

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PENSAMIENTO SISTÉMICO

ENSAYO – SEGUNDO PARCIAL

“Cultura organizacional: una sociedad en miniatura”

Docentes a cargo:

- Prof. Titular: Lic. Martín Olivar.
- Prof. Adj. Mg. Lic. Santiago Lamberti
- Prof. Adj. Lic. Marion Segad

Primer cuatrimestre 2021

Curso: 3° año Olivos TN

Alumno:

- Federico Javier Dualde
- Matrícula: 98909
- Mail: federicodualde@icloud.com

Fecha de entrega: 11/06/2021

Introducción

Como todos sabemos, los seres humanos somos animales sociables cuya supervivencia depende, en gran medida, de la integración en determinados grupos y de las relaciones que creamos con los integrantes de dichos grupos. Este accionar se encuentra profundamente arraigado en nuestra información filogenética y, por tal motivo, se puede considerar como un hecho inherente a nuestra propia naturaleza.

Este tipo de comportamiento tiene como consecuencia la formación de una de nuestras mejores invenciones jamás creadas: la cultura. Este concepto nace de forma inexorable a través de los lazos que nos unen a todos y cada uno de nosotros. Las tradiciones, los mitos, los relatos, los sentimientos, la moral, el conocimiento, los modelos mentales, los gustos y hasta los deseos se encuentran modelados por el propio peso de la cultura. En otras palabras, la cultura crea y modifica el comportamiento y la manera de pensar de los individuos que se encuentran bajo su influencia.

No obstante, así planteado parecería que la cultura es independiente a los humanos. Y, en efecto, lo es. Lo que no es cierto es que su creación se haya dado de forma independiente. La sociedad es el gran ejemplo de que el *todo* no expresa simplemente la suma de sus partes, sino que, por el contrario, representa una fuerza omnipresente real y medible que se emancipa de sus creadores e influye sobre ellos.

Esta influencia es dinámica y sus instilaciones fluctúan tanto como lo hagan los propios individuos. Es decir, estamos en presencia de una fuerza que nace como consecuencia de la interacción humana, se independiza de ella y regula a sus propios creadores sin perder la flexibilidad necesaria para mutar cíclicamente. A priori esta idea produce la sensación de que estamos en presencia de una quimera incontrolable que hace y deshace *a piacere*; y en parte es así, pero no debemos olvidar que detrás de esto se encuentra la razón de nuestra propia evolución. Es la integración y la necesidad de formar parte de un grupo determinado aquello que nos ha proporcionado, a lo largo de los miles de años de nuestra evolución, la posibilidad de organizar y remodelar todo nuestro entorno, adaptándolo a nuestras propias necesidades y deseos.

De más está decir que cuando hablamos de cultura no estamos hablando de un concepto unitario y sin escalabilidad: aquello que ocurre a escala social puede ser reducido a una escala familiar o laboral. Por ende, toda actividad humana se ve influenciada por una serie de capas culturales que pueden estudiarse y medirse. Esto nos conduce al propósito

del presente ensayo: poder observar la relación que existe entre la cultura a nivel empresarial y el éxito de una compañía; así como también poder demostrar que la sociedad funciona como una analogía perfecta a la hora de explicar las consecuencias y los procesos que conforman la propia idiosincrasia organizacional.

Desarrollo

E. Durkheim (1897) definió el hecho social como las formas de actuar, sentir y pensar que son externas al individuo y que se le imponen de forma coercitiva. Este concepto puede verse representado, por ejemplo, en el lenguaje, el idioma, el derecho, la ley, el sistema monetario, entre otros. El hecho social tiene dos características inherentes: la coercitividad y la exterioridad. Para darnos una idea de la primera, debemos pensar cómo mediante la sociabilización se instilan valores y saberes que terminan formando parte de nuestra subjetividad. En otras palabras, hablamos de cómo el contexto en donde nos encontramos inmersos puede, de alguna manera, influir en nuestros propios modelos mentales sin nuestro conocimiento. Por otro lado, cuando nos referimos a la exterioridad estamos hablando de como la cultura no se trata de una consecuencia directa de la acción individual de una persona, dado que la misma es ajena al individuo. No obstante, no debemos olvidar que es la suma de individualidades la que genera el concepto mayor; es decir, si bien la cultura se puede describir como una fuerza externa que pesa sobre el individuo a pesar de él, debemos considerar a esta relación como elástica y dinámica. Por lo que, aunque no de forma directa, cada individualidad deforma el propio cambio cultural y, de forma concomitante, este ejerce una presión sobre el anterior.

