
Naturaleza y concepto de la organización

PID_00248724

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. La organización como un actor social.....	7
2. Elementos constitutivos de la organización.....	9
3. Los límites reales de la organización.....	14
3.1. La organización como un organismo que forma parte de un ecosistema	16
4. Criterios para evaluar las acciones organizativas.....	19
5. Conocimiento disponible sobre organizaciones.....	22
5.1. Los estudios de organizaciones según su visión de la acción	22
5.2. Los estudios de organizaciones según su visión de la persona	23
6. Motivos de las personas para trabajar en las organizaciones.	27
Bibliografía.....	29

Introducción

Tal y como exponíamos en el módulo anterior, los directivos de una empresa deben buscar, de una manera proactiva y dinámica, que su organización esté bien ajustada a las características de su entorno. Para conseguirlo, deben interpretar correctamente los cambios que se producen en el entorno, pero también deben comprender cómo funciona internamente la organización que ellos están dirigiendo. Para ayudarles en esta tarea, ofreceremos en este módulo una descripción de las organizaciones. Nuestra intención al hacerlo no será revisar todo el conocimiento que tenemos hoy disponible, sino exponer de una manera rigurosa y clara aquellos atributos de las organizaciones que cualquier directivo debería conocer para manejarlas con acierto.

1. La organización como un actor social

Desde la Revolución Industrial (que tuvo su inicio y principal etapa de desarrollo en la segunda mitad del siglo XVIII y en la primera del XIX), las sociedades más avanzadas han evolucionado rápidamente. A medida que estas sociedades cambiaban, y en un proceso que ha llegado hasta nuestros días, las organizaciones de toda clase –en particular las empresas– han ido aumentando su influencia en la vida de las personas. En los países más avanzados, dedicamos una buena parte de nuestro tiempo a trabajar en ellas, nos proveen de bienes y servicios, desarrollan proyectos de innovación que dan luego forma a nuestros estilos de vida... Para apreciar la profundidad de este cambio, basta con que hagamos un sencillo ejercicio: pensemos en el número de organizaciones con el que interactuamos cada uno de nosotros a lo largo de un día y comparémoslo después con el número de interacciones con grupos formalmente organizados que tenían nuestros abuelos hace solo unas décadas.

Esa influencia ha propiciado que las organizaciones se hayan convertido, en muchos ámbitos de la vida social, en un objeto de interés preferente. Las organizaciones de toda clase –educativas, altruistas, militares, empresariales, etc.– han sido el objeto de una regulación legal cada vez más compleja, se han creado sistemas para su vigilancia y control... En particular, y desde un punto de vista teórico, las organizaciones han atraído el interés de un número creciente de autores. Empujado sin duda por esa influencia, el estudio de las organizaciones emergió a comienzos del XX como un campo de investigación específico que se ubicaba dentro de la sociología (es bien conocido, por ejemplo, el trabajo de Max Weber sobre las organizaciones burocráticas). Sin embargo, y con el paso de las décadas, el estudio de las organizaciones se ha convertido en un área de creciente interdisciplinariedad. Se han desarrollado modelos, por ejemplo, que toman su inspiración en los campos de la economía, la política, la filosofía e incluso la ética. A pesar de su diversidad, la mayoría de los autores han intentado responder a la pregunta esencial de ¿qué es y cómo funciona una organización? o, por decirlo de otro modo, ¿cuáles son los elementos y las características básicas que comparten todas las organizaciones?

Aunque sus maneras de responder a esas preguntas pueden variar en aspectos significativos, la mayoría de los autores ha reconocido que las organizaciones son actores sociales relevantes y que están dotadas de una identidad específica. Así, casi todos los autores están de acuerdo en interpretar una organización como un grupo social formado por personas que se coordinan a través de una estructura de relaciones y reglas que son estables en el tiempo y que permiten a esas personas realizar algún tipo de actividad.

Nacimiento de una organización

A la luz de esta definición, es interesante la pregunta de ¿cuál es el momento preciso en el nace una organización? o, por formular la misma cuestión de otro modo, ¿qué es lo que diferencia a una organización de un simple grupo de personas que coinciden en un lugar o colaboran entre ellas? Para responder a estas preguntas, imaginemos el caso de cuatro amigos que viajan en un auto. En un determinado momento, los cuatro amigos notan cómo se pincha una de las ruedas del vehículo. Ante una adversidad como esta, los chicos cuentan con varias alternativas. Podría ocurrir, por ejemplo, que el conductor del coche fuera el único que se tomara la molestia de solucionar el problema mientras el resto de los amigos permanecen en el auto. Sería posible también que todos los chicos bajaran e intentaran, cada uno de ellos por su cuenta, arreglar el problema. A la vista del caos que generaría esta alternativa, es posible que uno de los chicos se encargue de coordinar el esfuerzo de sus compañeros.

Solo en este último caso podemos identificar a un grupo de personas que se están esforzando para coordinarse, pero no ha emergido todavía una organización. Imaginemos que esos cuatro amigos, animados por la eficacia con la que han conseguido resolver el problema, deciden dedicarse a realizar trabajos mecánicos de una manera continuada – montando seguramente un taller para autos–, repartiéndose para ello las tareas (uno se encargará de atraer a los potenciales clientes, otro de negociar con los proveedores, etc.) estableciendo además un conjunto claro de reglas que les servirán para coordinarse (relacionadas con los sueldos, horarios, responsabilidades, etc.). Podemos afirmar que justo en el momento en el que emerge una estructura estable de relaciones y reglas que sirven a un conjunto de personas para coordinarse hacia el cumplimiento de unas metas, ha nacido por fin una organización.

A la vista de su permanencia en el tiempo, más allá del periodo por el que se vinculan a ellas los individuos, y de la influencia que han ido asumiendo en nuestras sociedades, podemos afirmar que las organizaciones de todo tipo (empresas, ejércitos, sindicatos, organizaciones religiosas, partidos políticos, universidades, ONG, etc.) no deben ser consideradas como un simple agregado de personas, sino como un verdadero sujeto social, es decir, como un actor que es significativo en sí mismo, pues tiene una identidad que le es propia y es diferente de la simple agregación de las identidades individuales de sus miembros. Las organizaciones deben ser consideradas, por tanto, como actores sociales de pleno derecho, como personas corporativas (*corporate persons*) que son capaces de intervenir en la sociedad realizando por sí mismas acciones, participando en contratos, asumiendo derechos y obligaciones, aceptando responsabilidades, etc.

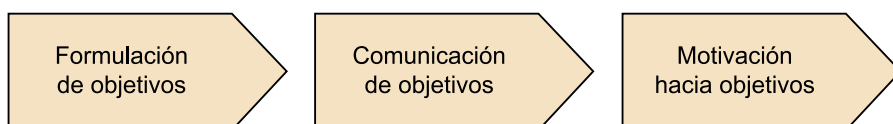
2. Elementos constitutivos de la organización

Los autores han formulado muchas y variadas propuestas para caracterizar a las organizaciones. De todas ellas, hemos seleccionado dos, por su enfoque complementario y por su utilidad para los directivos a la hora de manejar la estrategia. La primera de estas propuestas fue enunciada por Pérez López (1993) en su libro *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. En esta obra, Pérez López asume un punto de vista dinámico para describir los elementos que conforman una organización. A juicio de este autor, los elementos fundamentales de cualquier organización son los siguientes:

- la **formulación** de unos objetivos que puedan ser efectivamente conseguidos,
- la **comunicación** de esos objetivos de modo que las personas que forman la organización sepan y sean capaces de hacer lo que el sistema organizativo les pide, y
- la **motivación** de esas personas para que quieran hacer lo que el sistema les pide.

