

ANALISIS ORGANIZACIONAL DEL ESFUERZO COLECTIVO

*Manuel Angel Morales**

En busca de soluciones

En estos últimos años nos hemos empeñado en analizar con detenimiento los problemas envueltos en la administración de una organización, ya sea ésta una corporación gubernamental, empresaria-industrial, académica o una institución de fines no pecuniarios.

El profundizar en estos problemas, y la búsqueda de soluciones a las opciones que encaran las organizaciones en la sociedad, nos ha adentrado en los campos de la filosofía, las humanidades, las ciencias del comportamiento y la ciencia social.

Entre las distintas definiciones de lo que significa “administrar” en un sentido contemporáneo y desde una perspectiva amplia podemos señalar que administrar es todo intento de articular las necesidades, responsabilidades y obligaciones de una organización con las oportunidades del mayor número de personas que participan en ésta. De aquí que el problema de la gerencia contemporánea consiste en cómo lograr que un mayor número de personas pueda disfrutar un mayor número de oportunidades, aún en momentos de escasez. Administrar desde esta perspectiva significa ejercer la equidad. En este sentido la administración es un concepto que apunta a unos procesos de acción y a unos eventos que envuelven:

- Personas (recursos humanos, pero con la cualificación que las actividades iniciadas por éstos no tienen que permanecer en el dominio exclusivo de ellos)
- Tecnología (intervenciones técnicas para encarar problemas)
- Tareas (producción de bienes y servicios que incluye una variedad de subactividades que se desempeñan en una organización)
- Estructura (diseño o sistema de autoridad, roles o comunicación)

La administración no tiene ningún significado por sí misma. Son las personas las que le pueden adscribir significado, ya sean éstas trabajadores,

* Profesor y actual Director de la Escuela Graduada de Administración Pública, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

empleados profesionales o como se les quiera llamar.¹ Identificar oportunidades es la tarea de toda gestión de administración, pero lo importante es que se pueden producir nuevas oportunidades. El potencial de una organización a veces es mayor de lo que su estructura permite. De aquí que el analista organizacional deba ponderar recurrentemente la posibilidad de elevar el nivel de eficacia de una institución, aún en momentos difíciles.

Baste aquí señalar que el aumento en el esfuerzo colectivo será función de la evaluación que hagan los actores en torno a la posibilidad de alcanzar resultados y la autoevaluación que realicen en relación con su eficacia personal.² La siguiente métrica puede resultar ilustrativa.

**EVALUACION EN TORNO A LA CAPACIDAD
DE LA ORGANIZACION
PARA PRODUCIR RESULTADOS**

	Negativa	Positiva
Positiva Autoevaluación en torno a la eficacia personal	Descontento, protesta o conflicto. En algunos casos salida de la organización	Transformación de restricciones en oportunidades
Negativa	Apatía Marasmo institucional	Enajenación Subestima

La administración de situaciones difíciles

Una buena teoría de la administración tiene que adelantar proposiciones acerca del conflicto organizacional, y por ende de cómo inducir el esfuerzo compartido. Toda proposición acerca del conflicto institucional implica proposiciones acerca del consenso organizacional. Crecientemente, el índice de una buena administración lo constituye la capacidad que tienen los actores burocráticos para administrar el conflicto organizacional. Se hace necesario prestar atención a la necesidad de administrar el conflicto en vez de dedicar energía institucional a la eliminación de éste. Después de todo, si se suprime totalmente el conflicto (condición que en la actualidad parece casi imposible) a lo mejor se pierde la oportunidad

¹ Robert K. Merton, *Sociology of the Practicing Professions ABT*. Cambridge, Mass. 1982.

² Nos hemos beneficiado de las ideas de Albert Bandura, "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, Vol. 37, Feb. 1982, Núm. 2.

(información o conocimiento) para establecer cómo se puede administrar más efectivamente la organización y lograr el esfuerzo compartido.

Administrar el conflicto requiere que se tenga alguna noción de lo que es aceptable. Sin entender el conflicto o la crisis institucional se puede evaluar el tipo de respuesta apropiada que debe emitir la organización. El concepto de crisis o conflicto le permite al analista enfocar en la emisión de respuestas adaptativas por parte de la organización. La dialéctica entre el equilibrio y el desequilibrio permite la transformación organizacional.

