prestigio social o valoración de una persona por la consideración de los demás. Es también el lugar o rango que se atribuye a una persona dentro de la estructura social.

En su carácter de vehículo para establecer la identidad de los participantes de una situación social, el status es a veces exteriorizado a través de distintos símbolos, como la vestimenta, el sueldo, el título, el tamaño y ubicación de la oficina, el amoblamiento de la misma, etc. Por ejemplo, en el caso de los miembros de las fuerzas armadas, los reglamentos hacen que sean identificados, aun cuando no se los conozca, a través de sus uniformes e insignias. Paralelamente a ejemplos como éste, típicamente formal, pueden

darse otros de naturaleza más informal. En la industria se presenta una distinción jerárquica entre los trabajadores de oficina (*de cuello blanco*) y los de fábrica (*de cuello azul*); sin duda, en la mayoría de las organizaciones, los primeros gozan de un prestigio superior a los segundos.

En toda organización social, el sistema normativo –tanto a través de los usos y costumbres como de las leyes y reglamentaciones– fija los derechos y obligaciones formales e informales inherentes a cada posición o status. Cuando se cometen errores o fraudes al respecto, dicho sistema normativo sanciona al impostor si es atrapado.

Este concepto de status es esencialmente social y tiene sentido en su relación jerárquica comparativa con los otros participantes en el proceso de interacción social. Es decir, el status no puede ser concebido como algo individual. Señala KINGSLEY DAVIS¹⁰ que "... un individuo que tiene una concepción puramente privada de su status es un loco y resulta socialmente inútil".

En relación con la organización, cabe hacer la distinción entre status y cargo. El primero corresponde al sistema social en general; el segundo, a una organización en particular. Un ejemplo de status sería *ingeniero*; un ejemplo de cargo, *gerente de mantenimiento de la empresa Z*. Pueden corresponder al mismo individuo, pero conceptualmente tienen un alcance distinto.

Cabe señalar empero, que un cargo puede conferirle un status determinado a un individuo. Y, a la inversa, la posesión de un determinado status puede ayudar a conseguir ciertos cargos. Esto último es algo bien sabido, por lo que no requiere mayor ejemplificación.

La forma en que cada individuo desempeña su status se denomina *rol o papel*. Ocurre que muchos individuos pueden tener un determinado status, pero no todos ellos llevarán a la práctica las exigencias inherentes a él de la misma manera. La capacidad, el esfuerzo, la experiencia, etc., son factores que inciden para que las distintas personas asuman papeles diferentes aunque se hallen en la misma posición. Todos sabemos que, si se selecciona el contador para una empresa, se podrá esperar que el mismo conozca los temas relacionados con su tarea y se desempeñe con eficiencia, pero no cabrá tener la ilusión de que todos los distintos candidatos que puedan aspirar al cargo vayan a hacer exactamente lo mismo. En efecto, cada uno, en su caso, asumirá su papel. El papel consiste, en consecuencia, en dotar de individualidad a un status e implica un modelo concreto de comportamiento.

Existen status adscriptos y adquiridos. *Status adscripto* es el que es legado a una persona por herencia o estima de la sociedad. *Status adquirido* es, en cambio, el que se logra por su propio esfuerzo, mérito y/o actitudes. El *liderazgo*, institución de fundamental importancia para la sociedad y la organización, es generalmente un caso típico de status adquirido debido al desempeño de un determinado papel de manera prominente.

El líder es un jefe informal que puede surgir en una situación determinada en base a aptitud u otra condición. La diferencia entre líder y jefe es que el primero es informal y

(10) DAVIS, Kingsley, *La sociedad humana*, Eudeba, Buenos Aires, 1965, vol. I, pág. 83.

el segundo formal. Empero, esto no significa que jefe y líder no puedan coincidir en una misma persona, pues muchas veces el directivo o el gerente logran constituirse en líderes.

En general, el líder surge dentro de un contexto dado; es decir, no hay líderes absolutos. No es posible definir totalmente la estructura psicológica del líder sin conocer previamente el contexto en el cual actúa. El liderazgo no es una característica psicológica del individuo que puede ser investigada, sino que está en función de una situación dada y de la naturaleza del grupo en que actúa.

