
Naturalesa i concepte de l'organització

PID_00248720

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses per l'IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al centre universitari Villanueva (Madrid) a les àrees de Comptabilitat i Direcció Estratègica. Col·labora regularment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Fa recerca en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals, i ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció.....	5
1. L'organització com un actor social.....	7
2. Elements constitutius de l'organització.....	9
3. Els límits reals de l'organització.....	14
3.1. L'organització com un organisme que forma part d'un ecosistema	15
4. Criteris per a avaluar les accions organitzatives.....	19
5. Coneixement disponible sobre organitzacions.....	22
5.1. Els estudis d'organitzacions segons la seva visió de l'acció	22
5.2. Els estudis d'organitzacions segons la seva visió de la persona ...	23
6. Motius de les persones per a treballar en les organitzacions..	27
Bibliografia.....	29

Introducció

Tal com exposàvem en el mòdul anterior, els directius d'una empresa han de buscar, d'una manera proactiva i dinàmica, que la seva organització estigui ben ajustada a les característiques del seu entorn. Per a aconseguir-ho, han d'interpretar correctament els canvis que es produeixen en l'entorn, però també han de comprendre com funciona internament l'organització que dirigeixen. Per a ajudar-los en aquesta tasca, oferirem en aquest mòdul una descripció de les organitzacions. La nostra intenció en fer-ho no serà revisar tot el coneixement que tenim disponible avui dia, sinó exposar d'una manera rigorosa i clara els atributs de les organitzacions que qualsevol directiu hauria de conèixer per a gestionar-les amb encert.

1. L'organització com un actor social

Des de la Revolució Industrial (que va tenir el seu inici i principal etapa de desenvolupament la segona meitat del segle XVIII i la primera del XIX), les societats més avançades han evolucionat ràpidament. A mesura que aquestes societats canviaven, i en un procés que ha arribat fins avui, les organitzacions de tota classe (en particular les empreses) han anat augmentant la seva influència en la vida de les persones. Als països més avançats, dediquem una bona part del nostre temps a treballar-hi, ens proveeixen de béns i serveis, desenvolupen projectes d'innovació que després donen forma als nostres estils de vida, etc. Per a apreciar la profunditat d'aquest canvi, n'hi ha prou que fem un senzill exercici: pensem en el nombre d'organitzacions amb el qual interactuem cadascun de nosaltres al llarg d'un dia i comparem-lo després amb el nombre d'interaccions amb grups formalment organitzats que tenien els nostres avis fa només unes dècades.

Aquesta influència ha propiciat que les organitzacions s'hagin convertit, en molts àmbits de la vida social, en un objecte d'interès preferent. Les organitzacions de tota classe (educatives, altruistes, militars, empresarials, etc.) han estat l'objecte d'una regulació legal cada vegada més complexa, s'han creat sistemes per a la seva vigilància i control, etc. En particular, i des d'un punt de vista teòric, les organitzacions han atret l'interès d'un nombre creixent d'autors. Emprès sens dubte per aquesta influència, l'estudi de les organitzacions va emergir al començament del segle XX com un camp de recerca específic que se situava dins de la sociologia (és ben conegut, per exemple, el treball de Max Weber sobre les organitzacions burocràtiques). Ara bé, i amb el pas de les dècades, l'estudi de les organitzacions s'ha convertit en una àrea de creixent interdisciplinarietat. S'han desenvolupat models, per exemple, que prenen la seva inspiració en els camps de l'economia, la política, la filosofia i fins i tot l'ètica. Malgrat la seva diversitat, la majoria dels autors han intentat respondre a la pregunta essencial de què és i com funciona una organització, o, per dir-ho d'una altra manera, quins són els elements i les característiques bàsiques que comparteixen totes les organitzacions.

Encara que les seves maneres de respondre aquestes preguntes poden variar en aspectes significatius, la majoria dels autors ha reconegut que les organitzacions són actors socials rellevants i que estan dotades d'una identitat específica. Així, gairebé tots els autors estan d'acord a interpretar una organització com un grup social format per persones que es coordinen mitjançant una estructura de relacions i regles que són estables en el temps i que permeten a aquestes persones dur a terme algun tipus d'activitat.