Tres tipos de crisis organizacional

El conflicto o la crisis organizacional puede ser producto de fuerzas externas, desbalances o alteraciones que ocurren en el ambiente, tales como las siguientes:

1. desbalance entre insumo y producto (recursos y resultados)
2. desbalance entre la cantidad y la calidad de resultados alcanzados
3. desbalance entre la estructura y la ejecución

Estos desbalances afectan la ejecución (productividad) de las organizaciones, particularmente cuando se advierte que las organizaciones son diseños para producir resultados. Por tal motivo, se hace necesario identificar las fuentes de la ejecución equivocada que agravan esta brecha en vez de contribuir a cerrarla. Parece que las situaciones difíciles que encaran a diario los administradores son las siguientes:

1. ¿Cómo ajustar los recursos a las necesidades de ejecución?
2. ¿Cómo corregir el desbalance que se produce frecuentemente entre la estructura organizacional y los resultados que se alcanzan?

Aún el ambiente más estable experimenta cambio, entonces parece que la tarea de los distintos cuadros administrativos consiste en detectar la crisis y responder correctamente. Hay que advertir la dificultad de anticipar o predecir la crisis. La crisis de energía no fue anticipada por la industria automotriz. La demanda y expansión de los servicios en los años 60 (salud y educación) no anticipó la sociología de la proposición 13 que hizo de la economía de las agencias de gobierno y la reducción del gasto público una prioridad nacional.

Por otro lado, las organizaciones parecen que atraviesan fases que van desde la producción (expansión) de nuevos productos y servicios; luego enfatizan el volumen (cantidad) de las cosas que hacen hasta intentos de reducir costos. Esta condición, entonces, demanda la administración efectiva de la moral, espíritu de cooperación o desarrollo del esfuerzo compar-

tido. Desde una dimensión más analítica, esto apunta a administrar el equilibrio entre la calidad y la cantidad de un producto o servicio que produce la organización; administrar el equilibrio entre el cambio y la estabilidad y administrar la calidad aún en periodos de bajo crecimiento.

En términos generales, los economistas reconocen dos factores de producción: capital y mano de obra. En cambio, los sociólogos enfatizan otros dos factores: poder y conocimiento. Sin embargo, el analista organizacional contemporáneo preocupado por inducir el esfuerzo colectivo se vale de los cuatro factores antes expuestos para capitalizar sobre los recursos de personal, tecnología, estructura y tareas organizacionales.

Hay que evitar la complacencia casi natural de los cuadros administrativos con el estado de cosas de la organización. Este punto está relacionado con el reto de cómo se hacen más viables las organizaciones de manera que puedan encarar las crisis o los desbalances de que hablamos al principio. En momentos de dificultad fiscal resulta necesario auscultar las condiciones que le abren posibilidades a la acción organizacional. Por tal motivo, el analista tiene que trabajar con sus factores de administración.

Factores de administración

Todo intento de inducir el esfuerzo colectivo debe evitar la dogmatización de la administración, o lo que es lo mismo, que cierta estrategia de gerencia se convierta en ideología profesional. El peligro de esta tendencia radica en la institucionalización del error. Contrario a esta condición, el analista organizacional debe permitir o ejercer la práctica de que se le hable la verdad al poder como medio de evitar errores que pueden ser costosos en todos los sentidos.³ Pero volvamos a los factores de administración. Los mismos son los siguientes:

1. conocimientos, inteligencia, destrezas y adiestramiento de los actores que componen la organización
2. poder y autonomía como la capacidad que tienen las organizaciones de determinar sus propios objetivos
3. dinero-inversión (recursos de capital o presupuesto)
4. recursos humanos en términos de cantidad, calidad y especialización.

Los intentos de adaptación organizacional pueden significar cambios en la estructura. Estos son cambios del sistema organizacional, más bien que cambios dentro del sistema. Parece que parte de la responsabilidad del

³ Aaron Wildavsky, *Speaking Truth to Power*, Little Brown Co., Boston, 1979.

profesional y el administrador contemporáneo consiste en administrar efectivamente el diseño de la organización. Entendemos por “diseño” la relación que se establece entre ejecutorias (cursos de acción) y estructura (configuración).

