

# Revista

de

# Ciencias Económicas

PUBLICACION DEL COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS

Registro de Propiedad Intelectual N° 631.176

---

Año LV

Julio a Septiembre de 1967

Serie IV, N° 29

---

## SUMARIO

### COLABORACIONES

	PÁG.
La influencia del sistema cambiario en el desarrollo económico <i>Félix G. Elizalde</i>	167
La teoría moderna de la Organización <i>Vicente L. Perel</i>	173
Educación. ¿Variable crítica del desarrollo? <i>Ilse Marta Esther Lovera</i>	191
Consideraciones sobre el revalúo impositivo y contable <i>Horacio López Santiso y Salvador Vogelmann</i>	199
La actividad empresaria del Gral. Justo José de Urquiza <i>Egidio C. Trevisán</i>	223
La omisión de presentar declaraciones juradas como presunta defraudación fiscal <i>Sabatino A. Forino</i>	233

Dirección y Administración  
Viamonte 1592 (2° Piso)  
Buenos Aires

de VICENTE L. PEREL

## La teoría moderna de la Organización

### INTRODUCCIÓN

El tema de este artículo nos resulta particularmente atractivo. De modo fundamental, porque pese a lo que parecería implicar su título, la teoría moderna de la organización está tan íntimamente vinculada a las ideas de nuestro tiempo, a nuestros modos de vivir, y a la realidad que nos circunda, que su rótulo en apariencia académico es sólo una máscara que oculta tras de sí una cosa viva e importante, que nos atañe a todos, no solamente a los profesionales y profesores universitarios, sino a quienes nos trasciende el momento histórico que el país vive.

Las sociedades humanas requieren el cumplimiento de un número tremendo y complejo de funciones. Cada una de ellas debe ser llevada a cabo por hombres. Estos hacen de dichas funciones sus *esquemas sociales de vida*. Es así como cada uno de nosotros, por azar o por vocación, elige uno de esos esquemas sociales, haciendo de su propia vida la del contador, la del médico, la del ingeniero o cualquier otra. Es decir, cada uno de nosotros, gracias a esa tremenda máquina de hacer hombres que se llama *sociedad*, toma parte de su vida personal y auténtica, y la sumerge, la "introduce" dentro de un esquema social de vida, porque así la sociedad se lo requiere.

He aquí entonces, que cada hombre en realidad tiene dos vidas: una, la suya propia, personal, auténtica y concretísima; y otra, la que la sociedad le exige que tome como función, la del esquema social, en la cual el individuo, dejando aparte su vida única, personal y concretísima, toma otra que no le pertenece, sino que es integrativa de su contexto.

En su esquema social, el hombre no trabaja solo; se reúne con otros hombre para aunar esfuerzos, especialidades, medios materiales, etc. Es así como los hombres, unidos en grupos, han des-

arrollado *esquemas sociales colectivos de vida*; han configurado *entes sociales*, llamados organizaciones.

Las organizaciones constituyen, por lo tanto, entes o configuraciones sociales, que cumplen funciones que la sociedad necesita. Podemos adelantar entonces que la teoría moderna de la organización pretende *entender bien* a esos entes de nuestra sociedad actual; *comprender* sus motivaciones, objetivos y finalidades; y además, conocer por qué actúan así y cómo podrían actuar de una mejor manera a través de un mejor entendimiento y conocimiento común.

Si a lo dicho agregamos que cada sociedad se mueve dentro de un ambiente histórico y dentro de una ecología determinada, podemos ya anticipar algunas conclusiones. Que ninguna teoría moderna de la organización elaborada en otro país, sin considerar al nuestro, nos es aplicable, ya que los grupos humanos desempeñan funciones sociales, y cada sociedad *es distinta de las otras*. Por lo tanto, una teoría moderna de la organización que nos ayude a desentrañar nuestro futuro y nuestras posibilidades podrá tomar de la experiencia extranjera solamente una información básica, pero no objetivos vitales ni finalidades últimas, ya que nuestra sociedad argentina es de por sí distinta a las otras (como no podría ser de otra manera).