Estos dos elementos combinados conforman una doble moral cuyo entendimiento muchas veces resulta difuso dada la dificultad del ser humano para entender diferentes hechos aislados y preestablecidos como sistemas cíclicos funcionales de los cuales forman parte. Expresado de otra manera, la mayoría de las personas entienden la moral como algo individual inmerso en una moral colectiva, pero se diferencian de ella al afirmar que ésta última no influye directamente en la primera. Es decir, no desean aceptar que su propia subjetividad surge, en gran proporción, de la conciencia social. La cultura existe en cada uno de los individuos y en sus diferentes partes (leyes, valores, moral, etc.). Tal como menciona el historiador y escritor israelí, Yuval Noah Harari (2011), podemos decir que la sociedad funciona gracias a la intersubjetividad presente. Esta intersubjetividad puede entenderse como aquellos conceptos, ideas y creencias que subyacen en el imaginario

colectivo y que permiten el desarrollo y la cohesión social. Si todos creemos, por ejemplo, en las mismas instituciones, en el valor del dinero y en la existencia de un ser supremo, lo que ocurre es que esas ideas, al principio abstractas, se materializan en el mundo real a través de distintas acciones y comportamientos.

Podemos decir entonces que, de la misma manera que la sociedad existe en cada uno de los individuos que la conforman, ésta también existe en cada organización de forma individual, dado que las mismas están conformadas por individuos. Por ende, así como la sociedad y el contexto atraviesa a las personas también lo hace con las organizaciones. De esta manera, la producción social de la subjetividad en una época determinada incide en las formas institucionales presentes en dicha época. Dicho de otro modo, las instituciones reproducen lo que culturalmente se expresa en un determinado periodo de la sociedad. Esto trae aparejado la necesidad de trabajar y entender de qué manera se da esta influencia y de qué manera se combina con la subjetividad propia de cada persona que forma parte de la organización. Por ende, no solo corresponde estudiar y tener en cuenta la visión de los líderes, sino que también se debe tener en cuenta a cada una de las partes que conforman aquella pequeña sociedad que se genera constantemente. Edgar H. Schein (1982), en su libro *Psicología de la Organización*, expresa lo siguiente:

“Los sociólogos tienen un concepto llamado la definición de la situación, que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Nunca funcionamos en un vacío social” (p. 39).

Podemos empezar a observar cómo aquellos espacios que parecen aislados e independientes de repente se van ordenando en distintos eslabones de una misma cadena; con la particularidad de que cada eslabón afecta tanto al anterior como al siguiente. Pero es importante que podamos vislumbrar la cadena subyacente a nuestros ojos, dado que de esta forma comenzaremos a entender y poder trabajar de una forma objetiva sin perder nuestra subjetividad. Como se mencionaba en la parte inicial del presente trabajo, la cultura no es solo la suma de sus partes: las distintas individualidades sumadas materializan un concepto abstracto y éste logra emanciparse de sus propios creadores para pasar a tener importancia y peso propio.

Entendiendo lo anterior y considerando que las organizaciones, sus líderes y empleados no solo se encuentran afectados por el entorno, sino que además presentan una subjetividad propia que fomenta la aparición de una nueva cadena paralela, podemos afirmar que el contexto social se transforma en lo que se conoce como cultura organizacional.

En relación a ello, podemos citar la explicación que brinda R. Beckhard (1987) en su libro *Transiciones Organizacionales*: “Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización, e influyen en él” (p.8). Siendo posible también definirla como:

“[...] el conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social que facilitan, ordenan, limitan y potencian los intercambios sociales y las relaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado” (Travnik & Vitale, 2020, p. 3). Asimismo, “brinda identidad, permite la aceptación de un compromiso que supera los intereses individuales, construye sentido de pertenencia y define los límites de la organización” (Travnik & Vitale, 2020, p. 3), recíprocamente modificados por sus integrantes.

En la misma línea, E. Schein (1982) plantea que:

“La eficiencia de los trabajadores, su compromiso, lealtad, satisfacción y entusiasmo por la organización depende de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir en cambio.

2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) – dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar autoactualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización: o muchas otras combinaciones” (p. 93).