Los problemas que tienen muchos administradores y profesionales es que han llegado a unas organizaciones que arrastran una estructura ortodoxa, que quizás era adecuada en una ocasión, pero ya no lo es. En otras palabras, una respuesta adaptativa en una situación en un momento dado, a lo mejor, no lo es en otra situación. De aquí que se haga necesario contrastar distintos estilos administrativos (la perfección de un punto de vista) con las situaciones que al momento demandan acción institucional.

Vamos a comparar ligeramente dos estilos y/o diseños de gerencia organizacional.

DISEÑOS

Mecanicistas Burocráticos Estructurados	Orgánicos/Poco Estructurados
1. estructura de autoridad, control y comunicación jerárquica	1. diversidad de redes de autoridad y comunicación
2. tendencia a que las operaciones de la organización estén guiadas por las instrucciones señaladas por los superiores	1. contexto de comunicación que consiste en la información y el consejo/peritaje
3. énfasis en tareas y funciones especializadas	3. ajustes y redefiniciones continuas de las tareas
4. énfasis en el conocimiento localista más que cosmopolita	4. énfasis en las afiliaciones y peritaje que ayuda a la consecución de objetivos y relaciones externas
5. deficiencias precisas de los roles, obligaciones y responsabilidades	5. un enfoque realista de las tareas de la organización determinadas por la situación
6. interacción vertical entre las partes	6. comunicación vertical, horizontal y en todas direcciones
7. lealtad al superior	7. lealtad al conocimiento

Entonces tenemos que preguntarnos ¿cuál de estos dos estilos, entre otros, resulta más adecuado para la gerencia organizacional contemporánea? ¿para qué situaciones un estilo de éstos podría resultar superior a otro?

¿en qué situaciones sería más efectivo combinar los mismos? Dicho de otra forma, ¿para qué tipo de decisiones un estilo dado de administración puede ser más efectivo que otro? El problema de análisis consiste en cómo establecer correspondencia entre el diseño (estructura) y las decisiones (ejecución) organizacional. Para establecer esta relación hay que investigar de manera de formular adecuadamente las estrategias que permiten un nexo más estrecho entre el diseño y la ejecución.⁴

Nuevamente, hay que evitar que la práctica se convierta en tradición. Cuando esto sucede, la misma se hace sacrosanta. Mientras más exitosa resulta una estrategia en un momento dado más dificultad para desprenderse de la misma en otro momento posterior. El siguiente diagrama ilustra la raíz de la dificultad:

Exito Institucionalización Rigidez

Problema de la socialización del personal

Se hace necesario generar información para encarar nuevas situaciones. Mientras más aguda se hace la centralización mayor es la dificultad de obtener información de calidad. En las organizaciones de escala grande la centralización entorpece el flujo de información y puede generar una condición de sobrecarga. El esfuerzo colectivo a veces es posible en virtud de la aportación que hacen las distintas áreas que caracterizan la organización. Entonces se hace necesario distinguir entre datos (antecedentes que permiten llegar más fácilmente al conocimiento), información (datos ordenados de alguna manera) y conocimientos (información ordenada que ha sido interpretada).

A mayor profesionalización, mayor la presión de los actores para adaptar la organización a los requerimientos del ambiente o contorno. Hay veces que las organizaciones no son adaptativas porque la respuesta surge tardíamente, tal vez como consecuencia de la ausencia de inteligencia sobre la cual basar una decisión.

Todos los que participan en la administración de una organización deben tener alguna ingerencia en las actividades de ésta. Los arreglos administrativos que envuelven una subordinación fija desalientan el intercambio de información y la producción de inteligencia, condición que puede afectar la capacidad de las instituciones para realizarse o continuar siendo viables. Algunas de las alternativas que tienen las organizaciones que desean seguir siendo viables son las siguientes:

⁴ Alfred Chandler, *Strategy and Structure Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1962.