#### LAS TEORÍAS CLÁSICA Y NEOCLÁSICA

Las ideas en materia de organización son susceptibles de ser clasificadas en tres grandes teorías: la clásica, la neoclásica y la moderna. En pocas palabras, la teoría clásica entendió a las organizaciones como un problema *técnico* y puso énfasis en el *puesto*. La teoría neoclásica entendió a la organización como un problema *humano* y puso énfasis en el *hombre*. La teoría moderna entiende a la organización como un problema de *decisión*, de *integración* y *desarrollo* y pone énfasis en la naturaleza *integracionista* de la ciencia y en el imperativo del *desarrollo*.

Entendamos bien. No es que la teoría moderna haya olvidado la importancia del puesto, ni la del hombre, ni la de la técnica, ni de la conducta humana. Lo que ocurre es que considera a éstos problemas superados, y entiende que tanto la teoría clásica como la neoclásica han tomado una visión parcializada de las organizaciones, sin penetrar en profundidad en su naturaleza compleja, cir-

cunstancia a la cual se arriba recién ahora, es decir, prácticamente en los últimos diez años.

Hagamos un brevísimo repaso a los principios y fundamentos de cada una de las teorías, la clásica y la neoclásica, a los efectos de poder entrar con mejor pie en la teoría moderna de la organización. La teoría clásica de la organización se construyó sobre cuatro pilares fundamentales:

1. la división del trabajo;
2. los procesos jerárquicos y funcionales;
3. la estructura de la organización;
4. el alcance del control.

El principio de la división del trabajo constituyó la base de todos los demás principios, que son sus corolarios. El proceso jerárquico y funcional se refiere, el primero, al crecimiento en rangos verticales de la empresa y al escalonamiento de jerarquías y cargos. Comprende este proceso jerárquico la delegación de autoridad y responsabilidad, la unidad de dirección y la obligación de informar. El proceso funcional se refiere a la separación de tareas de acuerdo a su naturaleza. Vale decir, la división de la organización en partes especializadas y el reagrupamiento de actividades unitarias en unidades compatibles, departamentalizadas, para minimizar su costo.

El principio de estructura es el que consideró a la estructura formal como la ordenación de las relaciones de una empresa de acuerdo a las responsabilidades y cargos instituidos, para llevar a cabo con eficiencia los objetivos de la organización.

La teoría clásica trabaja con dos estructuras básicas:

- una de línea que implica autoridad;
- otra de "staff" que involucra asesoramiento.

El principio del alcance del control se refiere a la capacidad mental y física de entenderse mediante contactos directos con otros jefes, y a la necesidad de reducir ese número de contactos para una economía de la actividad gerencial.

La teoría clásica fue desarrollada principalmente por ingenieros; de ahí surge el énfasis puesto, sobre la *mecánica* del sistema, sobre su ortodoxa necesidad de apoyarse en *principios*.

La teoría neoclásica apareció como respuesta a las necesidades sociales, al cambio promovido principalmente por la Primera Guerra Mundial, al desenvolvimiento de los sindicatos, a la terminación del movimiento migratorio en gran escala; sus investigacio-

nes demostraron la existencia de una organización *informal*, es decir, la realidad de una organización paralela a la dispuesta estatutariamente. Los estudios de los autores neoclásicos, de los conductistas, demostraron la importancia de las ciencias del hombre en la investigación de campo. Por ejemplo, el de la antropología cultural como instrumento de análisis para el entendimiento de los grupos; también, el desarrollo de nuevos elementos de control social, como ser la cultura basada en normas de conducta, usos y costumbres, etcétera.

Los neoclásicos pusieron de relieve dos hechos importantes: el de la resistencia al cambio, es decir, la supervivencia de la organización informal a pesar de los cambios estructurales dispuestos formalmente, y el nacimiento y efectiva disposición de los líderes informales, distintos por cierto a los dispuestos autoritariamente en la organización.