Muchos libros dedicados a estudiar la psicología industrial ofrecen listas de las cualidades que deberían poseer los líderes; entre ellas: inteligencia, buen juicio, capacidad para aceptar responsabilidades, etc. Sin embargo, cuando recordamos quiénes han sido líderes, tanto en el campo político, religioso, militar, como en el empresario, observamos que resulta absurdo afirmar que un líder debe ser bien equilibrado y poseer necesariamente sentido de justicia.

En consecuencia, al considerar al comportamiento organizacional como una situación social, lo estamos caracterizando como un proceso de interacción dinámica regido por las expectativas de los participantes (cada uno de ellos condicionado por el status y el papel que le son inherentes) y que se redefine en base a la realimentación de información correspondiente a las sucesivas instancias que se van generando.

Este proceso puede desarrollarse de distintas maneras.

Puede, por ejemplo, llevarse a cabo dentro de un esquema de *cooperación* (actividad de los participantes desarrollada con vistas a una finalidad común) y *coordinación* (actividad ordenada en base a información mutua de los comportamientos proyectados).

O bien puede realizarse, como ocurre en muchas organizaciones, en forma inconexa, sin idea clara de los fines perseguidos, *tirando cada uno para su lado* y en el desorden que implica no conocer lo que proyectan los otros. Desde luego, como señala SIMON, "...las organizaciones administrativas son sistemas de comportamiento cooperativo. Se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como objetivos de la organización".¹¹

2.5. La organización formal

Este comportamiento organizacional –cuya caracterización hemos ido enriqueciendo gradualmente– no se da, como es obvio, en el vacío.

Ya al nominarlo *organizacional*, estamos sobreentendiendo que tal comportamiento se desarrolla en el seno de la organización.

Toda organización cuenta con sus pautas, muchas de ellas escritas. Expresamente se postula que: tales son sus objetivos, sus políticas, su estructura, sus directivos, sus líneas

de autoridad y dependencia, etc. Estas son todas definiciones que configuran lo que denominamos *organización formal*.

Hay una serie de pautas normativas que prescriben modelos de comportamiento formales en congruencia con la organización formal. BROWN¹², mediante un minucioso y amplio relato –del que reproducimos un fragmento– ejemplifica este tipo de comportamiento formal:

"Si la fábrica está situada en una vieja región industrial, es probable que la mayor parte de los obreros, y también los capataces, vivan bastante cerca, en barrios característicos de la clase trabajadora. Algunos llegan al trabajo en bicicleta; los demás en autobuses o tranvías. A la entrada de la fábrica, insertan una tarjeta en el reloj marcador que registra su hora de llegada. Si llegan tarde, el tiempo perdido se deducirá de su paga a fin de semana. Junto a la puerta, en su caseta, está el vigilante, encargado de dirigir el tráfico, impedir la entrada a los visitantes sin autorización, inspeccionar los camiones que traen o llevan materiales y objetos y, finalmente, cuidar de que los obreros al salir no se lleven nada de la fábrica. Si ha habido muchos hurtos recientes, se le puede pedir que registre a todo aquel que le parezca sospechoso antes de dejarlo ir. Después de *marcar*, los obreros pasan a los vestidores, donde se ponen ropas especiales, cuya naturaleza depende, claro está, del tipo de trabajo que vayan a realizar. Se supone, por ejemplo, que en una fábrica de alimentos usarán gorras y overoles blancos y limpios, pero en una empresa de ingeniería como la que consideramos, se pondrán ropas grasientas. Así dispuestos, ocupan sus lugares en el taller y empiezan a trabajar. La hora de entrada varía entre las 6.30 a.m. y las 8 a.m., a menos que la fábrica trabaje por turnos, en cuyo caso, por supuesto, dependerá del número de turnos y de la hora a que empiece el primero. En teoría, se paga a los operarios por hora, y por lo tanto se los puede cesar en el acto; la paga se denomina salario y se cobra (al menos en Inglaterra) al final de la semana, generalmente, el viernes. Quien haga más trabajo (tiempo extra) recibirá pagas proporcionales. Después de una hora o más, llega el personal de las oficinas, que en Gran Bretaña proviene principalmente de las clases media o media baja, aunque muchos individuos nacidos en la clase trabajadora prefieren ahora adiestrarse para hacer trabajos de oficina. El personal de oficina no *marca*, lo cual es debido, posiblemente, a que no se le paga por hora, si bien parece probable de que una razón de que así sea es la suposición de que, a diferencia de los obreros, no les disgusta necesariamente el trabajo y se puede confiar en su palabra, por lo que a puntualidad toca".