En este sentido, R. Kaës (1989) desarrolla el concepto de sufrimiento institucional, el cual se presenta en los sujetos inmersos en las organizaciones debido a 3 causas: por falta de la institución, es decir, debido a la existencia de una gran distancia entre lo que el sujeto resigna por pertenecer a ella y lo que ésta le devuelve; por exceso de institución, es decir cuando el sujeto es tomado por la misma y no existe posibilidad de diferenciación entre ella y el sujeto; y por último, por falta de la institución, es decir por una inadecuación siempre existente y posible del funcionamiento de los pactos y contratos que posibilitan el agrupamiento. Estos conceptos pueden impactar plenamente en el clima emocional de la organización, dando lugar a mermas en la producción y en la eficiencia de los trabajadores que la componen. Sin embargo, estas consecuencias nos permiten visualizar, comprender y modificar los diversos síntomas que presenta la empresa. En otras palabras, estamos hablando de la posibilidad que tenemos de interactuar con el sufrimiento de la organización de forma posterior a la manifestación de dichos síntomas culturales.

Como hemos visto, cuando hacemos referencia al concepto de cultura organizacional no estamos hablando de un concepto estático, sino que, por el contrario, hablamos de un hecho dinámico y flexible que le exige a la organización la responsabilidad de responder a dicho dinamismo mediante el estudio de sus procesos, los objetivos propuestos, la materialización de la visión y la forma en que la sociedad se expresa día a día. Esta exigencia, en concordancia con el concepto de síntoma explicado anteriormente, permite concebir al cambio como un proceso más que como una meta a alcanzar. R. Beckhard (1987) responde al dilema en que muchas organizaciones suelen incurrir: ¿Por qué debería cambiar? Afirma que la necesidad del cambio se describe en términos de síntomas, como hemos visto con anterioridad. Estos conceptos son propios de la psicología: la somatización de los conflictos internos termina propiciando la aparición de diversos síntomas que, al igual que como podría ocurrir en el cuerpo humano, deben disparar una alarma y atraer la atención de los administradores para tratar de encontrar el foco de conflicto y resolverlo; sin caer en la tentación de solventar el síntoma y dejar intacta la causa.

Asimismo, Schein (1988) plantea que para entender de forma correcta la cultura organizacional es necesario entender las subculturas que están presentes en la misma de forma inexorable. Éste afirma que las grandes organizaciones – aquellas que poseen una estructura compleja – presentan en su interior una cultura dominante y una diversidad de subculturas: las diferentes áreas o sectores que posean una particular autonomía tendrán

a su vez una propia cultura. Sin embargo, este fenómeno no se da exclusivamente en empresas de gran envergadura, sino también en algunas de menor tamaño; por lo que resulta de gran relevancia para los líderes conocer cada una de ellas para tener en cuenta la dominancia que pueda llegar a tener dicho fenómeno.

Para comprender un poco mejor esta idea debemos partir de la base de que siempre existirán pequeñas dispersiones en la cultura que generarán dichas subculturas; y este proceso influye en ambos conceptos. Es decir, a pesar de que las posibles grietas en la cultura generen la aparición de ciertas unidades independientes, también ellas moldean la cultura; por lo que es posible afirmar que se debe generar un balance interno que permita la simbiosis de estos dos conceptos.

Podemos afirmar que cuando la cultura se vuelve inconsciente y persiste en el tiempo, se adhiere al modelo mental de los líderes. Esto propicia la unidad en la diversidad. Es decir, permite entender cómo la sumatoria de diferentes visiones y subjetividades puede dar lugar a una cultura fuerte que presente la menor cantidad de discrepancias y que logre minimizar el efecto de las subculturas en relación a la visión de la compañía.

Es importante destacar en este apartado las aptitudes y condiciones que debe reunir un líder para poder hacer frente a las contingencias propias del cambio cultural. Según Schein (1982):

“[...] tal vez la implicación más importante es que un gerente debe ser alguien que pueda hacer un buen diagnóstico y que valore el espíritu investigativo. Si las habilidades y motivaciones de la gente que se dirige son tan variables, el gerente debiera tener la sensibilidad suficiente y la capacidad de diagnóstico requerida para percibir y apreciar las diferencias. En lugar de considerarlas como algo que tal vez fuera mejor que no existieran, el gerente debiera aprender a valorarlas y a valorar también el proceso de diagnóstico que permite identificarlas. Para aprovechar los resultados de ese diagnóstico, el gerente debiera también ser lo suficientemente flexible y poseer las habilidades de trato con la gente necesarias para variar su propio comportamiento. Si las necesidades y motivaciones de cada subordinado son diferentes, a cada uno se le debiera dar un tratamiento diferente” (p. 89).