#### LA TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo nace y se desarrolla la teoría moderna de la organización? La teoría neoclásica fue una respuesta a la teoría clásica. La primera había puesto un énfasis tan importante sobre los aspectos formales que frente a esa acción era lógico que se produjese una reacción. Los neoclásicos se avalanzaron sobre los puntos débiles de los ortodoxos, tratando de destruir sus principios y demostrar que el factor humano en la empresa era tan importante que superaba cualquier otro.

Los modernos, en realidad, constituyen el núcleo de integracionistas y apaciguadores. El desenvolvimiento de sus ideas es históricamente bien comprensible. Los clásicos pertenecieron a una época en la cual el industrialismo parecía algo así como el fruto natural de la ciencia. El aferramiento a la técnica ingenieril por parte del mundo de esos días, dio como resultado el atenerse solo a los principios mecanicistas en la organización.

Así como hasta la década de los veinte el acento y el énfasis se puso en la sistematización del trabajo, hasta la década del cuarenta, hasta la Segunda Guerra Mundial, el interés se desarrolló principalmente en la investigación de las actitudes y de la conducta del hombre, sus motivaciones, sus finalidades grupales y personales, etc. Pero luego de la Segunda Guerra Mundial se va a la búsqueda de un nuevo equilibrio; los hombres que están

en la investigación científica, no dejan de desconocer la importancia de la mecánica del trabajo, ni de los así llamados principios ortodoxos. No dejan tampoco de reconocer la importancia del hombre en las organizaciones.

Pero se dan cuenta que existe algo más, que debe ser investigado y conocido. Que las organizaciones, como tales, no habían sido bien comprendidas ni por los clásicos, ni por los neoclásicos. Que la sociedad moderna con su tecnología avanzada, estaba enfrentando un cambio social tan importante, que reposar todo el criterio de juzgamiento sobre las organizaciones en base a los clásicos y los neoclásicos era incurrir en un nuevo error.

Además, las organizaciones complejas y enormes, empezaron a ocupar un lugar tan importante en todos los países, ya sea bajo la forma de grandes corporaciones en los países capitalistas, o de entes estatales de tremendo tamaño en los países socialistas, que un nuevo elemento apareció como evidente para todos los que vivían la realidad.

Era que las organizaciones se estaban sistematizando, que había algo importante, algo básico, algo fundamental que permitía que la organización pudiera desarrollarse hasta alcanzar esos *tamaños tremendos* que había logrado después de la Guerra de los cuarenta.

Se llegó entonces a entrever la existencia de un sistema profundo y total; para determinar si ese entrever correspondía a la realidad, los hombres de ciencia dedicados a estudiar las organizaciones empezaron a investigarlas primero como *entes sociales* y luego como *sistemas estructurados*.

Desarrollar cada uno de los elementos técnicos y científicos que en los últimos diez años han contribuido a formar el pensamiento actual escapa a los propósitos de este artículo. Por lo tanto, solo analizaremos dos puntos que entendemos importantes, antes de entrar a la parte final del tema: 1º) cómo se entiende socialmente a las organizaciones, y 2º) qué es lo que constituye un sistema.

El concepto de organización social es importante, pues es la clave para comprender las repercusiones que los cambios en una parte de la organización, producen sobre las demás.

Si se trata de efectuar un cambio en la organización es esencial, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, conocer la estructura dinámica de aquélla para calcular la reacción encadenada a producirse.

BAKKE<sup>1</sup> ha definido a la organización socialmente entendida “como un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizando, transformando y fundiendo un conjunto específico de recursos humanos, materiales, de capital, de ideas y naturales en un todo único, capaz de resolver problemas, se dedica a satisfacer necesidades humanas particulares, en interacción con otros sistemas de actividad humana y recursos del contorno”.