Naixement d'una organització

En vista d'aquesta definició, és interessant la pregunta de quin és el moment precís en el qual neix una organització, o, per formular la mateixa qüestió d'una altra manera, què és el que diferencia una organització d'un simple grup de persones que coincideixen en un lloc o col·laboren entre elles. Per a respondre aquestes preguntes, imaginem el cas de quatre amics que viatgen en un cotxe. En un moment determinat, els quatre amics noten com es punxa una de les rodes del vehicle. Davant d'una adversitat com aquesta, els nois tenen diverses alternatives. Podria passar, per exemple, que el conductor del cotxe fos l'únic que es prengués la molèstia de solucionar el problema mentre la resta dels amics romanen en el cotxe. Seria possible també que tots els nois baixessin i intentessin, cadascun pel seu compte, arreglar el problema. A la vista del caos que generaria aquesta alternativa, és possible que un dels nois s'encarregués de coordinar l'esforç dels seus companys.

Només en aquest últim cas podem identificar un grup de persones que s'estan esforçant per a coordinar-se, però no ha emergit encara una organització. Imaginem que aquests quatre amics, animats per l'eficàcia amb la qual han aconseguit resoldre el problema, decideixen dedicar-se a fer treballs mecànics d'una manera contínua (muntant, segurament, un taller), es reparteixen les tasques (un s'encarregarà d'atreure els potencials clients, un altre de negociar amb els proveïdors, etc.) i estableixen, a més, un conjunt clar de regles que els serviran per a coordinar-se (relacionades amb els sous, els horaris, les responsabilitats, etc.). Podem afirmar que just en el moment en el qual emergeix una estructura estable de relacions i regles que serveixen a un conjunt de persones per a coordinar-se cap al compliment d'unes metes ha nascut, per fi, una organització.

A la vista de la seva permanència en el temps, més enllà del període pel qual s'hi vinculen els individus, i de la influència que han anat assumint en les nostres societats, podem afirmar que les organitzacions de tot tipus (empreses, exèrcits, sindicats, organitzacions religioses, partits polítics, universitats, ONG, etc.) no han de ser considerades com un simple agregat de persones, sinó com un veritable subjecte social, és a dir, com un actor que és significatiu en si mateix, atès que té una identitat que li és pròpia i és diferent de la simple agregació de les identitats individuals dels seus membres. Les organitzacions han de ser considerades, per tant, com actors socials de ple dret, com persones corporatives (*corporate persons*) que són capaces d'intervenir en la societat fent per si mateixes accions, participant en contractes, assumint drets i obligacions, acceptant responsabilitats, etc.

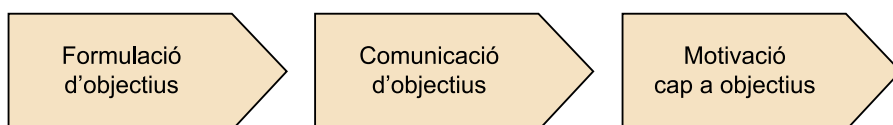
2. Elements constitutius de l'organització

Els autors han formulat moltes i variades propostes per a caracteritzar les organitzacions. De totes, n'hem seleccionat dues, pel seu enfocament complementari i per la seva utilitat per als directius a l'hora de gestionar l'estratègia. La primera d'aquestes propostes va ser enunciada per Pérez López (1993) en el seu llibre *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. En aquesta obra, Pérez López assumeix un punt de vista dinàmic per a descriure els elements que conformen una organització. Segons el parer d'aquest autor, els elements fonamentals de qualsevol organització són els següents:

- la **formulació** d'uns objectius que puguin ser efectivament assolits,
- la **comunicació** d'aquests objectius de manera que les persones que formen l'organització sàpiguen i siguin capaces de fer el que el sistema organitzatiu els demana, i
- la **motivació** d'aquestes persones perquè vulguin fer el que el sistema els demana.