Todos estos son tipos de comportamientos formalmente establecidos, cuyo cumplimiento presumen las pautas formales de la organización.

En la organización formal, la autoridad se delega de un nivel a otro. En principio, se considera que reside en la cabeza de la misma, llámese ésta directorio, presidencia, gerencia general o como sea. El proceso de delegación se lleva a cabo por razones prácticas, a efectos de que en cada nivel se adopten ciertas decisiones inherentes al mismo

y se ejecuten determinadas tareas. El flujo de órdenes es descendente y el de información, ascendente.

Este tipo de organización es deliberadamente impersonal. La estructura está antes que los hombres; es como si estuviera formada por supuestos *seres rectangulares* (los casilleros con que en el organigrama se identifica cada cargo).

Las relaciones son ideales, y los individuos cumplen sus funciones en pos de los objetivos de la organización sin demostrar agrado o desagrado, o expresar acuerdo o desacuerdo, *asépticamente*. La organización, en síntesis, responde al principio de *un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*.

Desde luego que para que una organización de este tipo funcionara sin ningún problema ni conflicto, debería estar constituida por robots y no por seres humanos.

Por ello, podemos concluir en que la organización formal no existe salvo en los papeles. Es algo así como un conjunto de prescripciones normativas de *cómo deben ser las cosas*.

Cuando un asesor o consultor experimentado se acerca a una organización, sabe que no debe detenerse en la organización formal. Pedirá, sin duda, que se le suministre el organigrama, el manual de asignación de funciones, las políticas escritas, los procedimientos, etc., para incluirlos en su relevamiento inicial de información. Pero luego irá a ver qué pasa en la realidad, y en base a ello cumplirá su cometido, cualquiera sea éste.

Para el estudio del comportamiento organizacional, en consecuencia, la organización formal no pasa de ser un mero marco de referencia.

Habrà de analizarse, por tanto, la organización informal.

ETKIN y SCHVARSTEIN¹³ señalan al respecto que, en la campo de los conocimientos científicos y técnicos de la Administración, es factible proponer la coexistencia de un par polar de paradigmas: el *formal-mecanicista* (que coincide con nuestra descripción de la organización formal) y el *heurístico* (que se condice con la organización informal). Las características del primero son, entre otras, las siguientes:

- * Utilizar los criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes.
- * Suponer que todo sistema social está organizado en niveles, estructurados en forma jerárquica a través de relaciones de poder unidireccionales.
- * El abordaje prescriptivo de la realidad organizacional, suponiendo que la misma se mueva a través de formalizaciones, de reglas y normas que regulan su funcionamiento.
- * El esquema de estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y organizacionales.
- * La existencia de un ideal de organización, asimilable al orden instituido, hacia el cual debe tender toda intervención organizacional.

(13) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones - Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 1989, pág. 69.

- * La noción de conflicto para referirse a situaciones anormales, desviaciones que deben ser corregidas.
- * La primacía del objetivo de conjunto por sobre los intereses individuales como fuente de las decisiones de los participantes.

2.6. La organización informal

Toda organización está formada por una cantidad de grupos pequeños.

Cada grupo se halla integrado, a su vez, por dos ó más personas entre las que se experimenta una interacción, por un tiempo más o menos prolongado, un cierto interés común que hace que los integrantes compongan una entidad, reconocida por ellos y/o por terceros.

Estos grupos constituyen lo que se ha dado en llamar la *organización informal*, aunque algunos autores interpretan que tales estructuras grupales no pueden ser consideradas como una organización. DAHRENDORF, por ejemplo, señala que¹⁴ "...hablar de la organización informal de la empresa industrial resulta equívoco en dos sentidos, por cuanto se trata aquí siempre, primero, de formaciones de grupos particulares algunos de los cuales pueden sin duda estar enlazados entre sí a través de las llamadas *personas clave* que son miembros de diversos grupos, pero cuyo conjunto sólo raramente proporciona una visión de estructura coherente de la empresa entera, y segundo, por cuanto sólo puede hablarse de una *organización* de grupos informales en un sentido figurado... En efecto, constituye una de las características principales de los grupos informales el que no se dejen organizar".