Fíjese el lector que aquí ya no hablamos de actitudes, conductas, motivaciones, etc. Se trata de un conjunto total, integrado por elementos, con procesos de actividades, que luego llegan a ligar o “fundir” la organización, en un todo indivisible y único, capaz de enfrentar problemas y resolverlos.

Sigue a continuación un resumen del trabajo de BAKKE, preparado en la cátedra de “Administración General” de la Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires.

#### LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

##### *El concepto definido*

El “todo y sus elementos” definido de acuerdo a los criterios señalados queda como sigue:

*Una organización social* es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizando, transformando y fundiendo un conjunto específico de recursos, humanos, materiales, de capital, de ideas y naturales en un todo único capaz de resolver problemas, se dedica a satisfacer necesidades humanas particulares, en interacción con otros sistemas de actividad humana y recursos del contorno.

Las partes principales de una organización social, características para una definición más específica, son, por lo tanto:

1. Los estatutos: o la imagen del “todo único” de la organización.
2. Los recursos básicos: humanos, materiales, de capital, ideas y naturales, utilizados en las actividades de la organización.
3. El proceso de actividades: esencial para la adquisición, man-

<sup>1</sup> E. Wight Bakke. Concept of the social organization. En “Modern Organization Theory” de Maso Haire. Ed. Wiley and Sons.

tenimiento y utilización de los recursos básicos; y para el funcionamiento de la organización.

4. Los ligamentos de la organización: que se integran en sistemas operativos, para lograr:
  - a) el objetivo proporcionado por los estatutos;
  - b) la contribución a las operaciones, de los elementos que se originan en los recursos básicos;
  - c) la realización de cada proceso de actividades.

Cada "ligamento" funciona para desarrollar una imagen de la totalidad única de la organización, y para relacionarla con sus partes en el mundo exterior.

Los elementos de cada una de las partes principales se esquematizan en el siguiente cuadro sinóptico. En las páginas sucesivas se analizarán brevemente aquellas que requieren mayor aclaración.

### (1) *Recursos básicos*

La naturaleza de estos recursos, su calidad y cantidad, son de gran importancia para determinar la estructura de la organización, porque dictan las categorías de actividades necesarias para su adquisición, mantenimiento, transformación y empleo; y determinan los límites dentro de los cuales los estatutos puedan modificarse. La permanencia de las actividades organizacionales, será la resultante de la cantidad y calidad de los recursos empleados.

### (2) *Personas*

En un recurso destacable que hace que muchas definiciones de organización comiencen diciendo: "Es un grupo de gente... etc...." Se refiere a la gente con su equipo biológico, habilidades, predisposiciones y concepciones.

### (3) *Ideas y lenguaje*

Las construcciones y procesos mentales, y el lenguaje, sirven para expresar y reflejan las percepciones e interpretaciones que las personas tienen de sí mismas, de las demás, de los aspectos del mundo que las afectan, de las relaciones entre éstas y los principios que gobiernan estas relaciones.

De entre la totalidad de las ideas existen algunas, más abajo detalladas, que estimulan, guían y se utilizan para corregir y/o justificar las decisiones y acciones de los participantes en una conducta organizacional:



*Las partes principales. Estatutos*

*Los elementos componentes*

Son básicamente un conjunto de ideas (valores) que los participantes tienen en común y que pueden o no estar por escrito. El concepto de estatuto aquí descrito es similar al de Parsons ("El Sistema de Valores") y al de Malinowski ("El Estatuto")

- 1. Nombre
- 2. Funciones
- 3. Objetivos
- 4. Políticos
- 5. Derechos y deberes recíprocos
- 6. Significado para la autorealización de las personas y organizaciones dentro o fuera de la organización.
- 7. Las premisas de valor que legitimizan las funciones, objetivos, políticas, derechos y obligaciones para la gente dentro y fuera de la organización.