También es posible relacionar este pensamiento con el descrito por R. Beckhard (1987). Según el autor mencionado, los ejecutivos deben conocer, en esencia, varios factores

determinantes del mundo actual. Entre ellos, tener un buen conocimiento de la naturaleza cambiante del trabajo en la era de la información, lo que deriva en una necesidad de entendimiento de diversas tecnologías y cambios como, por ejemplo, el Internet de las Cosas¹ o *IoT* en inglés, para poder aplicar dichos conceptos a los procesos y lograr así mejoras en la producción y, de forma concomitante, un abaratamiento de los costos. También deben tener en cuenta la importancia de la cultura en relación al comportamiento general de la organización y, a su vez, entender que todos forman parte de ella (para no sentirse exento de la influencia que tiene sobre ellos mismos). Y, obviamente, considerar el cambio como factor de estudio y abogar por una administración del cambio que se trate de un proceso y no de un hecho determinado y puntual.

Otro autor que sustenta la importancia de los líderes en la formación de la cultura es D. Ulrich (1999) en su libro *Liderazgo basado en resultados*:

“Los líderes deben posicionar sus firmas de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ella. Las expresiones que describen el estado futuro son muchas: visión, misión, estrategias, aspiraciones, destino, previsión, principios, etc. Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.” (p. 24).

Asimismo, es fundamental que, como mencionamos anteriormente, los líderes puedan generar una unidad basándose en la diversidad. Esto también es parte de sus objetivos y su efectividad será mayor o menor dependiendo del grado en que los directores conozcan, manejen y expresen las aptitudes descritas previamente. Vale la pena destacar que cuando usamos la palabra diversidad no estamos haciendo referencia exclusivamente a conceptos raciales, religiosos o étnicos; sino que hablamos de todos los integrantes que conformen la organización, dado que cada uno cuenta con su propia subjetividad. Por esto la diversidad debe considerarse desde la selección del primer trabajador dado que ya desde ese momento entra en juego el choque de pensamientos, deseos, expectativas, gustos y necesidades.

Partiendo de las consideraciones previas llegamos a lo que Kaës define como el pacto de negación. Este concepto tiene que ver con el mantenimiento de espacios psíquicos

¹ Según Kevin Ashton, podemos definir al *IoT* (por sus siglas en inglés) como la interconexión digital de objetos cotidianos con internet. (“Internet de las cosas”, 2021).

comunes, con anular o relegar al silencio todas aquellas representaciones que comprometan la unidad del agrupamiento, para sostener a su vez la adjudicación de lugares preasignados que conforman la cultura organizacional (concepto denominado contrato narcisista). Dicho de otro modo, se trata de acallar las diferencias para promover la unidad; a modo de abnegación, se priorizan los objetivos grupales. De este pacto no se tiene conciencia, es por eso que cuando emergen las diferencias entre grupos o cuando aparecen conflictos entre los integrantes de la organización, se puede afirmar que lo que se produjo allí es el fracaso de estos pactos, produciéndose así el sufrimiento institucional (Kaës, 1989).

En relación a lo anterior, es posible inferir que el sufrimiento institucional también puede estar relacionado con inconsistencias que se presentan en las organizaciones. Éstas surgen como producto de las incongruencias entre los procesos internos de la organización y los valores que ésta promueve. En ese sentido, Christian Bernal – director de RRHH de Walmart Argentina – y José Luis Roces – director de CDL-ITBA – en la entrevista “¿Quién define la cultura en una empresa?” (Canal GhidiniRodil, 2014), afirman que resulta evidente que para poder alcanzar los objetivos planteados, guiar a la organización, generar un clima interno óptimo y lograr una producción eficiente que responda a las metas estratégicas, las acciones de los líderes deben ser concordantes no solo con la visión sino también con la propia cultura.