La utilidad fundamental de esta propuesta reside en que esos elementos nos ayudan a identificar tres funciones o tareas básicas que deben realizar los directivos. En correspondencia con estos elementos, podemos afirmar que los directivos deben formular un propósito, coordinar a las personas que tienen a su cargo y motivarlas para que hagan lo que es necesario.

Figura 1. Elementos de la organización desde un punto de vista dinámico



La descripción anterior, sin embargo, pasa por alto que en toda organización existen elementos que son estructurales –que no pueden ser interpretados como procesos dinámicos– y que no están relacionados, por tanto, de una manera directa con las funciones que realiza el directivo. Para asumir un punto de vista más estructural, y complementario del anterior, resulta muy útil la descripción que nos propone Richard Scott (1992) en su libro *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. En él, Scott nos ofrece una imagen estática y estructural de las organizaciones, que estarían formadas por los siguientes elementos:

1) **Estructura social:** es el conjunto de interacciones estables que suceden entre los miembros de una organización. La estructura real de los vínculos puede ser analíticamente separada en dos componentes, uno formalizado y otro

espontáneo. La estructura formal está compuesta por las líneas de autoridad, tareas, derechos y responsabilidades que han sido definidos por la alta dirección de una manera explícita. A través de la estructura formal suceden muchos procesos que son importantes para la organización. Se calculan, por ejemplo, los salarios, se promueven los ascensos, se comunican las órdenes a los trabajadores... Sin embargo, existen muchos procesos que, siendo vitales para la organización, suceden de manera emergente. Llamamos estructura informal al conjunto de las relaciones y los comportamientos que, siendo realmente efectivos para la organización, no han sido regulados explícitamente por los altos directivos. Los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, por ejemplo, suelen charlar e intercambiar valiosas informaciones cuando se encuentran en las zonas comunes (pasillos, cafetería, zonas de ocio, escaleras...). No es extraño, por este motivo, que muchas empresas que se han orientado hacia la innovación (Apple, Pixar, Google, etc.) busquen fomentar la comunicación entre sus empleados incentivando el uso de este tipo de espacios. Podemos afirmar, en definitiva, que las estructuras formal e informal conviven dentro de la organización, que ambas son necesarias para el buen funcionamiento de esta y que las dos están fuertemente vinculadas en una relación que es dinámica y de mutua influencia.

Relaciones en las organizaciones

Max Weber, con su libro *Economía y Sociedad* (1922), ha sido uno de los autores que ha destacado con acierto la importancia de las relaciones organizativas formales, a la que atribuía el término *burocracia*. A Elton Mayo, por su parte, a través de sus experimentos en la Western Electric Company, le corresponde el mérito de haber descubierto la importancia que tienen las relaciones informales en las organizaciones.

2) Participantes humanos: Scott enfatiza la importancia que tienen las personas en cualquier organización. Sin personas no habría organización, ni sería viable ningún tipo de interacción social. Este énfasis en el elemento personal nos ayuda a prevenir un defecto muy extendido en el estudio de las organizaciones, en el que se ha dedicado un notable esfuerzo a analizar la estructura de las relaciones existentes, olvidándose a menudo de los nudos personales. En estos nudos –es decir, en las personas– es donde radican toda la imaginación e iniciativa que dinamiza a las organizaciones.

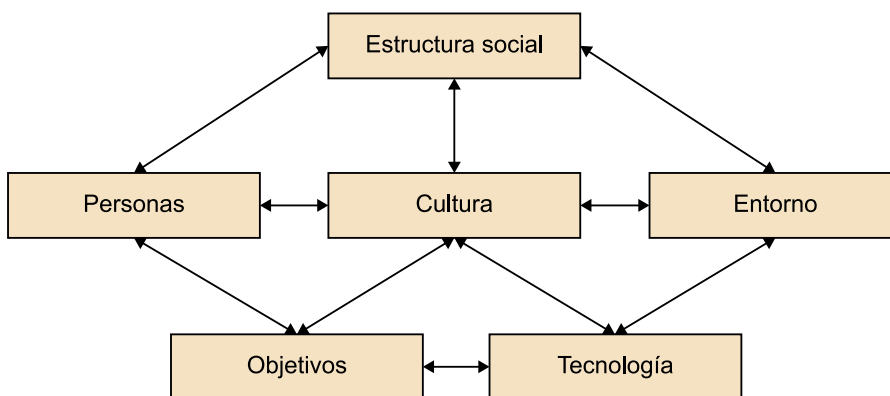
3) Objetivos: son los fines que orientan el esfuerzo de las personas en una organización. Este concepto está entre los más importantes y controvertidos en el estudio de las organizaciones. Algunos autores afirman que los objetivos son indispensables para las organizaciones. Otros, en cambio, destacan que a menudo solo sirven para justificar *a posteriori* acciones que ya han sido realizadas por la organización. En otra dimensión del análisis, algunos autores enfatizan que los objetivos de una organización tienen un fuerte valor cognitivo, al ofrecer a sus miembros una orientación muy clara en sus decisiones. Para otros, sin embargo, los objetivos cumplen una función más simbólica que cognitiva, sirviendo como una fuente de identificación y motivación para las personas que forman el grupo.

4) **Tecnología:** es el conjunto de elementos no humanos que permiten a la organización transformar ciertos *inputs* en *outputs*. En el campo de la estrategia, el término *tecnología* es a menudo interpretado con un sentido muy estrecho, centrándose en aquellos artefactos que han sido inventados recientemente y que tienen una alta complejidad interna. A nuestro juicio, sin embargo, esta interpretación debe ser ampliada para incluir el conjunto de todos los medios materiales y procesos que permiten a una organización realizar sus tareas.

5) **Entorno:** cada organización existe en un entorno físico, económico, tecnológico, cultural y social específico, al que debe adaptarse. Ninguna organización es suficiente en sí misma y todas dependen para su mantenimiento de las relaciones de intercambio que establecen con otros actores de su entorno. Pero el vínculo de influencia puede funcionar también en el otro sentido, y las organizaciones tienen a menudo la capacidad para influir sobre sus entornos, generando con sus actividades importantes efectos en otros actores.

Este repertorio de elementos constituye una notable aportación a nuestro conocimiento sobre las organizaciones. Sin embargo, no podemos aceptarlo aún como una descripción suficientemente completa si no añadimos la cultura organizativa. Además de los anteriores elementos, cualquier organización tiene un conjunto de reglas y valores que tienden a permanecer en el tiempo y ayudan a sus miembros a evaluar qué fines, qué decisiones y qué comportamientos son admisibles y cuáles no, dentro de esa organización. Este conjunto de reglas y valores pueden ser explícitos o implícitos, e influyen de una manera directa en el modo como una organización configura el resto de sus elementos.