*Recursos Básicos (1)*

Actuales y potenciales

- 1. Personas: (2)
  - Interactuando como:
    - Miembros de la organización.
    - Miembros potenciales.
    - No miembros que tienen interacción con los miembros de la organización.
- 2. Recursos materiales:
  - materias primas, equipos y planta.
- 3. Recursos de Capital
- 4. Recursos de la naturaleza:
  - no procesadas por el hombre, de su propiedad o disponibles.
- 5. Recursos de ideas y lenguaje. (3)

*Proceso de Actividad o Esenciales*

Dan carácter dinámico a la organización para que se mantenga íntegra, equilibrada y sobreviva satisfaciendo su objetivo

- Primer grupo: de identificación. (4)
  - de perpetuación. (5)
  - de creación y distribución del producto o servicio.
- Segundo Grupo: ("verificar" el primero).
  - de control
    - Directivas
    - Motivacionales
    - De evaluación.
    - De comunicación de objetivos e instrucciones.
    - Castigo
    - Recompensa
- Tercer Grupo:
  - de estabilización y vitalización del equilibrio dinámico
  - Homeostasis. (6)
    - Proceso de fusión. (7)
    - Proceso de solución de problemas. (8)
    - Proceso de liderazgo (9)

*Ligamentos de la Organización (10)*

- Ligamentos de:
  - Identificación
  - Perpetuación
  - Creación y distribución.
  - Control
  - Homeostasis
  - Se repiten los elementos de cada uno según las llaves y notas anteriores.

1. Percepción de valores sostenidos y compartidos;
2. Concepto que tiene cada individuo de sí mismo;
3. Concepto del carácter de la organización (naturaleza, manera de operar, etc.);
4. Concepto de la posición de los individuos y su ubicación con respecto a la organización y los demás participantes (derechos, obligaciones, etc.);
5. El concepto de las políticas utilizadas por la organización;
6. Percepción de los recursos naturales;
7. Los conjuntos estructurales de información (presupuestos, etcétera) utilizados como instrumentos de decisión;
8. Los conjuntos estructurados y organizados de conocimiento (científico) utilizados por los integrantes de la organización;
9. Concepto de la naturaleza del contorno y su poder de influencia sobre las operaciones de la organización;
10. Las estrategias usuales para resolver problemas.

#### (4) *De identificación*

Actividades que definen, aclaran, legitimizan y simbolizan el carácter único de la organización, incluyendo su función y los caracteres distintivos respecto de las demás organizaciones.

#### (5) *De perpetuación*

Actividades para mantener, transformar y renovar los recursos básicos (personal, ideas, materiales, etc., en cantidad y calidad) utilizados por agentes de la organización en el desarrollo de sus tareas.

#### (6) *Actividades homeostáticas o sinérgicas*

Difieren de las del segundo grupo porque son combinaciones de esas actividades del segundo grupo y no agregan nuevas actividades de carácter elemental. Estas actividades del tercer grupo ponen en marcha las otras en un esfuerzo concentrado para mantener la continua integridad interna y externa de la organización en un estado de equilibrio dinámico, para el desarrollo y legitimación de las actividades del primer grupo. Los siguientes procesos componentes (7, 8 y 9) en falencia provocarán una declinación de la homeostasis, lo que puede desintegrar la organización.

(7) *El proceso de fusión*

Trata de conciliar, o fundir, las distintas expectativas individuales o grupales de autorrealización, llevándolas a un conjunto más armónico, en un proceso donde la organización, los grupos, y los individuos cambian, así como su comportamiento. Lo mismo sucede entre organizaciones externas. La función de este proceso es mantener la integridad de la organización, a la luz de los intereses divergentes de los individuos, grupos, otras organizaciones y la misma organización. El mayor indicio de ineffectividad del proceso es la persistencia en la aparición de tensiones, fricciones, facciones dentro de la organización, actos de rebelión o indiferencia y apatía.

(8) *El proceso de resolver problemas*

Los problemas pueden aparecer como:

- perturbación frente a lo previsto
- oportunidad no prevista

Los pasos para resolverlos son los siguientes:

1. Conciencia: Causa  $\left. \begin{array}{l} \text{quién} \\ \text{qué} \end{array} \right\}$  es responsable?

2. Exploración del carácter:

¿amenaza u oportunidad?