La utilitat fonamental d'aquesta proposta rau en el fet que aquests elements ens ajuden a identificar tres funcions o tasques bàsiques que han de fer els directius. En correspondència amb aquests elements, podem afirmar que els directius han de formular un propòsit, coordinar les persones que tenen a càrrec seu i motivar-les perquè facin el que calgui fer.

Figura 1. Elements de l'organització des d'un punt de vista dinàmic



La descripció anterior, tanmateix, menysté que en tota organització hi ha elements que són estructurals (que no poden ser interpretats com a processos dinàmics) i que, per tant, no estan relacionats directament amb les funcions que duu a terme el directiu. Per a assumir un punt de vista més estructural, i complementari de l'anterior, resulta molt útil la descripció que ens proposa Richard Scott (1992) en el seu llibre *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Scott ens hi ofereix una imatge estàtica i estructural de les organitzacions, que estarien formades pels elements següents:

1) **Estructura social:** és el conjunt d'interaccions estables que succeeixen entre els membres d'una organització. L'estructura real dels vincles pot ser analíticament separada en dos components, un de formalitzat i un altre d'espontani. L'estructura formal està composta per les línies d'autoritat, tasques, drets i responsabilitats que han estat definits per l'alta direcció d'una manera explíci-

ta. A través de l'estructura formal tenen lloc molts processos que són importants per a l'organització. Es calculen, per exemple, els salaris, es promouen els ascensos, es comuniquen les ordres als treballadors, etc. No obstant això, hi ha molts processos que, sent vitals per a l'organització, tenen lloc de manera emergent. Anomenem estructura informal al conjunt de les relacions i els comportaments que, sent realment efectius per a l'organització, no han estat regulats explícitament pels alts directius. Els treballadors de diferents nivells jeràrquics, per exemple, solen enraonar i intercanviar valuoses informacions quan es troben a les zones comunes (passadissos, cafeteria, zones d'oci, escales, etc.). No és estrany, per aquest motiu, que moltes empreses que s'han orientat cap a la innovació (Apple, Pixar, Google, etc.) busquin fomentar la comunicació entre els seus empleats incentivant l'ús d'aquest tipus d'espais. Podem afirmar, en definitiva, que les estructures formal i informal conviuen dins de l'organització, que totes dues són necessàries perquè funcioni bé i que totes dues estan fortament vinculades en una relació que és dinàmica i de mútua influència.

Relacions en les organitzacions

Max Weber, amb el seu llibre *Economía y sociedad* (1922), ha estat un dels autors que ha destacat amb encert la importància de les relacions organitzatives formals, a les quals atribuïa el terme *burocràcia*. A Elton Mayo, per la seva banda, per mitjà dels seus experiments a la Western Electric Company, li correspon el mèrit d'haver descobert la importància que tenen les relacions informals en les organitzacions.

2) Participants humans: Scott emfatitza la importància que tenen les persones en qualsevol organització. Sense persones no hi hauria organització, ni seria viable cap tipus d'interacció social. Aquest èmfasi en l'element personal ens ajuda a prevenir un defecte molt estès en l'estudi de les organitzacions, en el qual s'ha dedicat un notable esforç a analitzar l'estructura de les relacions existents, oblidant-se sovint dels llaços personals. En aquests llaços (és a dir, en les persones) és on radiquen tota la imaginació i iniciativa que dinamitzen les organitzacions.

3) Objectius: són les finalitats que orienten l'esforç de les persones en una organització. Aquest concepte està entre els més importants i controvertits en l'estudi de les organitzacions. Alguns autors afirmen que els objectius són indispensables per a les organitzacions. Altres, en canvi, destaquen que sovint només serveixen per a justificar *a posteriori* accions que ja han estat fetes per l'organització. En una altra dimensió de l'anàlisi, alguns autors emfatitzen que els objectius d'una organització tenen un fort valor cognitiu, en oferir als seus membres una orientació molt clara en les seves decisions. Per a altres, tanmateix, els objectius compleixen una funció més simbòlica que cognitiva, i serveixen com una font d'identificació i motivació per a les persones que formen el grup.