Figura 2. Elementos de la organización desde un punto de vista estructural



Las personas que tienen una especial sensibilidad hacia las cuestiones relacionadas con la ética se preguntan a menudo cómo podemos encararla, desde un punto de vista teórico y práctico, en el funcionamiento de las organizaciones. Aunque la relación entre la ética y el funcionamiento real de las organizaciones es compleja, y constituye todo un campo de investigación, podemos afirmar con rotundidad una idea: la perspectiva sobre lo que es correcto o incorrecto –o dicho de otro modo, sobre lo que es aceptable o inaceptable– que asumen los altos directivos de una organización incide de una manera directa en la cultura de ese grupo y, a partir de ese elemento, es fácil que irradie su influencia sobre el resto de los elementos que conforman la organización.

En una empresa, por ejemplo, cuyos altos directivos sienten un sincero compromiso hacia el cuidado del medio ambiente, hacia las condiciones laborales de sus empleados o la calidad de sus productos, es muy probable que esos valores arraiguen con fuerza en la cultura organizativa y, a partir de ese punto, incidan de una manera profunda y continuada en los objetivos que se plantea la empresa, en el tipo de tecnologías que emplea, en las políticas formales de recursos humanos que promueve, etc.

Lectura recomendada

Para profundizar algo más en esta relación entre cultura y ética, podéis leer el siguiente artículo: C. McLaverty; A. McKee (2016, 29 de diciembre). «What you Can Do to Improve Ethics at your Company». *Harvard Business Review* (págs. 2-5).

En relación con los anteriores elementos, solemos pensar que existen ciertas situaciones que son preferibles a otras con carácter general. Solemos aceptar, por ejemplo, que siempre es preferible que una empresa realice un considerable esfuerzo para desarrollar equipos tecnológicos muy sofisticados, que imponga una cultura menos disciplinaria y más abierta hacia sus trabajadores, que cuente con una misión bien definida, etc. Estas y otras intuiciones parecidas son una buena expresión de nuestras preferencias culturales. Sin embargo, a la hora de comprender a las organizaciones, nos resultan contraproducentes por al menos dos motivos.

En primer lugar, estas intuiciones nos inducen a suponer que existen unas conexiones causales que, a menudo, no se cumplen. No podemos afirmar, por ejemplo, que una empresa que realice fuertes inversiones en desarrollar sistemas tecnológicos vaya a conseguir, ni en el corto ni en el largo plazo, una rentabilidad necesariamente superior a la de otra empresa que, trabajando en la misma industria, haya asumido el papel de seguidor tecnológico. Esta idea es fácil de entender si tenemos en cuenta que las inversiones para desarrollar algunas tecnologías suponen a menudo para la empresa grandes desembolsos de dinero y están asociadas a un riesgo muy alto de que los resultados de la innovación no sean los esperados.

La segunda objeción, y todavía más importante, es que este tipo de intuiciones desvían nuestra atención de un punto que es esencial. Para que una organización funcione adecuadamente, es necesario que todos sus elementos estén bien ajustados, es decir, es necesario que exista una relación de encaje y de mutua complementariedad entre todos ellos.

Ejemplo de los ejércitos y organizaciones terroristas

Durante siglos, por ejemplo, los ejércitos han trabajado en un entorno que resultaba muy estable y del que podían obtener sin problemas los recursos que necesitaban. En este contexto, un ejército tradicional se nutría con facilidad de gran número de soldados (personas), que debían aprender a usar con eficacia un repertorio de armas relativamente sencillas (tecnología) y someterse con docilidad (cultura) a las órdenes que los orientaban a cumplir ciertas misiones (objetivos) y les eran comunicadas a través de la línea de mando (estructura formal).

Esta configuración ha sido replicada durante décadas por las organizaciones terroristas. Piénsese, por ejemplo, en el modo en el que han funcionado organizaciones como ETA o el IRA. La propuesta organizativa cambia, sin embargo, cuando emerge Al Qaeda. Esta organización terrorista aspira a funcionar en un entorno global, tomando internet como el canal básico para el intercambio de las comunicaciones informales e instaurando una cultura que da muchísimo más protagonismo a la iniciativa de sus miembros para elegir sus objetivos y actuar. De una manera evidente, la mayor fortaleza de Al Qaeda no podía focalizarse en un solo elemento y estaba vinculada con su capacidad para integrar de una manera coherente –y a la vez muy distinta a como lo habían hecho hasta entonces las organizaciones militares y terroristas– todo el conjunto de sus elementos organizativos.

Si nos tomamos unos minutos para reflexionar sobre ello, veremos que este tipo de configuración, mucho más flexible, descentralizada y basada en la iniciativa personal, es muy común hoy en día en industrias como las de videojuegos, la publicidad, la televisión o el cine, en las que las empresas operan en entornos que son muy dinámicos y exigentes, y deben esforzarse en sacar todo partido posible a la iniciativa y a la capacidad de innovación de sus empleados.

Lecturas recomendadas

Sea cual sea la configuración de los elementos que haya asumido una organización, es evidente que modelar cada uno de los elementos para conseguir ese encaje es una de las tareas fundamentales de los directivos. Proponemos dos lecturas que nos pueden ayudar a apreciar la importancia que tiene ese modelaje, referida al elemento que recibe habitualmente menos atención: la cultura de la empresa.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Gupta, K. (2016, 7 de julio). «Don't let your culture just happen». *Harvard Business Review* (págs. 2-7).

Quappe, S.; Samsó-Aparici, D.; Warshawsky, J. (2007). «Culture and the Myth of the Black Box». *Deloitte Review* (vol. 1, págs. 11-21).

3. Los límites reales de la organización

La incorporación de una persona a una organización está normalmente ritualizada en la firma de un contrato, la realización de una prueba de sometimiento o valor, etc. Es frecuente observar este tipo de rituales en numerosos grupos organizados y desde hace ya muchos siglos. Pero hacer de un ritual –que es un acto formal por antonomasia– el criterio definitivo para determinar la incorporación de una persona a una organización es, cuando menos, discutible. Es fácil incurrir en este error si se asume que una organización tiene un límite formal que resulta claramente identificable, es decir, si se asume que es posible señalar con nitidez hasta dónde llegan las fronteras reales de una organización, discriminando así entre los actores que están más allá o más acá de esos límites.

Esta idea, sin embargo, no resulta hoy aceptable. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas –y, en general, de las organizaciones– mantienen relaciones más o menos estables y más o menos intensas con distintos grupos de actores. Algunos accionistas, por ejemplo, tienen una relación muy larga y comprometida con el funcionamiento de la empresa, mientras que otros apenas si se vinculan a la empresa durante un periodo muy breve, pues han adquirido las acciones con el fin de especular en un plazo muy corto. Como es fácil imaginar, podríamos enunciar una reflexión parecida para el caso de los clientes, de los proveedores e incluso de los trabajadores.

A la vista del argumento anterior, parece claro que debemos interpretar las organizaciones como actores sociales porosos, como grupos que no tienen siempre unos límites muy claros y estables, pues mantienen relaciones de intensidad y estabilidad variable con distintos actores. Para ilustrar este punto, bastaría con que nos preguntáramos hasta dónde llegan hoy los límites reales o, por decirlo de otro modo, cuáles son los miembros que forman parte, por ejemplo, de los grandes clubes de fútbol (Real Madrid, F. C. Barcelona, Manchester United, etc.). La respuesta a esta pregunta no es fácil ni única, y uno puede trazar el perímetro de esas organizaciones con diferentes grados de amplitud para ir incluyendo gradualmente a los futbolistas, al entrenador y equipo técnico, a los directivos y al resto del personal contratado, socios, aficionados, simpatizantes, patrocinadores, ciudad local, región, etc. El mismo argumento lo podríamos replicar para trazar los perímetros que incluyeran a diversos grupos de actores en el caso de las cadenas de televisión, las ONGs, los partidos políticos, las universidades, las empresas de moda, de alimentación, de tecnología, etc.