¿cuánto hace?

¿Quién más está afectado?

Impacto:

¿Costo o ganancia por hacer (o no hacer)?

¿recursos básicos afectados?

¿efectos sobre los procesos esenciales?

¿efectos sobre los estatutos?

Conexiones:

¿Intereses afectados por la solución?

¿quién puede ayudar?

Ubicación:

¿de las medidas correctoras?

¿de la información?

3. Estructuración. Remisión del cuestionario anterior con sentido crítico.

4. Simplificación del problema mediante su análisis para reducirlo a términos inteligibles.

5. Búsqueda de alternativas.
6. Evaluación de alternativas, considerando:
  - recursos, intereses, etc.;
  - los costos o ganancias;
  - las consecuencias ulteriores.
7. Selección: oportuna, clara y compartida con los responsables.
8. Movilización: objetivos, planes, delegación, instrucciones, motivación y disponibilidad de recursos.
9. Respuesta y acción.
10. Experiencia y evaluación contra objetivos.
11. Conclusión o reapertura.

(9) *El proceso de liderazgo*

Es un proceso sinérgico necesario que provee:

- a) Visión o imaginación para el desarrollo y/o evolución de la organización y/o su contorno en parte o en todo.
- b) Concepción de las implicancias de lo anteriormente dicho sobre las características de toda la organización, si tiene que evolucionar y mantener su integridad y funcionamiento.
- c) Iniciativa para desarrollar y modificar la organización manteniendo su integridad.
- d) Guiar hacia la cooperación para el desarrollo.

(10) *Ligamentos de la organización*

Ya se vió cuales son los ligamentos esenciales en la organización social.

- Estatutos,
- Recursos básicos,
- Procesos esenciales,

y que estos elementos se interrelacionaban entre sí, como se describió en el proceso homeostático (6). Este proceso se dijo que no agrega elementos a la organización sino que solamente organiza y enfoca los estatutos, recursos y procesos sobre los problemas de ajuste interno y adaptación externa, de modo tal que la integridad de la organización sea mantenida en un estado cambiante de equilibrio dinámico.

*Los ligamentos*, son otro modo de indicar la naturaleza de la interdependencia entre los elementos. Para llegar a conceptualarlos partiendo de un proceso esencial, consideraremos las contribuciones.

que a este proceso hacen el Estatuto, los Recursos y los otros Procesos Esenciales. La tarea de descripción de la organización mediante este medio si bien no es sencilla, debe encararse sistemáticamente.

### EL SISTEMA

Hasta aquí, el resumen del trabajo de BAKKE; entremos ahora en el concepto de sistema. Para entenderlo mejor, podemos comenzar por un concepto totalmente opuesto. Por ejemplo, el *caos*.

Definimos a una situación caótica como aquella en la que *todo depende de cualquier otra cosa*. Recalamos esto: existe caos cuando el hombre o el grupo no sabe a que atenerse, debido a que una cosa puede depender de cualquier otra, sin que se sepa cual es.

La antinomia, lo totalmente opuesto al caos, es el *sistema*. El sistema es método, orden, plan, integración. El sistema es un todo organizado y complejo. Es una combinación e integración de partes que forman dicho todo.

Quiere decir que nosotros podemos entender al sistema como una palabra o como un concepto. Como tal, lo definimos como enteramente opuesto al caos, y en modo primordial, *como una manera de pensar acerca de como se debe dirigir*. Es decir, entendemos al sistema como una manera de pensar acerca de como se debe dirigir, y así: en forma planeada, metódica e integral.

Este es el concepto de sistema que empleamos para la teoría moderna de la organización.

El concepto ya ha sido explicado. Es llevar a cabo una función determinada de modo planeado, ordenado, metódico e integrado, en forma causal y dependiente. El sistema como concepto es una actitud mental. Como objetivo, la realización de una función.