1. alteración, modificación o cambio en prioridades de innovación-----eficiencia (o viceversa) de calidad-----cantidad (o viceversa)
2. cambios para mejorar la calidad de sus recursos humanos.
3. adaptación o transformación

Un ejemplo dramático de esta última alternativa lo constituye el caso de la Fundación Nacional de la Parálisis Infantil, organización creada expresamente para combatir el polio en los niños. Tan pronto como se descubrió la vacuna contra el polio, la organización comenzó a perder viabilidad. En vez de desaparecer, la organización identificó otra clientela (los niños parálíticos de nacimiento) y transformó sus actividades para seguir siendo viable y trabajar en esa dirección.⁵

Los administradores deben codificar las crisis y las respuestas que a ésta se puedan dar y al hacer esto contribuyen a que sus organizaciones sigan siendo viables. Se debe evitar la tendencia a recurrir a las soluciones simplistas. costosas. De igual forma hay que superar la tendencia a la complacencia de los cuadros administrativos con el "status quo", condición que puede llevar a la congelación de ideas útiles para la organización. Si las situaciones cambian las organizaciones tendrán que sufrir ajustes, modificaciones, cambios y transformaciones, también.

¿Cuáles son las causas que inclinan a las organizaciones a la transformación?

1. encarar la tendencia de la organización a hacerse menos integrada.
2. cambios cuantitativos llevan a cambios cualitativos.
3. cambios dramáticos en el ambiente.
4. generación de una tecnología o nuevos conocimientos.

Para emitir una respuesta adaptativa la organización tiene que conocer cuál es la utilidad preferida en el ambiente, la disponibilidad de los recursos y por qué la presente estructura pudiera ser insuficiente.

Mas sobre el esfuerzo colectivo

Como ya hemos señalado, el problema básico que encaran los distintos grupos que participan en una organización consiste en cómo inducir el esfuerzo colectivo.

Las organizaciones deben reflejar un esfuerzo colectivo. Para lograr esto se hace necesario que todas las partes envueltas conduzcan algún tipo

⁵ D.L. Sills, *The Volunteers*, Free Press, New York, 1957.

de análisis organizacional.

DIAGRAMA⁶

Voz: Conflicto
(verbalización)

Insatisfacción _____

Salida: Abandono

Lealtad

El esfuerzo colectivo se logrará en la medida en que se le permita a los actores de la organización el espacio suficiente para verbalizar dificultades, identificarse con los objetivos de la misma y contribuir al esfuerzo colectivo. Por el contrario, si esto no se permite los miembros abandonarán la institución o ajustarán sus ejecutorias a lo que entiendan que es razonable en virtud del tratamiento que reciben en la organización.

Características de la estructura social	_____Insatisfacción	_____Salida o aban- dono y/o sub- utilización del factor humano
---	---------------------	--

Insatisfacción

Oportunidad
para el
administrador

Hay que reconocer que en su sentido administrativo la verbalización de la insatisfacción, así como la salida del personal tienen un costo para la

⁶ Albert O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and the State*, Harvard University Press, 1970.

organización. Algunos grados moderados de salida y verbalización de la insatisfacción pueden ser beneficiosos para la organización. Le permitirá seguir creciendo.

El esfuerzo colectivo está relacionado con la orientación positiva que tenga la membresía hacia la organización. La satisfacción colectiva de los actores o los miembros hacia la organización está relacionada con el sentido de eficacia que éstos entienden que poseen y con las posibilidades que estiman que la organización tiene para producir resultados.

Entre estructura y satisfacción

La relación entre la estructura (diseño a través del cual se administra una organización) y la satisfacción de los actores puede ser la siguiente:

Moral	Mayor disposición	Mayor productivi-
Alta	al trabajo	dad y esfuerzo co-
		lectivo

Mientras más cohesión organizacional, mayor será la probabilidad de que los participantes se envuelvan en actividades colectivas. Por tal motivo, administrar el esfuerzo colectivo significa inducir el espíritu de cuerpo y de equipo para alcanzar objetivos organizacionales.

Hay que convencer con razones a los distintos miembros y grupos. El progreso de ellos guarda relación con el progreso de la organización.

Hay que aclarar que la moral es una actitud o predisposición, y el esfuerzo colectivo es una conducta. La relación entre éstos es de naturaleza recíproca. El esfuerzo colectivo resulta una gestión agregada hecha por los individuos para alcanzar los propósitos de la organización.

Ahora bien, ¿qué recursos estructurales o de diseño tiene el administrador contemporáneo para inducir el esfuerzo colectivo? Pues sencillamente, que a los actores les gusta sentir que tienen privilegios y responsabilidades. Es decir que a los participantes en una organización les resulta deseable capitalizar sobre beneficios y reducir costos. ¿Cuáles son esos beneficios y esos costos que han sido empíricamente demostrables?