Como bien expresaba D. Ulrich (1999): “La mayor parte de los líderes son escogidos por ser los que mejor representan los principios del grupo. Su conducta debe de constituir un ejemplo para los demás en la organización” (p. 79). Afirmando también que: “La verdadera pasión de líder ha de ser congruente con su conducta y constante en el tiempo; de lo contrario los empleados pronto remplazarán su dedicación con cinismo.” (p. 87).

Sin embargo, sabemos que tanto los empleados como los administradores o gerentes forman parte de la sociedad. Por ende, se produce un doble impacto dado que son estos últimos quienes deben promover una nueva cultura a empleados embebidos en la misma cultura social que ellos. Resulta difícil imaginarse el balance de subjetividades; sin embargo, la generación de dicho balance se correlaciona con las aptitudes necesarias de los líderes mencionadas anteriormente. Los administradores deben tener siempre en cuenta la siguiente máxima: ellos ganan cuando sus empleados también lo hacen. En otras palabras, si la postura del gerente resulta individualista y dissociada de la cultura organizacional que se pregona en la compañía es probable que los empleados se sientan

alienados y se observe una descompensación entre los comportamientos deseados y los reales. Hoy en día vivimos en una sociedad que, paradójicamente, encuentra altísimos niveles de individualismo a expensas de la mayor conectividad jamás registrada en la historia de la humanidad. Esta forma de anomia social puede repercutir en las maneras de pensar y actuar de los líderes, quienes pueden verse impulsados a promover el individualismo. Un ejemplo a partir del cual es posible apreciar la problema anteriormente descrita, son los esfuerzos que las grandes compañías como Google o Microsoft están haciendo para modificar dichos comportamientos y cambiar el sistema de trabajo al cual está asociado un gran porcentaje de los trabajadores a nivel mundial: el sistema de control jerárquico. En esencia, se está tratando de pasar a un sistema basado en la cooperación y la autonomía. Un sistema que permita la libre expresión de sus empleados y, de forma concomitante, que permita que la cultura sea quien guíe esa liberación. En otras palabras, modificar la cultura y reorganizar las formas de trabajo para hacerlas más plurales y libres permitiría generar una organización más eficiente y unificada.

El líder debe ser capaz de reconocer la alineación y poder responder a ella; dado que es esta aptitud la que, a mi criterio, se encuentra infravalorada y poco estudiada. Al día de hoy, muchas personas aún siguen dudando de la capacidad de los conceptos abstractos, prefiriendo, erróneamente, mantener sus conductas guiadas por fallidos conceptos de aprendizaje pragmático. No pueden olvidar que las culturas organizacionales responden a sus propias actitudes y subjetividades y que los comportamientos de sus subordinados serán una combinación de dichas actitudes junto con su propia subjetividad. En esencia, el estudio del entorno y de los conceptos que abarcan a todos aquellos empleados que ingresan o que ya trabajan en la compañía debe ser una tarea preponderante a la hora de determinar estrategias, procesos, comunicados, etc. Todo está embebido por ella y en eso radicarán el éxito de cada una de esas tareas, puesto que la identificación hace a la unidad, mientras que la diversidad la refuerza. Entonces, si se pudiese lograr una cultura que permita la adopción de dicha identidad a la par que mantiene la diversidad como fuente de unidad, los empleados estarían interiorizando la propia visión de la empresa de forma completamente inconsciente, puesto que la manera en que el ser humano necesita la relación ideológica con un propósito mayor a él es tal, que todo lo que haga lo hará en pos de mantener dicho estado de bienestar². Como bien expresa R. Beckhard (1987): “La

² No debemos malinterpretar estado de bienestar con placer constante, dado que dicho concepto es completamente inverosímil. Hablamos de estado de bienestar cuando un sujeto se encuentra identificado con un propósito y un lugar determinado; lo que tendrá como consecuencia un comportamiento que exprese la cultura en la que se encuentre

organización se considera un sistema abierto, implantado en un ambiente complejo y cuyos componentes ejercen demandas en forma constante. La administración de este grupo de demandas es una tarea importante del ejecutivo.” (p. 30).

Queda a la vista cómo el manejo de la cultura organizacional y el conocimiento de la cultura social son determinantes a la hora de fomentar la unidad y lograr el alcance de los objetivos propuestos por la empresa mientras materializa, de forma concomitante, su propia visión.