Sistema y organización social se funden y unen si recordamos el comienzo de la definición de organización social: que es *un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas*, etc.

Queda ahora esto claro. Nos dá pié y entrada para comenzar con la última parte de este artículo que es una breve descripción de la teoría moderna de la organización.

La teoría moderna de la organización tiene tres cualidades distintivas que son:

- una base conceptual y analítica;
- una naturaleza integracionista;
- una confianza en los datos de la investigación empírica.

Estas características están embuídas y enmarcadas en una filosofía: las organizaciones deben ser entendidas socialmente y estudiadas como un sistema.

Para los modernos la organización no tiene principios, ni éstos son cuatro, ni cinco, ni seis. La organización no tiene principios porque la sociedad tampoco los tiene, y las organizaciones no son nada más que entes sociales. Pero si no tienen principios, en cambio sí tienen *objetivos*, y para conseguirlos es necesario que las partes componentes de las organizaciones, se encarrilen a través de procesos que integren un todo sistemático.

Para los modernos las organizaciones tienen partes que entre sí se interaccionan; las interacciones se producen a través de procesos, que mantienen a las partes ligadas y unidas; y todo ello tiene por finalidad el logro de objetivos.

Lo enunciado anteriormente nos dá el esquema del “*sistema*” de la teoría moderna de la organización.

En el cuadro sinóptico que va más adelante, ésto queda esquematizado gráficamente.

Si hacemos una comparación de los modernos con los clásicos las diferencias nos resultarán más evidentes. El cuadro siguiente ilustra tal situación.

Para finalizar, haremos —en forma resumida— un comentario sobre las partes y su interdependencia, los procesos que las encadenen o unen y los objetivos de la organización.

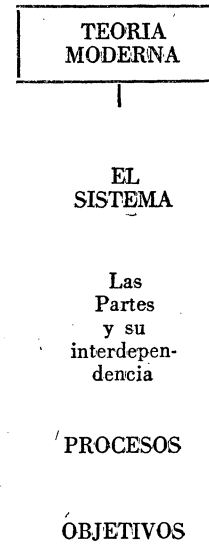
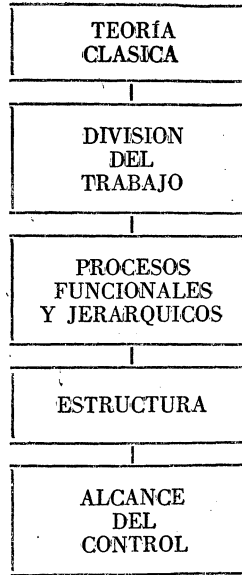
## LAS PARTES Y SU INTERDEPENDENCIA

### *El individuo y su personalidad*

La primera y más básica parte es el individuo y su aporte personal a la organización. Integrantes de la personalidad del individuo son sus motivaciones, actitudes y conducta, y lo que él espera como experiencias gratificantes participando en el sistema.

### *La organización formal*

La segunda parte es la organización formal, generalmente conocida, y que no necesita mayores explicaciones.



- 1. Las partes
- 2. Las interacciones
- 3. Los procesos
- 4. Los objetivos

- 1. El individuo y su personalidad
- 2. La organización formal
- 3. La organización informal
- 4. El concepto de status y roles
- 5. El contorno físico

- 1. Comunicaciones
- 2. Equilibrio
- 3. Las decisiones

- 1. Crecimiento
- 2. Estabilidad
- 3. Interacción

### *La organización informal*

Es el área primordial. En ella es donde se produce todo el complejo de interacciones humanas. Esta es la parte tres.

### *El concepto de status y roles*

La parte cuatro involucra a los patrones recíprocos de conducta, y a las exigencias que sobre el individuo y los grupos ejercen tanto la organización formal como la informal. Se trata de los que hemos llamado antes "esquemas sociales", tanto individuales como colectivos.