Pero sea que se les confiera o no el carácter de organización informal, el hecho cierto e importante es que todos los autores asignan a los grupos una relevancia substancial en el proceso de formación de objetivos organizacionales y en el manejo y control de la organización.

Existen distintas clasificaciones de los grupos, pero la que más nos interesa es aquella que los divide en primarios y secundarios. Esta categorización fue prácticamente introducida en 1887 por TONNIES¹⁵, aunque con una semántica distinta, dado que efectuó la distinción entre *Gemeinschaft* (*estrecha relación comunal*) equivalente a los grupos primarios, y *Gesellschaft* (*relación impersonal organizada*) equivalente a los grupos secundarios.

Son *grupos primarios* la familia, los amigos, el grupo de trabajo. Llamados *grupos cara a cara*, la base afectiva es la que justifica su existencia.

No puede empero limitarse, como habitualmente suele hacerse, la caracterización de los grupos primarios a la relación cara a cara, a riesgo de caer en ambigüedad y confusión.

(14) DAHRENDORF, Ralf, *Sociología de la industria y de la empresa*, UTEHA, México, 1965, pág. 103.

(15) TONNIES, Ferdinand, *Comunidad y sociedad*, Losada, Buenos Aires, 1947.

En efecto, señala por ejemplo DAVIS¹⁶ que "... existen relaciones que son amistosas e íntimas, pero entrañan contactos indirectos (tales como la amistad de dos estudiosos distantes entre sí, o de las relaciones amorosas de soldados y muchachas iniciadas por medio de correspondencia epistolar), y luego están las relaciones que son formales e impersonales, pero incluyen contactos cara a cara (tales como el saludo militar o el acto de la prostitución)".

En consecuencia, para delinear el perfil del grupo primario deben conjugarse un cierto número de características, entre ellas:

- * Relación cara a cara, que implica la proximidad física entre los miembros del grupo.
- * La aparición de los objetivos del grupo es, por lo general, posterior a su formación. La relación es un fin en sí misma.
- * El grupo es pequeño, reducido. De tal manera, los miembros pueden conocerse mutuamente y participar de la actividad grupal. El grupo pequeño posibilita la relación íntima.
- * El tipo de relación es, por lo tanto, personal, afectivo. No está ligado a cláusulas contractuales. La relación desaparece si desaparecen las personas que le han dado lugar.
- * La relación es espontánea, voluntaria.
- * La relación es durable. Es obvio que los vínculos se ahondan a medida que pasa el tiempo, con lo que se generan y desarrollan gradualmente hábitos de entrelazamiento.

Con respecto de estas características, caben algunas observaciones.

En primer lugar, la proximidad física se ve condicionada por otros factores para dar lugar a la formación de grupos. Hay pautas culturales, influyen los status, se presentan barreras y parámetros de diversa índole, para que la circunstancia de que exista proximidad física sea aprovechada para formar un grupo primario. Por ese motivo, se forman habitualmente grupos en las fábricas entre pares o camaradas, que están ubicados en un mismo nivel dentro de la organización, pero es mucho más raro que un grupo se forme entre personas que pertenecen a niveles muy diferenciados.

En cuanto al carácter voluntario y espontáneo de la relación, debe señalarse que, en la medida que ella implica un control social del individuo, es corriente que éste la tome como una ligazón o atadura de la que no puede substraerse y de la que, frecuentemente, trata de escapar; tal el caso del control que ejercen la familia y el vecindario.

Cabe finalmente acotar que no siempre es necesario que se reúnan todas las condiciones enumeradas para que estemos ante un grupo primario. Este puede existir aún faltando alguna de ellas, a veces con un refuerzo de las otras. Tal el caso de las poblaciones pequeñas, en que la gente vive junta toda su vida, y entonces, aunque el grupo no sea reducido, la duración de la relación compensa ese aspecto y posibilita que la misma sea primaria.

Los grupos primarios son los que fundamentalmente interesan para analizar la organización en sus aspectos informales, paso imprescindible para llegar a conocer su esencia. Estos grupos son los que componen la organización.