El argumento anterior nos ayuda a apreciar que no debemos tomar como el criterio único y definitivo para asignar la pertenencia de un actor a una organización el simple hecho de que ese actor haya celebrado un acto –como puede ser la firma de un contrato o la compra de unas acciones– que lo vincula

formalmente con esa organización. En claro contraste con esta idea, debemos interpretar la pertenencia a una organización específica como la incorporación de un individuo a un entramado estable de relaciones sociales que afectan de una manera muy clara a su comportamiento.

Estas consideraciones sobre los límites y la pertenencia a una organización no son en absoluto triviales, y deben ser incluidas en un curso sobre estrategia. De una manera indudable, todo el proceso estratégico que presentábamos en el módulo «Naturaleza y concepto de la dirección estratégica» (figura 2) dependerá de cómo responda el equipo directivo, de manera explícita o implícita, a la pregunta de ¿qué actores componen su organización? La respuesta que dé el equipo directivo a esta pregunta tendrá unas consecuencias relevantes en el modo en el que ese equipo determine:

- qué fines debe perseguir la organización,
- cuáles son sus responsabilidades hacia los diferentes actores con los que se relacionan, y
- quiénes, y de qué forma, tienen derecho a participar en las decisiones.

Honestamente, nosotros no podemos dar una respuesta única y definitiva a esa pregunta. Por el contrario, la respuesta deberá ser precisada por cada equipo directivo y para cada organización en concreto. Sin embargo, sí podemos afirmar claramente que la reflexión sobre los límites de una organización o, dicho de otro modo, la reflexión sobre cuáles son los actores que están fuertemente vinculados con ella, debe estar en el inicio del proceso estratégico. Solo después de reflexionar sobre estas cuestiones podrán los directivos definir con claridad los objetivos y las responsabilidades que deben orientarlos en sus decisiones. Esta convicción permea de una manera profunda en la estructura y los contenidos de ese curso.

Actividad 1

Trazad varios círculos concéntricos para identificar a los grupos de actores que se vinculan con alguna empresa que sea bien conocida en la industria de la moda (Inditex, H&M, Topshop, Dolce y Gabbana...). Comenzando por el primer círculo interior y progresando hacia los exteriores, reflexionad sobre los fines y las responsabilidades que, para cada perímetro, deberían asumir los directivos. Veréis que, a medida que el equipo directivo amplía el perímetro de los actores que considera, sus responsabilidades aumentan, teniendo que hacer frente en ocasiones a dilemas que no será fácil resolver. Identificad algunos de esos potenciales conflictos.

Actividad 2

Indagad sobre el origen y el significado del término *open innovation*. Reflexionad sobre la conexión que puede tener esta idea con todo lo que hemos expuesto a propósito de los límites de la empresa.

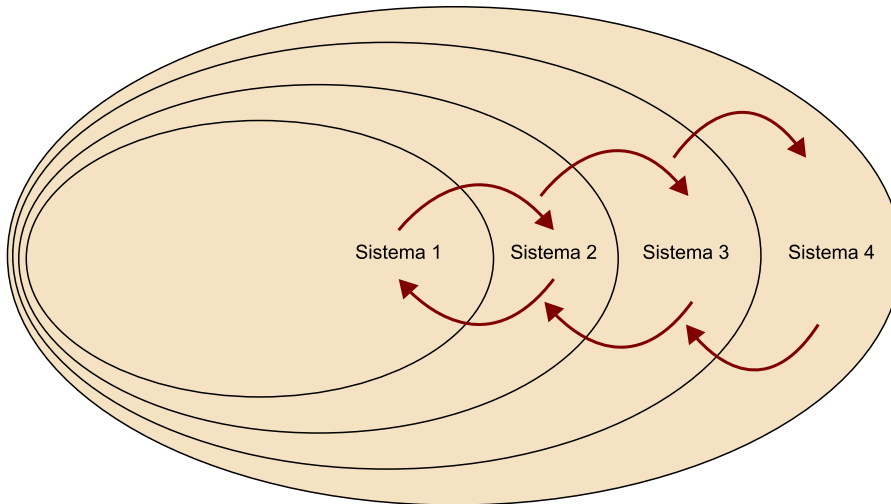
3.1. La organización como un organismo que forma parte de un ecosistema

La imagen de la organización como un actor social que tiene unos límites muy claros ha sido un elemento característico de aquellos enfoques que interpretaban la organización a partir de las analogías militar y mecanicista. De la primera hemos hablado en el apartado 2 del módulo «Naturaleza y concepto de la dirección estratégica», y a la segunda nos referiremos en el apartado 5.2 de este módulo. En un intento decidido por superar esta imagen dualista y excesivamente simplificada de las organizaciones, ha emergido en los últimos años una vigorosa corriente de estudios que, a partir de una analogía biológica, interpretan la organización como un organismo que habita y evoluciona en el interior de un ecosistema complejo (Moore, 1996, 1998; Iansiti y Levien, 2004).

En el terreno de la biología, y desde hace ya varias décadas, la teoría de sistemas –propuesta originalmente por Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)– ha centrado su atención en estudiar las dinámicas que emergen entre diferentes especies de animales y plantas que se vinculan a través de complejas relaciones de competencia y cooperación, propiciando el surgimiento de sistemas en distintos niveles que tienden a mantenerse en un equilibrio dinámico. En cada uno de estos niveles, las interacciones locales entre los agentes influyen en las características de todo el sistema, que, a su vez, vuelve a influir en los agentes individuales, lo que da lugar así a un proceso continuado –llamado emergencia– en el que el sistema y los agentes coevolucionan.

Al igual que sucede en la naturaleza, las empresas –que son en sí mismas sistemas complejos, formados por personas y grupos– se insertan en sistemas más amplios –formados por otros competidores, potenciales clientes, proveedores, gobiernos, medios de comunicación, ONG, etc.– con los cuales coevolucionan en maneras que son muy difíciles de predecir. A la luz de estos estudios, podemos afirmar que, en los negocios, las interacciones particulares entre los agentes generan dinámicas colectivas que emergen en múltiples niveles, por lo que no podemos separar con nitidez lo que sucede dentro y fuera de una empresa. Los trabajadores individuales, los grupos informales, los departamentos, las unidades de negocio, la corporación, el mercado local, la industria... son todos sistemas complejos contenidos dentro de otros sistemas más amplios y también complejos, entre los cuales emergen dinámicas de influencia en cascada –de unos sistemas sobre otros– que no pueden ser interpretadas a partir de una imagen dualista que se limite a diferenciar a una organización de su entorno.