### *El contorno físico*

Es el lugar donde se desarrolla el trabajo. Es importante considerando que incluye a la tecnología, que es vital factor de cambio social. Cada una de estas cinco partes es interdependiente e inseparable de las otras.

## LOS PROCESOS ENCADENANTES

### *Comunicaciones*

La comunicación actúa no solo como un estímulo resultante en acción, sino también como mecanismo de control y coordinación, uniendo los centros de decisión en un sistema, dentro de un modelo sincronizador.

### *Equilibrio*

Es un mecanismo equilibrador por medio del cual las diversas partes del sistema se mantienen en relación armoniosamente estructurada, con cada una de las otras.

El equilibrio aparece en dos formas: *cuasiautomática* e *innovador*. El primero se refiere a aquellos sistemas que poseen propiedades homeostáticas. Estos sistemas tienen programas que se ponen en acción cuando se denota un cambio. Si éste es relativamente menor y cabe dentro del alcance de los programas de acción establecidos, pueden ser predecidos confiadamente y la adaptación hecha por el sistema, será *cuasiautomática*.

El equilibrio innovador es necesario cuando la adaptación al



cambio está fuera del alcance de los programas existentes designados; el propósito es mantener el sistema en equilibrio.

### *Decisiones*

Un ancho espectro de tópicos tratados como decisiones en sistemas humanos, se reúne en este importante proceso en las organizaciones. En el proceso de decisión se sintetizan las tres funciones básicas de carácter gerencial (Planificar-Coordinar-Controlar), ya que todas ellas constituyen en última instancia casos particulares del proceso general de decisión.

### LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización tiene tres objetivos, los cuales pueden estar entremezclados o con fines independientes en ellos mismos; son:

1. Crecimiento;
2. Estabilidad;
3. Interacción.

Los dos primeros no requieren mayores comentarios; en cuanto al tercero, se refiere a organizaciones que existen, en primer lugar, para proveer un medio para la asociación de sus miembros con otros.

### CONCLUSIÓN

Al principio del artículo dijimos que la teoría moderna de la organización estaba íntimamente vinculada a las ideas de nuestro tiempo, a nuestro modo de vivir, y a la realidad circundante; y que nos atañía a todos, profesionales, profesores, etc.; simplemente, a todos los argentinos. Ello, en razón del momento histórico que el país vive. Corresponde ahora aclarar en que medida esta afirmación se vincula con todo lo que hemos explicado precedentemente.

En primer lugar, los objetivos de las organizaciones, según la teoría moderna, son el crecimiento, la estabilidad, y la interacción. Su filosofía básica, es la integración y el desarrollo.

Si existen objetivos que podemos considerar total y personalmente nuestros, es evidente que son los de crecimiento y estabilidad;

y si queremos llegar a ellos, es indudable que solo podemos conseguirlo con una actitud mental en la cual la integración científica y el desarrollo global de nuestra sociedad, sean nuestras banderas.

Pero nada será asequible si nuestra actitud mental no es sistemática, planificada, ordenada y metódica. Es decir, si no encarrilamos todas nuestras conductas en un *sistema* que nos permita la consecución de los fines prefijados. Y ese sistema tendrá necesariamente que considerarnos tales como somos, a nuestra sociedad tal como se ha desenvuelto históricamente, y al contorno físico tal como se nos presenta.

Entendiendo a las organizaciones socialmente, los participantes de las organizaciones del país tendrán que poseer un conjunto de ideas y valores de los cuales participen en común, estén o no escritas y que legitimen las funciones, objetivos, políticas, derechos y obligaciones para las gentes que estén, ya sea dentro, ya sea fuera de la organización.

Creemos que si de algo servirá este artículo, será el de poner énfasis y acento principalmente en estos asuntos, que son los vitales para nosotros, y no en los principios de los cuales generalmente se habla, como el de la responsabilidad, el de la autoridad, el del alcance del control, las jerarquías; etc. Eso, pertenece a otro tiempo, que no es el nuestro.