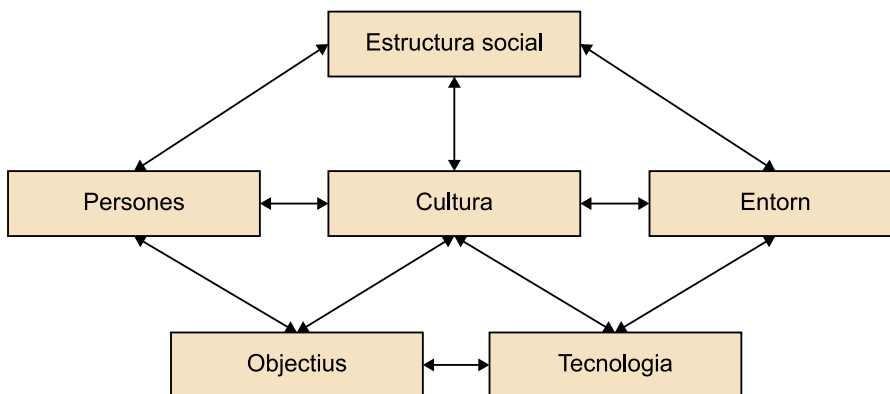
4) Tecnologia: és el conjunt d'elements no humans que permeten a l'organització transformar certs *inputs* en *outputs*. En el camp de l'estratègia, el terme *tecnologia* sovint s'interpreta amb un sentit molt estret, ja que se cen-

tra en els artefactes que han estat inventats recentment i que tenen una alta complexitat interna. Al nostre entendre, tanmateix, aquesta interpretació s'ha d'ampliar per a incloure-hi el conjunt de tots els mitjans materials i processos que permeten a una organització dur a terme les seves tasques.

5) **Entorn:** cada organització existeix en un entorn físic, econòmic, tecnològic, cultural i social específic, al qual s'ha d'adaptar. Cap organització no és suficient en si mateixa i totes depenen per al seu manteniment de les relacions d'intercanvi que estableixen amb altres actors del seu entorn. Però el vincle d'influència pot funcionar també en l'altre sentit, i les organitzacions tenen sovint la capacitat per a influir sobre els seus entorns i generar, amb les seves activitats, importants efectes en altres actors.

Aquest repertori d'elements constitueix una notable aportació al nostre coneixement sobre les organitzacions. Ara bé, no podem acceptar-lo encara com una descripció prou completa si no hi afegim la cultura organitzativa. A més dels elements anteriors, qualsevol organització té un conjunt de regles i valors que tendeixen a romandre en el temps i ajuden els seus membres a avaluar quines finalitats, quines decisions i quins comportaments són admissibles i quins no dins d'aquesta organització. Aquest conjunt de regles i valors poden ser explícits o implícits, i influeixen directament en la manera com una organització configura la resta dels seus elements.

Figura 2. Elements de l'organització des d'un punt de vista estructural



Les persones que tenen una especial sensibilitat cap a les qüestions relacionades amb l'ètica es pregunten sovint com la podem encaixar, des d'un punt de vista teòric i pràctic, en el funcionament de les organitzacions. Encara que la relació entre l'ètica i el funcionament real de les organitzacions és complexa, i constitueix tot un camp de recerca, podem afirmar amb rotunditat una idea: la perspectiva sobre el que és correcte o incorrecte (o dit d'una altra manera, sobre el que és acceptable o inacceptable) que assumeixen els alts directius d'una organització incideix d'una manera directa en la cultura d'aquest grup i, a partir d'aquest element, és fàcil que irradii la seva influència sobre la resta dels elements que conformen l'organització.

En una empresa, per exemple, els alts directius de la qual senten un compromís sincer cap a la cura del medi ambient, les condicions laborals dels seus empleats o la qualitat dels seus productes, és molt probable que aquests valors arrelin amb força en la seva cultura organitzativa i, a partir d'aquest punt, incideixin d'una manera profunda i contínua en els objectius que es planteja l'empresa, en el tipus de tecnologies que emprà, en les polítiques formals de recursos humans que promou, etc.