Figura 3. Modelo de interacción entre sistemas complejos



En la realidad de los negocios, algunas evoluciones tecnológicas y culturales han facilitado que surjan y se desarrollen los ecosistemas. La emergencia de las TIC ha favorecido claramente la coordinación entre empresas. Pero además de ese vector tecnológico, los ecosistemas empresariales se han visto favorecidos por un giro cultural. Si la idea de que las empresas pudieran buscar estrategias para colaborar estuvo marginada, hasta mediados de los ochenta, hoy en día, este obstáculo cultural ha sido en buena parte removido, y a los emprendedores y directivos más jóvenes no les incomoda diseñar estrategias que implican un alto grado de colaboración con otros actores.

En contraste con la visión tradicional de la estrategia –centrada únicamente en la empresa–, la aceptación de este paradigma ecológico, mucho más inclusivo y sistémico, puede tener unas consecuencias profundas para el trabajo de los directivos. Mencionamos algunas de las más importantes.

1) Los directivos deben considerar las interacciones que mantiene su empresa con otros actores en sistemas que pueden ser definidos con diversos grados de amplitud.

2) El énfasis del trabajo directivo no debe recaer en mejorar los beneficios económicos para la empresa en el corto plazo, sino en hacer que la empresa sea un sistema lo suficientemente robusto para mantenerse activo en largo plazo. Algunas estrategias para asegurar esta robustez podrían ser: *a)* mantener dentro de la empresa un alto grado de heterogeneidad en relación con la cultura y las opiniones de las personas, *b)* implantar una estructura modular dentro de la empresa que promueva la emergencia de nuevos sistemas infraempresariales complejos o *c)* definir mecanismos internos que promuevan los bucles de retroalimentación entre miembros de la empresa.

Ved también

Exponíamos con alguna extensión la emergencia de las TIC en el apartado 10 del módulo «Naturaleza y concepto de la dirección estratégica» de esta misma asignatura.

3) Promover dinámicas de cooperación que van más allá de las fronteras de la empresa y que pueden dirigirse incluso a gestionar de algún modo el ecosistema.

Entre los ecosistemas biológicos y los empresariales existen diferencias que no podemos obviar. A diferencia de los actores biológicos, los seres humanos emplean su inteligencia y creatividad para planificar el futuro y tratar de modelarlo. Además, las empresas compiten por incorporar a posibles miembros, en una dinámica que no es observada en la naturaleza. Sin embargo, y a pesar de que la analogía no sea perfecta, esta perspectiva biológica nos ayudará a comprender mejor cómo funcionan las empresas y a interpretar de una manera más amplia y estimulante las funciones que deben asumir los directivos.

Actividad 3

Investigad sobre la estrategia que están aplicando algunas empresas (como Apple, Nike, Primark, Amazon, etc.) para crear y dinamizar a su alrededor todo un ecosistema a través del cual poder ofrecer un valor cada vez mayor a sus clientes. Identificad, para la empresa que hayáis elegido, cuáles son las «especies» de actores que han emergido, cuál es su vínculo con la empresa central y cuál es su aportación a la creación de un valor colectivo. Reflexionad sobre el valor que recibe el cliente que participa en el ecosistema.

Ved también

A este tipo de estrategias nos hemos referido ya en el apartado 9 del módulo «Naturaleza y concepto de la dirección estratégica» de esta misma asignatura.

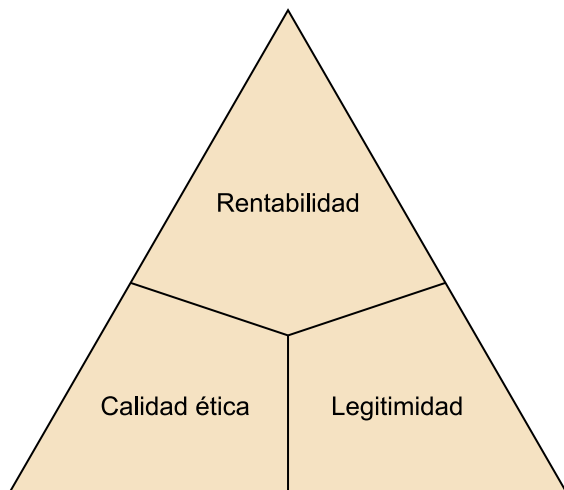
4. Criterios para evaluar las acciones organizativas

Cada decisión relevante que toma un directivo, o el conjunto de todas las decisiones que se integran en ese patrón al que hemos denominado estrategia, pueden ser evaluadas a partir de distintos criterios. Esta variedad de criterios para evaluar su trabajo puede causar en el directivo una cierta sensación de desánimo y desorientación, pues parece improbable que una decisión satisfaga a la vez todos los criterios que podrían parecer oportunos. Para ayudar a los directivos a enfrentarse a este problema, proponemos evaluar sus decisiones a partir de tres criterios:

- 1) **rentabilidad:** el rendimiento financiero esperado para la decisión,
- 2) **legitimidad social:** grado en el que una decisión es juzgada como valiosa o aceptable por los actores sociales que sostienen con su apoyo la organización, y
- 3) **calidad ética:** grado en el que una decisión merece ser considerada como intrínsecamente correcta por el directivo.

El primero de esos criterios se estudia en el ámbito la economía, el segundo en la sociología y el tercero es comúnmente estudiado en el campo de la ética.

Figura 4. Criterios para evaluar una decisión directiva



A la vista de la figura 4, podemos decir que una decisión directiva será plenamente adecuada si cumple a la vez esos tres criterios. En el caso de que la decisión incumpliera alguno de ellos, el directivo podría estar generando un grave problema para su empresa, del que debería ser consciente e intentar corregirlo. El peso, no obstante, que el directivo conceda a cada uno de esos criterios dependerá de cada caso en concreto: del tipo de organización en la que trabaje, de sus orientaciones personales, de las presiones que reciba de sus jefes, etc.

Este sencillo esquema nos ayuda a poner de manifiesto que a menudo la verdadera dificultad del trabajo directivo no está tanto en concebir las mejores ideas como en saber formularlas y llevarlas a la práctica de una manera tal que resulten a la vez lo suficientemente rentables, aceptadas por todos los actores implicados y éticamente correctas.

En el campo de la estrategia, el criterio de la rentabilidad resulta ya bien conocido. El criterio de la calidad ética, por su parte, suele incluirse en los planes de estudio para directivos. El criterio de la legitimidad, sin embargo, suele quedar fuera de los cursos sobre estrategia. Presentado por Philip Selznick en su libro *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization* (1949), el concepto de legitimidad (o legitimidad social) hace referencia a la cualidad que tiene una organización de ser percibida como valiosa por aquellos actores de su entorno que son especialmente relevantes para su supervivencia. Si una organización es percibida como legítima por los actores de su entorno, podrá obtener de ellos los recursos que necesita para sobrevivir en el medio plazo: podrá contratar a personas, obtener créditos y subvenciones, vender sus productos... En cambio, si una organización ve deteriorada su legitimidad frente a alguna de sus audiencias relevantes, su supervivencia en el medio plazo puede estar en peligro.