Conclusión

A lo largo del presente informe hemos ido revelando como la coyuntura social puede representar una analogía válida en relación a la propia cultura organizacional. En otras palabras, ésta última resulta una versión en miniatura de la primera, puesto que su conformación está determinada por ella en más de un aspecto. Cada uno de los individuos que conforman la organización transcurren sus vidas dentro de la sociedad, conformando una relación recíproca donde la subjetividad de cada una de dichas personas conforma la cultura que luego moldea la subjetividad que le dio origen. En esencia, estamos en presencia de un concepto abstracto y, a priori, paradójico. ¿Cómo algo creado por los individuos puede emanciparse y conformar una estructura independiente que pesa y determina a los propios individuos? Independientemente de que desconozcamos aún las fuerzas sociales que conforman nuestra realidad, es evidente que las mismas tienen un peso bien tangible.

Vemos que los líderes no solamente requieren de aptitudes de liderazgo, comunicación y respeto, sino que también es necesario tener una visión que permita que dicho liderazgo esté dirigido hacia el lugar donde la sociedad organizacional esté convencida de ir; es menester también lograr comunicar una idea que genere unidad en la diversidad; y, si éstos dos conceptos logran realizarse de forma efectiva, el respeto será un producto inherente al propio sentimiento de identidad empresarial. En otras palabras, si los líderes logran detectar la anomia y la disgregación social a la que se encuentran sometidos todos los individuos de la sociedad (incluidos ellos mismos) y logran aplicar correctamente los

embebido. Pero, obviamente, esto no significa que no existan malos entendidos o problemas, sino que éstos van en la misma dirección que la visión, dado que ahora toda la organización se encuentra apuntando hacia el mismo lugar; por eso es que, en este estado, aún los problemas se traducen en soluciones: con ellos se logra alcanzar la crítica constructiva.

cambios necesarios para crear, modificar o revertir actitudes, procesos o hasta políticas, es muy factible que se logre generar la unidad en la diversidad. E insisto con la palabra diversidad: no estamos hablando de muchas personas de diferentes lugares; cada persona es diferente y no existe mayor diversidad que toda la fuerza laboral de una organización. La unidad de las subjetividades bajo el manto de la identidad y el sentido de pertenencia generará que las personas reaccionen inconscientemente a dicha cultura y comiencen, sin darse cuenta, a comportarse en pos de los objetivos planteados; puesto que la visión se transforma en su identidad y sus objetivos en el sentido de su esfuerzo.

Estamos en presencia de un hecho dinámico y flexible, un hecho sociológico con base en el diálogo que permite mucho más que la propia interacción social entre las partes; permite el alcance de objetivos y la autorrealización de los empleados; permite la unificación y el sentimiento de formar parte de algo que trasciende la individualidad; permite hacer de la diversidad una fuente de unidad y cooperación; y permite, sobre todas las cosas, entender lo importante de la comunicación y la pertenencia, y lo peligroso que puede resultar la disgregación o anomia de las personas que componen nuestras organizaciones, tanto a niveles productivos como a niveles humanos, dentro y fuera de ella.

Bibliografía

- Durkheim, E. (2017). *El suicidio: Estudio de sociología* (Manuel Arraz, trad.). Losada. (Original publicado en 1897).
- GhidiniRodil. (2014, 6 de mayo) *¿Quién define la cultura en una empresa?* [video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=m5kcf0lzWM4>
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad* (Joandomènec Ros, trad.). Debate. (Original publicado en 2011).
- Internet de las cosas. (27 de mayo de 2021). En *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Internet_de_las_cosas&oldid=135862126
- Kaës, R. (1989). Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En Kaës et. al. (Comps.) *La institución y las instituciones*. Paidós.
- R. Beckhard. (1988). *Transiciones Organizacionales: Administración del cambio* (Bertha D. L. de Valverde, trad.). Addison-Wesley Iberoamericana. (Original publicado en 1987).
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (Cesar Palma, trad.). Plaza & Janes. (Original publicado en 1988).
- Schein, E. (1994). *Psicología de la organización* (Víctor E. Cruz Cardona, trad.). Prentice Hall Hispanoamericana. (Original publicado en 1982).
- Travnik, C. y Vitale, N. (2020). *Cultura y subcultura en las organizaciones*. En http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/laimportanciadelaculturaenlasorganizaciones.pdf
- Ulrich, D. (2000). *Liderazgo basado en resultados* (Margarita Cárdenas, trad.). Norma. (Original publicado en 1999).