Lectura recomanada

Per a aprofundir una mica més en aquesta relació entre cultura i ètica, podeu llegir l'article següent: C. McLaverty; A. McKee (2016, 29 de desembre). «What you Can Do to Improve Ethics at your Company». *Harvard Business Review* (pàg. 2-5).

En relació amb els elements anteriors, acostumem a pensar que hi ha certes situacions que són preferibles a d'altres amb caràcter general. Solem acceptar, per exemple, que sempre és preferible que una empresa dugui a terme un esforç considerable per a desenvolupar equips tecnològics molt sofisticats, que imposi una cultura menys disciplinària i més oberta cap als seus treballadors, que disposi d'una missió ben definida, etc. Aquestes intuïcions i d'altres de semblants són una bona expressió de les nostres preferències culturals. No obstant això, a l'hora de comprendre les organitzacions, ens resulten contra-productius per almenys dos motius.

En primer lloc, aquestes intuïcions ens indueixen a suposar que existeixen unes connexions causals que, sovint, no es compleixen. No podem afirmar, per exemple, que una empresa que faci fortes inversions per a desenvolupar sistemes tecnològics aconseguirà, ni en el curt ni en el llarg termini, una rendibilitat necessàriament superior a la d'una altra empresa que, treballant en la mateixa indústria, hagi assumit el paper de seguidor tecnològic. Aquesta idea és fàcil d'entendre si tenim en compte que les inversions per a desenvolupar algunes tecnologies suposen, sovint, per a l'empresa, grans desemborsaments de diners i estan associades a un risc molt alt que els resultats de la innovació no siguin els esperats.

La segona objecció, i encara més important, és que aquest tipus d'intuïcions desvien la nostra atenció d'un punt que és essencial: perquè una organització funcioni adequadament, cal que tots els seus elements estiguin ben ajustats, és a dir, cal que hi hagi una relació d'encaix i de mútua complementaritat entre tots.

Exemple dels exèrcits i les organitzacions terroristes

Durant segles, per exemple, els exèrcits han treballat en un entorn que resultava molt estable i del qual podien obtenir sense problemes els recursos que necessitaven. En aquest context, un exèrcit tradicional es nodria amb facilitat d'un gran nombre de soldats (persones), que havien d'aprendre a fer servir amb eficàcia un repertori d'armes relativament senzilles (tecnologia) i sotmetre's amb docilitat (cultura) a les ordres que els orientaven a complir certes missions (objectius) i que els eren comunicades a través de la línia de comandament (estructura formal).

Aquesta configuració ha estat replicada durant dècades per les organitzacions terroristes. Penseu, per exemple, en la manera en el qual han funcionat organitzacions com ETA o l'IRA. La proposta organitzativa canvia, tanmateix, quan emergeix Al-Qaeda. Aquesta organització terrorista aspira a funcionar en un entorn global, pren internet com el canal bàsic per a l'intercanvi de les comunicacions informals i instaura una cultura que dona moltíssim més protagonisme a la iniciativa dels seus membres per a triar els seus objectius i actuar. Evidentment, la fortalesa més gran d'Al-Qaeda no es podia focalitzar en un sol element i estava vinculada amb la seva capacitat per a integrar d'una manera coherent (i alhora molt diferent de com ho havien fet fins llavors les organitzacions militars i terroristes) tot el conjunt dels seus elements organitzatius.

Si dediquem uns minuts a reflexionar sobre això, veurem que aquest tipus de configuració, molt més flexible, descentralitzada i basada en la iniciativa personal, és molt comuna avui dia en indústries com les de videojocs, la publicitat, la televisió o el cinema, en les quals les empreses operen en entorns que són molt dinàmics i exigents, i s'han d'esforçar a treure tot el partit possible a la iniciativa i a la capacitat d'innovació dels seus empleats.