BENEFICIOS	COSTOS
trabajo interesante	monotonía y fatiga (rutinización)
autonomía en el trabajo	exceso de supervisión y control
equidad salarial y seguridad	inequidad salarial e inseguridad en el trabajo
integración social	hostilidad y aislamiento

El ingeniero organizacional que desea provocar el esfuerzo colectivo puede involucrarse en la gestión de redefinir o rediseñar tareas, variable que constituye un factor de administración importante. Por ejemplo, se ha comprobado que los trabajadores están más interesados en los trabajos semiautónomos que en la participación.

Atención a la estructura: alto sentido colectivo

Las organizaciones que le dedican atención a su estructura social y a la integración desarrollan un alto sentido de esfuerzo colectivo. Ya hemos advertido que en las unidades y/u organizaciones donde no hay una alta concentración de profesionales, la centralización puede ser efectiva y viceversa, pero esto hay que establecerlo para cada entidad. Por otro lado los empleados prefieren estilos de confianza que de desconfianza, y esta realidad es determinante para inducir el esfuerzo colectivo. Las organizaciones hay que administrarlas a partir de una confianza básica en sus miembros. No obstante, esta condición nos lleva a encarar cierta paradojas.

Algunas paradojas de la gestión administrativa contemporánea

Los grupos y las organizaciones administrativas necesitan de la interacción para encarar problemas y producir conocimientos, pero al mismo tiempo productos de esta interacción desarrollan hostilidades y conflictos. En otras palabras, que la interacción entre grupos es necesaria, pero la misma lleva al conflicto. Entonces, la administración se relaciona con formas de enfrentar el conflicto organizacional.⁷

Por otro lado, las unidades administrativas requieren integración, no sólo instrumental (funcional) sino, también, expresiva (simbólica o teórica).⁸ Es decir, que resulta favorable que los grupos compartan la "teoría de la organización" en cuestión.

Como ya advirtiéramos, el problema surge cuando nos percatamos que hay organizaciones cuya teoría fue construida para un tiempo pasado. Enfatizamos la importancia de considerar las propiedades demográficas de la organización, tales como tamaño, edad, tipo y ambiente en que se desenvuelve. Por ejemplo: la escala (tamaño) de una organización afecta la evaluación que se hace de las condiciones de trabajo e influye en la salida de algunos actores al generar problemas de conflicto o integración. Asi-

⁷ Georg Simmel, *Conflict*, Free Press, New York, 1955.

⁸ Emile Durkheim *The Division of Labor in Society*, MacMillan, New York.

mismo, mientras mayor es el grado de preparación, profesionalización o especialización de la membresía de una organización, mayor es la necesidad del enriquecimiento del trabajo. Mientras mayor es el grado de escasez o restricción fiscal que encara una organización, mayor es la necesidad de buscar las maneras de hacer más atractivo el trabajo que progresivamente se hace más complicado y sacrificado. Una de esas maneras es a través de los siguientes mecanismos:

1. expansión de las actividades del trabajo (aumento o suma en las actividades que desempeñan los actores por vía del diseño y/o rediseño organizacional. Esta es una gestión de tipo cuantitativa)
2. enriquecimiento del trabajo (cómo se hace de esta gestión una más interesante, quizás por vía del aumento en responsabilidades. Esta es una gestión de cualitativa)
3. semiautonomía — aumenta el sentido de eficacia (liberando o flexibilizando las actividades de fiscalización)

La semiautonomía en el trabajo aumenta el sentido de eficacia de los miembros de una organización. Además, aumenta el sentido de satisfacción de los miembros y mantiene constante los costos materiales y reduce los costos del factor humano.

Deseamos hacer resaltar que la creación de grupos de trabajo sostenido puede ser un mecanismo poderoso para aumentar la efectividad administrativa y reducir el ausentismo, la salida o las tardanzas en un contexto organizacional. Si así se procede el actor pudiera desarrollar compromiso con las normas del grupo y no será propenso a violar las mismas. Si la administración de la satisfacción en el trabajo puede ser una gestión útil para encarar dificultades administrativas, entonces se deben considerar las siguientes reglas de acción para estimular el esfuerzo compartido:

1. rediseñar la rutina administrativa (transformar la monotonía)
2. administrar el paso y ritmo de trabajo
3. propiciar la interacción cara a cara entre unidades, actores y ejecutivo
4. ponderar la posibilidad de aumentar las responsabilidades de los miembros

Esta es una gestión que apunta a la posibilidad de rediseñar y recombinar las variables y factores que definen una organización.