"Las organizaciones están constituidas por un cierto número de grupos pequeños, debido a los problemas de comunicación existentes entre los individuos. Si un grupo pequeño aumentara el número de sus miembros, llegará el momento en que los problemas de comunicación harán que el mismo vuelva a dividirse en grupos menores".¹⁷

Este esquema de comportamiento grupal e informal en la organización es el que se identifica con el par antagónico del paradigma formal-mecanicista al que (como señaláramos) se refieren ETKIN y SCHVARSTEIN¹⁸, denominándolo heurístico. Algunas de las características más relevantes de este último son las siguientes:

- * Reconocer la presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados con propósitos no explícitos, el uso del poder, las creencias y valores de los participantes.
- * Reconocimiento de los procesos de confrontación como método legítimo de explicitación de conflictos y como medio de innovación.
- * Consideración de factores no formales en los estudios sobre la racionalidad en las conductas de los participantes, relativizando la fuerza de las órdenes, las reglas y los procedimientos al reubicarlos en un campo más complejo definido por la presencia de relaciones de poder bidireccionales.

Los *grupos secundarios* son aquellos que están sujetos a una relación formal. En su caso, los objetivos son anteriores a la organización del grupo; es decir, los objetivos dan origen al grupo. Sus características son, en general, todas las contrarias a las de los grupos primarios. Son grandes, tal que todos sus miembros no podrán conocerse en persona. Aunque su duración sea prolongada, generalmente la interacción entre sus miembros se exterioriza de manera fugaz. Una nación, un sindicato, un ejército, un club de fútbol, una gran empresa, son ejemplos de grupos secundarios.

En el caso de la gran empresa, el grupo secundario corresponde a la organización formal. Dentro de ella habrá grupos primarios que desarrollan una interacción estrecha e íntima. Pero la organización en su conjunto excede la posibilidad de este tipo de relación en forma generalizada. Por eso, cuando algún director o gerente paternalista alude a que su organización es una *gran familia* –para dotarla de los ribetes afectivos que caracterizan a la familia como grupo primario– está incurriendo en un pomposo y demagógico desconcepto, al pretender que una organización de gran tamaño pueda funcionar en forma análoga a una pequeña empresa o taller de tipo artesanal. Desde luego que estos últimos, dadas ciertas condiciones, sí pueden desenvolverse como una familia, de la misma manera en que la actividad productiva se desarrollaba en la época del artesanado medieval.

(17) SOLANA, Ricardo F., *Planeamiento y control de la producción*, El Coloquio, Buenos Aires, 1974, pág.472.

(18) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *op. cit.*, pág. 70.

Caracterizados y categorizados así los grupos, veremos entonces cómo se forman los primarios, y cuáles son sus funciones sociales y consecuencias.

El individuo busca en el grupo la satisfacción de ciertas necesidades psicológicas. Al constituir grupos, satisface necesidades de pertenencia, comprensión, seguridad. El grupo es, en muchos casos, un escape a la monotonía del trabajo que contribuye a darle respuesta a sus problemas.

El grupo tiene sus pautas de conducta, que el individuo internaliza y hace propias. Mediante el grupo, el individuo adquiere metas, actitudes e ideales.

De tal manera, los grupos se constituyen en uno de los principales vehículos de control social. Coactiva o persuasivamente, los distintos grupos imponen el cumplimiento de sus pautas de comportamiento a sus miembros.

Pero cuando decimos que el individuo busca en el grupo la satisfacción de ciertas necesidades psicológicas, no queremos implicar que ésta es una búsqueda totalmente libre, que la persona realiza para lograr sus fines sin afrontar restricciones o factores condicionantes. Por el contrario, un contexto determinístico gobierna los procesos de formación de grupos en las organizaciones y de adscripción de individuos a ellos.

En la medida en que la vinculación de los grupos primarios es cara a cara, la tecnología (que establece y condiciona las relaciones del proceso) determina en muchos casos la formación de estos grupos. Si bien los mismos son una manifestación psicológico-social, pueden quedar definidos por el ingeniero al diseñar el proceso de producción.

La relación entre pares o funcionarios de un mismo nivel –a la que hiciéramos referencia– es también un ejemplo de cómo un factor, en este caso la jerarquía de la organización, influye también en la formación de grupos.