A menudo, solemos enfocar las discusiones sobre los comportamientos de las empresas desde el punto de vista de la ética. Asumiendo esta perspectiva, tratamos de analizar en qué grado, y por qué motivo, los comportamientos de una empresa son correctos o incorrectos. La abundancia de planteamientos éticos, sin embargo, hace que muchas de estas discusiones acaben en graves desacuerdos. Una buena alternativa para seguir demandando a las empresas que mejoren sus estándares de comportamiento consiste en tomar como el eje principal para nuestro discurso la noción de legitimidad. Al asumir este punto de vista alternativo, dejamos de debatir si una decisión es correcta o incorrecta en sí misma, para afirmar que, si esa decisión no se ajusta a las demandas y expectativas de los actores sociales relevantes, los directivos pueden estar poniendo en peligro el futuro de la empresa. La noción de legitimidad da una formulación más concreta a aquella noción de ajuste –en este caso, entre la organización en general y el entorno– que presentábamos en el apartado 2 de este módulo, y nos ayuda a superar las dificultades prácticas que suelen generar los complejos debates a partir de la ética.

Actividad 4

Identificad algún evento que haya afectado negativamente a la legitimidad de una empresa. Para orientaros en la búsqueda os ofrecemos algunos ejemplos:

1) en 2010 Nestlé fue acusada de contribuir a deforestar vastas extensiones de la selva de Indonesia por su uso del aceite de palma,

2) en 2015 se hizo público que Volkswagen había estado falseando los test sobre emisiones contaminantes que debían pasar muchos de sus vehículos,

3) los informes emitidos por Greenpeace entre 2010 y 2012 sobre la contaminación de los ríos en China que estaban generando las grandes marcas de moda obligaron a estas a asumir el compromiso formal de eliminar de sus prendas las sustancias que pudieran ser potencialmente nocivas.

Una vez que hayáis identificado el evento, explicad cuál es la empresa señalada, quién recibe los efectos, quién da a conocer la noticia, etc. Analizad y evaluad después las medidas que tomó esa compañía para volver a recuperar su legitimidad. Imaginad cómo habrías actuado vosotros si os hubierais encontrado en esa circunstancia.

5. Conocimiento disponible sobre organizaciones

Desde el inicio del siglo XX han proliferado los estudios sobre organizaciones. Este hecho ha enriquecido nuestro conocimiento, pero también ha traído una cierta sensación de desacuerdo, al aumentar la diversidad de las preguntas formuladas, los niveles para el análisis, los enfoques teóricos asumidos por los académicos... Esta situación ha animado a varios autores a revisar y ordenar la literatura disponible. De todos estos trabajos, hemos decidido exponer los dos que mejor sirven al propósito de nuestra asignatura. En particular, nos referiremos a las revisiones de la literatura organizativa que han propuesto Jeffrey Pfeffer (1982) y Pérez López (1993).

5.1. Los estudios de organizaciones según su visión de la acción

Jeffrey Pfeffer, en su libro *Organizations and Organizational Theory*, agrupa los estudios sobre organizaciones en función de dos criterios: el nivel de análisis que asume la teoría (y que puede ser el individuo o la organización) y la interpretación que la teoría asume de la acción. Aunque Pfeffer combina ambos criterios, nosotros atenderemos únicamente al segundo. De esta manera, emergen tres grandes grupos de teorías que difieren significativamente en su manera de interpretar la naturaleza de la acción organizativa:

- Teorías que consideran que la acción de las organizaciones es intencional, y por tanto, es consecuencia directa de las decisiones que toman los directivos de una manera deliberada y racional.
- Teorías que consideran que la acción organizativa está determinada por la situación. Para los modelos de este enfoque, la acción organizativa es el resultado de un juego de fuerzas y presiones que son externas a la organización y sobre las cuales el equipo directivo tiene muy poco o ningún margen para actuar con autonomía. Entre las teorías que asumen esta imagen destacan la ecología de las poblaciones de Hannan y Freeman (1977) y la teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (1978).
- Teorías que niegan que una acción organizativa pueda ser plenamente deliberada o esté determinada por factores externos o internos a la organización. Los modelos de este grupo consideran que la acción organizativa tiene normalmente su origen en el azar, en un juego caótico e incontrolado de fuerzas que no pueden ser reducidas a las intenciones de los individuos ni a las condiciones del entorno.

5.2. Los estudios de organizaciones según su visión de la persona

Chester I. Barnard, en su obra seminal *The Functions of the Executive* (1938, pág. 8) afirmaba que «[m]e ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones [...] sin enfrentarme con algunas cuestiones como las siguientes: ¿qué es un individuo? ¿qué queremos decir al utilizar la palabra “persona”? [...] La tentación es evitar este tipo de cuestiones tan difíciles de responder, dejando que traten con ellas los filósofos o los científicos [...]. Sin embargo, uno se da cuenta rápidamente de que, a pesar de que tratemos de pasar por alto esas preguntas, no podemos evitarlas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de un modo implícito, al formular cualquier juicio sobre la actuación de las personas; y lo que es más importante, todo el mundo y especialmente los líderes, directores y ejecutivos, actúan sobre la base de unos supuestos que implican que ellos han dado ya una respuesta a esas preguntas, aunque solo en raras ocasiones sean conscientes de ello¹».

⁽¹⁾I have found it impossible to go far in the study of organizations or of the behavior of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated. For example: «What is an individual?» «What do we mean by a person?» «To what extent do people have a power of choice or free will?» The temptation is to avoid such difficult questions, leaving them to the philosophers and scientist who still debate them after centuries. It quickly appears, however, that even if we avoid answering such questions definitely, we cannot evade them. We answer them implicitly in whatever we say about human behavior; and, what is more important, all sorts of people, and specially leaders and executives, act on the basis of fundamental assumptions or attitudes regarding them, although these people are rarely conscious that they are doing so.

Con la afirmación anterior, Chester Barnard destacaba el papel fundamental que tienen los supuestos antropológicos –es decir, ideas que se aceptan como verdaderas sobre lo que es una persona– en el contenido de las teorías sociales y en el trabajo que realizan a diario los directivos. Consciente de la enorme relevancia que tiene esta idea, Pérez López (1993) divide las teorías organizativas en tres grandes modelos, según cuál sea su concepción de la persona. En las siguientes líneas presentamos las ideas básicas que atribuye Pérez López a cada uno de esos modelos.

1) Modelos mecanicistas de la organización. En los modelos mecanicistas, la organización es concebida como un sistema técnico en el que se coordinan recursos materiales y acciones humanas con el fin de producir y distribuir una serie de bienes o servicios. La visión de la organización es, en consecuencia, análoga a la de una máquina, un organismo en el cual las relaciones entre personas quedan reducidas a simples vínculos entre funciones o roles, quedando fuera del encuadre cualquier contenido psicológico o moral. En un sistema técnico, la imagen de persona que se maneja es la del *homo oeconomicus*, según la cual, el único fin de los trabajadores es maximizar su utilidad monetaria, por lo que no se les reconocen más motivaciones que las económicas, entendidas en términos de premio o castigo.

Estudios sobre la productividad

Ante la nueva realidad del capitalismo industrial, los primeros economistas creían que un trabajador solo podría aumentar su producción si invertía en su trabajo más esfuerzo y más tiempo. Este axioma fue desacreditado por los estudios sobre la productividad llevados a cabo por F. W. Taylor (1856-1915), quien desarrolló, en los inicios del siglo XX, una larga serie de estudios en los que analizaba cuantitativamente la organización del trabajo en los centros industriales. Para Taylor, la clave para mejorar el rendimiento no estaba en aumentar el tiempo que cada trabajador invertía en ejecutar sus tareas, sino en organizar científicamente todo el sistema de trabajo que se realizaba en la fábrica. Este planteamiento, acentuadamente racional, dio origen a lo que luego se llamó la revolución de la productividad. Se abrió así una línea de pensamiento que inspiró a numerosas teorías que hoy agrupamos bajo el término de modelos mecanicistas.