Conflicto y consenso

El conflicto a veces está relacionado al problema de la equidad y al

sentido de injusticia. Si se sabe cómo encarar estas situaciones se puede administrar el conflicto. Por tal motivo, resulta pertinente establecer los niveles y el contenido del conflicto organizacional.⁹

NIVELES Y CONTENIDO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

NIVEL	DEFINICION	CONTENIDO
Macro organiza- cional	Desacuerdos entre grupos	Medios y finali- dades
Macro horizontal	Discrepancias entre grupos, unidades, departamentos	Choque de poder procedimientos
Micro vertical	Entre distintas je- rarquías o niveles de grupos	Salarios y bene- ficios
Micro organiza- cional	Discrepancias en- tre los que ocupan posiciones	Ejecución del tra- bajo
Individual	Discrepancias entre personas	Conducta indi- vidual

El conflicto organizacional surge como resultado de desacuerdos en torno a lo que grupos estiman que debe hacer la organización y cómo lo debe hacer. Algunos de estos desacuerdos surgen en virtud de las siguientes interrogantes:

1. ¿cómo se organiza o se estructura la organización?
2. ¿cómo se ejerce el control?
3. ¿cuáles son las políticas de la organización?
4. ¿cómo deben ser implementadas?

Por el contrario, el consenso organizacional resulta de acuerdos por parte de los miembros de una organización en torno a los objetivos de la misma y los medios con que se cuenta para alcanzar los mismos. La siguiente métrica nos ayuda a contrastar las posibles situaciones:

⁹ Ronald Corwin, "Patterns of Organizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 diciembre: 507-521.

FINES ORGANIZACIONALES

+

-

MEDIOS

+	Consenso	Conflicto
-	Conflicto	Violencia

Valga señalar que para que una organización pueda aumentar su alcance tiene que simultáneamente aumentar su escala o tamaño institucional. Esto significa, entre otras cosas, aumento de personal. Sin embargo, mientras más grupos y departamentos, más juegos de valores y consecuentemente mayor la probabilidad del conflicto. Mientras más grupos más difícil establecer prioridades. Resulta necesario administrar el conflicto porque éste significa cierta desviación del estado de equilibrio organizacional. No obstante, hay que tener cuidado con no sobrevalorar el consenso. A veces el conflicto es una condición que puede llevar al cambio y la innovación. Hay que establecer cuándo algún grado de conflicto puede resultar positivo para la organización y cuándo la condición puede resultar negativa.

Vamos a considerar cuatro situaciones distintas. Las mismas son las siguientes:

**DISPOSICION A EXPRESAR
EL CONFLICTO O LA PROTESTA**

		Baja	Alta
Disposición a utilizar los medios establecidos en la estructura para dicha expresión	Baja	Retrotamiento	Rebelión
	Alta	Conflicto ritualístico	Conflicto institucionalizado administrable (moderado)

A partir de la información que presenta la métrica se puede reconocer que el conflicto puede ser el resultado del diseño que se utiliza para administrar una organización o de una desarticulación entre la estructura y los procesos de administración. Hay que tener cuidado de no encarar las dificultades aumentando la formalización y la burocratización.

Conclusión

El choque del presente o futuro para las organizaciones consiste en el ritmo acelerado de demandas que se hará sobre éstas más allá de las respuestas rápidas que éstas puedan desarrollar.¹⁰ Las organizaciones podrán encarar este reto en la medida en que desarrollen esfuerzos compartidos.¹¹ Administrar el esfuerzo compartido significa que todos en la organización deben correr hacia la búsqueda del bienestar de la corporación, el departamento o la institución. Sin embargo, no deben sobreafanarse en esta carrera, porque una carrera desmedida puede desviar a los actores de la dirección o de los propósitos que persiguen.

Haciendo esta salvedad, repetimos, las organizaciones se nutren de la cooperación de sus participantes.

¹⁰ Leslie White, *The Science of Culture*, New York, Farrar, Straus, 1949.

¹¹ William Ogburn, *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*, New York, Viking, 1950.