El psicólogo rumano JACOBO MORENO aplicó al análisis de los grupos, métodos de psicología social denominados con el nombre genérico de *sociometría*. Esta abarca dos ramas: la descriptiva y la curativa (o terapéutica).

Aplicando las técnicas de la sociometría descriptiva (el *test sociométrico* y el *sociograma*), MORENO estudió los grupos primarios.

El test sociométrico evalúa la atracción, repulsión e indiferencia de la persona hacia el grupo y sus miembros. Se suministran a cada individuo listas para que marque con quiénes le gustaría trabajar, con quiénes no, y con quiénes le resultaría indiferente.

Mediante el sociograma se grafican las interacciones sociales del grupo.

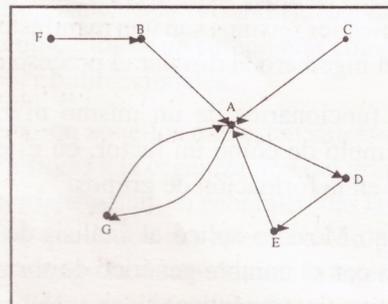
Por ejemplo, a través de un test sociométrico pudo obtenerse el sociograma incluido como ilustración 2.4, donde –empleando la terminología de la *teoría de los gráficos*– los nodos o vértices representan a los distintos miembros de un grupo (identificados mediante letras), y los arcos, relaciones de atracción manifestadas por cada individuo.

Es evidente que A es un centro de comunicaciones y de poder; probablemente es un líder. Si tuviéramos que averiguar qué pasa en el grupo, tendríamos que comenzar por

preguntarle a A. Si hubiera que trasladar a alguien, lo haríamos probablemente con F, para minimizar el eventual conflicto que la remoción de un miembro del grupo pudiera originar.

De las investigaciones de MORENO, surgieron cinco tipos básicos de núcleo sociológico, a saber:

- * Selección recíproca de dos o más individuos, que implica que entre ellos presentan mutuas relaciones de atracción.
- * Selección no recíproca de dos ó mas individuos. Esto significa que se evidencian relaciones de atracción de uno hacia otro pero no a la inversa; por ejemplo: A prefiere a B, B a C, C a D, etc.
- * Grupo tipo estrella, donde muchas personas demuestran atracción hacia un individuo.
- * Grupo organizado en torno a un individuo influyente, el que ejerce un gran control sobre la situación mediante relaciones claves, que aunadas, le confieren una gran relevancia estratégica, por las comunicaciones y poder informal que maneja.
- * Individuos aislados, ligados circunstancialmente a otros en forma unilateral, pero no integrados a grupo alguno.



2.4. Sociograma

De la misma manera que estos grupos informales cumplen con una función integradora para el individuo, son relevantes para la organización desde el momento que influyen y determinan en gran medida el comportamiento de sus integrantes. Así, cuando se tenga que tomar una decisión cuya ejecución dependa de la conducta de los trabajadores, deben tenerse en cuenta los grupos y no sólo los individuos aislados.

Los grupos informales pueden conferirle cohesión a la organización, o bien ser vehículos de disociación, dependiendo del clima social imperante en la empresa o de la coincidencia que exista entre las medidas que se instrumenten y los fines grupales.

Asimismo, estos grupos son vías de comunicación, facilitan la inducción de los nuevos miembros a la organización, son instrumentos de integración. Pero pueden ser también canalizadores de rumores malévolos o generadores de iniciativas contrarias a los objetivos organizacionales.

Pueden fomentar la voluntad de cooperación, pero también pueden frenarla. Sus actitudes y reacciones suelen ser un indicador del clima social imperante en la organización y en su contexto.

En todos los casos, tienen una influencia fundamental en el comportamiento organizacional y deben ser tomados en cuenta al analizar los procesos de definición de objetivos y estructuración formal de la organización.

2.7. La organización como sistema social

Dada la caracterización que venimos haciendo de ella, no cabe duda que la organización puede ser definida como un sistema social.