En estos modelos la única finalidad reconocida a la empresa es la eficacia, cuya medida más directa es el beneficio económico, y el único mecanismo para motivar a las personas es el sistema de recompensas y castigos. Esto sucede así porque el enfoque mecanicista solo atiende a la organización formal y no considera todos los aspectos no formalizados, que a menudo son los más decisivos para entender el funcionamiento de una empresa. Sin negar las aportaciones de este modelo, debemos reconocer que la realidad de las organizaciones, y de las personas que las componen, es a menudo más compleja. Lamentablemente, una buena parte de los directivos, y de los sistemas que están vigentes en muchas empresas, siguen asumiendo esta imagen mecanicista de las personas y de las organizaciones.

2) Modelos psicosociales de la organización. Las deficiencias de las teorías mecanicistas de comienzos del XX motivaron una multitud de estudios, encaminados a conectar el trabajo industrial con las dimensiones psicológicas y sociales del trabajador. Fruto de ese impulso emergió la psicología industrial, iniciada por Hugo Münsterberg (1863-1916) y continuada por autores como Vilfredo Pareto (1848-1923) o Elton Mayo (1880-1949). En particular, fueron los trabajos de este último los que dieron un fuerte impulso a esta corriente. A partir de Elton Mayo empezaron a aplicarse a las empresas algunos métodos de investigación que habían sido propios hasta entonces de las ciencias sociales; nació así la llamada escuela de las relaciones humanas. Se sucederán desde entonces los trabajos que dejan a un lado la analogía mecanicista para describir las organizaciones como grupos humanos que sirven a las personas para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. Para resaltar su distancia respecto al enfoque mecanicista, se comenzó a designar a estos trabajos con la etiqueta de psicosociales u orgánicos.

En contraste con los viejos modelos mecanicistas, los nuevos modelos orgánicos parten de una concepción más profunda del trabajador, al que se reconoce una dimensión psicológica y social. Los avances que nos aportaron estos modelos fueron notables. Se reconoció la estructura informal como un elemento más de las organizaciones reales. Además, la idea de hombre se modificó sustancialmente: el ser humano dejaba de ser adverso por naturaleza al trabajo y a su inserción en las organizaciones productivas para tender de una forma natural a ambos. Los sistemas de control y recompensa –basados en el premio y castigo– dejaban de ser los únicos medios reconocidos para mover al esfuerzo y se incluían, entre los fines de la empresa, la satisfacción de necesidades actuales de naturaleza psicológica y social que tenían los trabajadores. Además,

los procesos de comunicación reconocidos en la organización se complicaban: a la vía descendente, autoritaria, disciplinaria y jerárquica, que había sido común en los modelos mecanicistas, se añadían ahora nuevos canales para la comunicación –ascendentes y laterales– por los que circulaban la información e influencia.

Al tiempo que estas teorías se difundían entre los autores, los mercados reales se hacían cada vez más dinámicos y exigentes. Las empresas trataban de aplicar los nuevos modelos, pero enfocados, en la mayoría de los casos, al fin irrenunciable de maximizar los beneficios. El resultado de esta tendencia es un modelo directivo que algunos autores han llamado neotaylorismo. En esta versión se enriquecen las tareas que deben realizar los trabajadores, se mejoran sus condiciones materiales del trabajo, se amplían los sistemas de recompensas, nacen los departamentos de recursos humanos... Pero todos estos cambios tienen como fin último mejorar el rendimiento de los trabajadores, y su satisfacción personal es concebida como un medio novedoso al servicio de los objetivos de siempre: maximizar el beneficio de la empresa. Aún hoy son muchas las empresas que aplican esta especie de taylorismo disfrazado con un rostro humano, en el que la dirección sigue siendo autoritaria, disciplinaria y jerárquica, aunque no lo parezca.

Actividad 5

La aplicación del análisis masivo de datos relativos a las relaciones informales que mantienen las personas en el interior de las empresas se convertirá, probablemente, en un vector muy importante en los próximos años. Los motivos para que se desarrolle esta tendencia parecen estar ya muy claros:

- 1) disponibilidad de todo tipo de sensores digitales,
- 2) capacidad para procesar informáticamente la información obtenida y
- 3) la certeza, por parte de los directivos, del papel que juegan las relaciones informales en el funcionamiento de cualquier empresa.

A partir de estas reflexiones, identificad algunas empresas que se hayan especializado en prestar este tipo de servicios. Identificad el valor que están añadiendo estos servicios a las empresas y reflexionad sobre el modelo de organización que supone.

Si bien los modelos orgánicos parten de una concepción de persona más amplia (al hombre económico del modelo mecanicista se le añade una dimensión psicológica y social), esta concepción de persona sigue siendo insuficiente, pues sigue sin considerar, a juicio de Pérez López, las necesidades reales que son dictadas por su propia naturaleza como persona y que la hacen merecedora de ser considerada como un fin en sí misma. Incluso en los modelos orgánicos la persona es interpretada como un medio, un recurso productivo que es utilizado por la empresa para maximizar el beneficio. Para superar estas limitaciones, Pérez López nos propone añadir una dimensión antropológica al es-

tudio de las organizaciones. Solo partiendo de un supuesto antropológico más amplio, nos argumenta el autor, podremos entender de un modo ya completo las necesidades que mueven a las personas a participar en las organizaciones.

3) Modelos antropológicos de la organización. En las décadas de 1970-80 la concepción de persona y sus derechos reconocidos tuvieron un amplio desarrollo en los ámbitos de la política y la cultura. Este renovado contexto impulsó también un cambio en la manera de interpretar a la empresa. A partir de esas décadas, la empresa comenzó a ser concebida por algunos autores, e incluso por muchos directivos, como un proyecto integral, como un espacio social que era compartido por sus miembros y estaba orientado a satisfacer sus necesidades materiales (recibir un sueldo), sus necesidades actuales (psicológicas y sociales) pero también, y por encima de estas, sus necesidades reales, es decir, aquellas necesidades que experimentan la personas y están vinculadas a su íntima condición humana.

Considerada desde esta perspectiva, el fin tradicional de la empresa se veía cuestionado. El objetivo de optimizar el beneficio era devaluado para inclinarse a favor de unos fines más complejos. Se afirma, por ejemplo, que la maximización del beneficio debería reemplazarse por la generación del suficiente rendimiento, y que una empresa puede tener entre sus fines asegurar su continuidad y la de sus trabajadores, proporcionar servicios a la comunidad y ofrecer a sus miembros los medios más adecuados para su desarrollo humano. En esta asignatura, nos referiremos a varias aportaciones muy interesantes que se han vinculado de una forma más o menos directa con esta corriente, como son la teoría de *stakeholders*, en su versión normativa, o la teoría del valor compartido.

Ved también

Nos referimos a la teoría de *stakeholders* y a la teoría del valor compartido en los subapartados 2.2 y 2.3 del módulo «Fines de la empresa y responsabilidad social» de esta asignatura.