Cada vez más, los autores tienden a identificarse con este tipo de orientación. En particular, hemos adoptado para nuestro análisis, el enfoque de CYERT y MARCH, que definen a la organización como una coalición:

"Consideremos la organización a la manera de una coalición, una coalición de individuos, algunos de los cuales se hallan organizados en subcoaliciones. En una organización mercantil, entre los miembros de la coalición se cuentan directivos o administradores, obreros y trabajadores en general, accionistas, proveedores, clientes, abogados, recaudadores de impuestos, órganos reguladores, etc. En la organización gubernamental, los miembros incluyen administradores públicos, trabajadores, funcionarios nombrados por la autoridad, funcionarios electivos, legisladores, jueces, séquito político, dirigentes de los grupos de intereses, etc. En las organizaciones benéficas voluntarias se cuentan personal asalariado, voluntarios, donantes, donatarios, etc".¹⁹

Concebida así la organización, el proceso de formación de sus objetivos estará obviamente influido por el conglomerado de fuerzas actuantes en la coalición.

Los miembros de la coalición son, de tal manera, individuos, grupos primarios y grupos secundarios. Tanto sus personalidades, convicciones y pautas culturales y normativas, como su poder, resultarán variables relevantes del comportamiento organizacional.

Como sistema social, la organización –al igual que el ser humano o que la economía nacional– constituye un sistema complejo, dinámico y abierto, dado que presenta múltiples interrelaciones, cambia permanentemente e interactúa con el contexto. Pero si bien cambia, no por ello deja de conservar ciertos rasgos inherentes a su identidad, aún frente a las influencias del medio que la circunda (como ya señaláramos al referirnos específicamente al tema). Por ello es que habitualmente puede enfrentar nuevos desafíos y seguir operando sin perder continuidad ni cohesión interna. Puede asimismo renovarse estructuralmente cuando afronta una crisis.

Por otra parte, el sistema organización –como el individuo– está capacitado para aprender. No obstante, el aprendizaje colectivo presenta sus dificultades. SENGE²⁰ reflexio-

(19) CYERT, Richard M. y MARCH, James G., *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, México, 1965, pág. 31.

(20) SENGE, Peter M., *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 1992, pág. 19 y 34.

na al respecto: "¿Cómo puede un equipo de managers talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aún en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.... La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo."

En tal sentido, menciona este autor la dificultad que tienen las organizaciones para identificar los fenómenos internos o externos que las afectan cuando los mismos evolucionan muy lentamente, a lo largo del tiempo. Asimila esto a la parábola de la rana hervida, que explica que, si ponemos a una rana en una olla con agua hirviendo, inmediatamente intenta escaparse. Pero si la ponemos con el agua natural y vamos elevando lentamente la temperatura, se queda hasta que hierve con el agua. A las organizaciones y a sectores enteros de la industria les pasa lo mismo, debido a la falencia del aprendizaje colectivo que mencionamos. El caso prototípico es el de la industria automotriz norteamericana y su falta de reacción frente al avance de los japoneses, que fue advertido tardíamente cuando ya éstos contaban con una participación significativa del mercado.

El corolario se centra obviamente en la necesidad de asignar la debida importancia al aprendizaje colectivo, con vistas a desarrollar organizaciones inteligentes, las únicas capacitadas para triunfar en el complejo mundo que nos toca vivir y en el que se avecina.

Para el estudio de la conducta de la organización, FRISCHKNECHT considera que los elementos a ser tomados en cuenta pueden ser clasificados "en tres grupos: agentes, recursos y valores. Estas tres clases de variables, junto con una cuarta que agrupa actividades, constituyen una clasificación completa del universo humano".²¹

Los agentes son los individuos y los grupos primarios y secundarios.

Los recursos, limitados por naturaleza, son económicos, de información y de personalidad.

Los valores están constituidos por los fines individuales y grupales, los objetivos organizacionales y las metas que precisan tales objetivos en unidades concretas de medida.

Las actividades son operativas (producción, comercialización, finanzas), sociales (toda interacción que se manifiesta en la organización) y administrativas (registración, archivo, control, decisión y comunicación).

2.8. La cultura organizacional

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

- * Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- * Pueden o no estar formalizadas.
- * Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- * Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.
- * Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen. No obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan al control de la organización y sus miembros.
- * Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- * Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización (como habremos de ver reiteradamente a lo largo de esta obra).

Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales –como las organizaciones– son sistemas culturales, y actuar entonces en consecuencia.