6. Motivos de las personas para trabajar en las organizaciones

Las ideas que hemos expuesto a propósito del modelo antropológico nos inducen a pensar que las personas que trabajan en una empresa o se involucran en cualquier otro tipo de organización no deben ser consideradas como un simple medio, como un recurso más a disposición de los directivos, sino que constituyen, cada una de esas personas, un fin que es valioso en sí mismo. Este novedoso énfasis en el valor intrínseco de las personas requiere unas categorías de análisis que no habían sido desarrolladas en los modelos mecanicistas ni en los orgánicos. En esta línea de pensamiento, Pérez López (1993) nos ofrece un esquema que puede ayudarnos a analizar las decisiones directivas desde una perspectiva antropológica. A juicio de este autor, las acciones humanas pueden estar basadas en tres tipos de motivos:

1) **Motivos extrínsecos:** consecuencias inmediatas y directas que atribuye el individuo a la realización misma de una acción. Estos motivos suelen consistir en un esquema muy simple de premios y castigos, tales como la retribución monetaria, las alabanzas de otros, evitar las sanciones o las críticas, etc.

2) **Motivos intrínsecos:** consecuencias que tenga la acción en el interior de la persona que la realiza. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con la satisfacción personal que obtenemos al realizar bien una tarea, el orgullo que sentimos al conseguir un cierto cargo o el aprendizaje que experimentamos al ejecutar una acción.

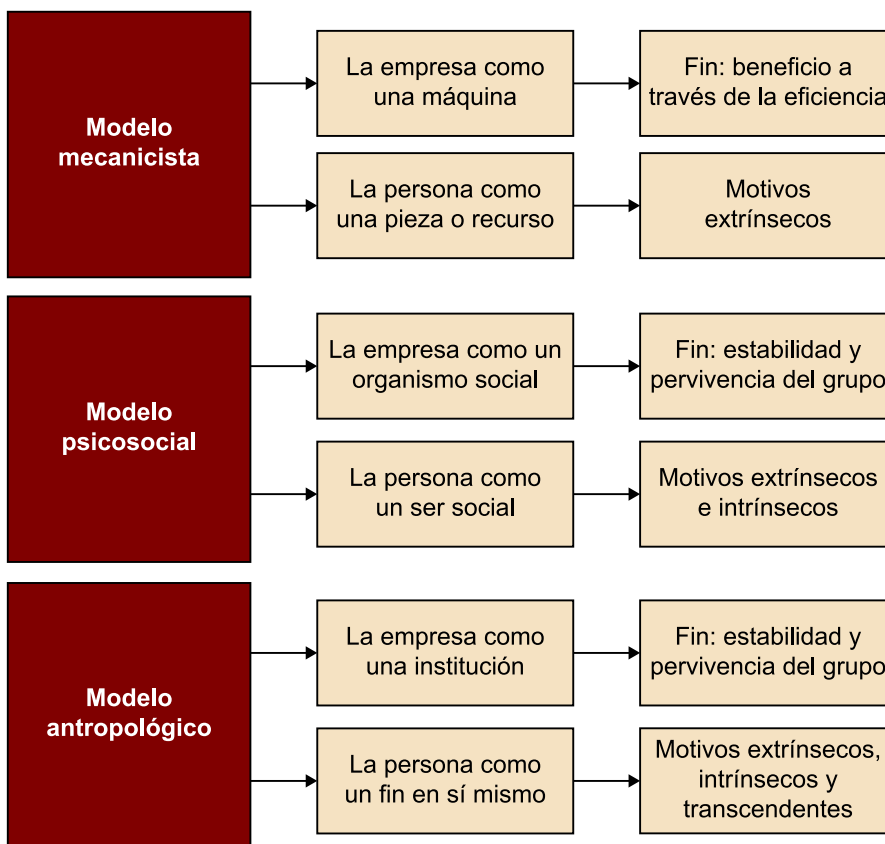
3) **Motivos trascendentes:** aquellos resultados que provoca la acción en personas distintas de quien la ejecuta. Son motivos de este tipo ayudar a un compañero de trabajo, solucionar un problema de un cliente, ayudar a solucionar un problema que está afectando a muchísimas personas, etc.

Es habitual que en una decisión concurren, de una manera simultánea, varios de estos motivos. Un emprendedor, por ejemplo, puede poner en marcha un nuevo negocio con la intención de ganar dinero (motivo extrínseco) pero también, y al mismo tiempo, por la satisfacción de sacar adelante un proyecto que ha concebido él mismo (motivo intrínseco) e incluso porque tenga un interés sincero en contribuir a mejorar en algún aspecto la vida de muchas personas (motivo trascendente). Por supuesto, el peso relativo con el que operen esos motivos variará en margen muy amplio, dependiendo de cada persona y de la situación.

A la vista del argumento anterior, podemos afirmar que muchas personas no trabajan, ni inician sus negocios, con el único fin de ganar más dinero (como podría argumentarse fácilmente desde un enfoque mecanicista), ni para con-

seguir con sus logros recompensas emocionales vinculadas con su interacción con otras personas (como podríamos afirmar desde un enfoque orgánico). A menudo, y sin negar la eficacia de los anteriores motivos, las personas realizan esfuerzos considerables trabajando, o poniendo en marcha nuevos negocios, con la intención de generar unos efectos positivos en otras personas (dar empleo, mejorar sus condiciones materiales de vida, solucionar problemas ambientales, etc.). Así, las empresas serían no tanto una maquinaria al servicio de los intereses de sus fundadores, ni un organismo que sirve como contexto para la interacción de las personas, sino un factor muy relevante en el progreso material, político e incluso moral de nuestras sociedades.

Figura 5. Correspondencia de los modelos de empresa con la imagen de la persona y las motivaciones



Actividad 6

Escribid en un papel una lista con los cinco o seis motivos que os reconocéis a vosotros mismos para trabajar. Ordenad esos motivos del más al menos importante. Escribid otra lista con los cinco o seis motivos que os gustaría que tuviera vuestro jefe en esa misma situación en la que os habíais imaginado trabajando. Ordenadlos con el mismo criterio, de más a menos importante, que en el caso anterior. Una vez elaboradas ambas listas, asignad a cada motivo la etiqueta de motivo extrínseco, intrínseco y trascendente. Mirad cada una de las listas y reflexionad sobre el perfil de motivación que describe. Comparad después los perfiles que describen las dos listas y tratad de extraer algunas conclusiones.

Lectura recomendada

T. H. Lee; T. Cosgrove (2014). «Engaging Doctors in the Health Care Revolution». *Harvard Business Review* (junio, págs. 104-111).

Bibliografía

- Barnard, C. I.** (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hannan, M. T.; Freeman, J.** (1977). «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology* (vol. 82, págs. 929-964).
- Iansiti, M.; Levien, R.** (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.
- Moore, J. F.** (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Nueva York: Harper Business.
- Moore, J. F.** (1998). *The Rise of a New Corporate Form*, *Washington Quarterly*, 21(1): 167-181.
- Pérez López, J. A.** (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Pfeffer, J.** (1982). *Organizations and Organization Theory*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R.** (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- Scott, R.** (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Selznick, P.** (1949). *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Weber, M.** (2014). *Economía y sociedad*. México DF: Fondo de Cultura Económica.