Lectures recomanades

Sigui quina sigui la configuració dels elements que hagi assumit una organització, és evident que modelar cadascun dels elements per a aconseguir aquest encaix és una de les tasques fonamentals dels directius. Proposem dues lectures que ens poden ajudar a apreciar la importància que té aquest modelatge, referida a l'element que rep habitualment menys atenció: la cultura de l'empresa.

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

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

3. Els límits reals de l'organització

La incorporació d'una persona a una organització normalment es ritualitza en la signatura d'un contracte, la realització d'una prova de submissió o valor, etc. És freqüent observar aquest tipus de rituals en nombrosos grups organitzats i des de fa ja molts segles. Però fer d'un ritual (que és un acte formal per antonomàsia) el criteri definitiu per a determinar la incorporació d'una persona a una organització és, si més no, discutible. És fàcil incórrer en aquest error si s'assumeix que una organització té un límit formal que resulta clarament identificable, és a dir, si s'assumeix que és possible assenyalar amb nitidesa fins a on arriben les fronteres reals d'una organització, discriminant, així, entre els actors que estan més enllà o més ençà d'aquests límits.

Aquesta idea, tanmateix, avui no resulta acceptable. Actualment, la gran majoria de les empreses (i, en general, de les organitzacions) mantenen relacions més o menys estables i més o menys intenses amb diferents grups d'actors. Alguns accionistes, per exemple, tenen una relació molt llarga i compromesa amb el funcionament de l'empresa, mentre que d'altres amb prou feines es vinculen a l'empresa durant un període molt breu, ja que han adquirit les accions amb la finalitat d'especular en un termini molt curt. Com és fàcil d'imaginar, podríem enunciar una reflexió semblant per al cas dels clients, dels proveïdors i, fins i tot, dels treballadors.

A la vista de l'argument anterior, sembla clar que hem d'interpretar les organitzacions com a actors socials porosos, com a grups que no tenen sempre uns límits gaire clars i estables, atès que mantenen relacions d'intensitat i estabilitat variable amb diferents actors. Per a il·lustrar aquest punt, n'hi hauria prou que ens preguntéssim fins a on arriben avui els límits reals o, per dir-ho d'una altra manera, quins són els membres que formen part, per exemple, dels grans clubs de futbol (Reial Madrid, FC Barcelona, Manchester United, etc.). La resposta a aquesta pregunta no és fàcil ni única, i un pot traçar el perímetre d'aquestes organitzacions amb diferents graus d'amplitud per a anar-hi incloent gradualment els futbolistes, l'entrenador i l'equip tècnic, els directius i la resta del personal contractat, els socis, els aficionats, els simpatitzants, els patrocinadors, la ciutat local, la regió, etc. El mateix argument el podríem replicar per a traçar els perímetres que incloguessin diversos grups d'actors en el cas de les cadenes de televisió, les ONG, els partits polítics, les universitats, les empreses de moda, d'alimentació, de tecnologia, etc.

L'argument anterior ens ajuda a apreciar que no hem de prendre com el criteri únic i definitiu per a assignar la pertinença d'un actor a una organització el simple fet que aquest actor hagi celebrat un acte (com pot ser la signatura d'un contracte o la compra d'unes accions) que el vincula formalment amb aquesta organització. En clar contrast amb aquesta idea, hem d'interpretar la

pertinença a una organització específica com la incorporació d'un individu a un entramat estable de relacions socials que afecten d'una manera molt clara el seu comportament.

Aquestes consideracions sobre els límits i la pertinença a una organització no són en absolut trivials, i han de ser incloses en un curs sobre estratègia. Indubtablement, tot el procés estratègic que presentàvem en el mòdul «Naturalesa i concepte de la direcció estratègica» (figura 2) dependrà de com respongui l'equip directiu, de manera explícita o implícita, la pregunta de quins actors componen la seva organització. La resposta que doni l'equip directiu a aquesta pregunta tindrà unes conseqüències rellevants en la manera en la qual aquest equip determini:

- quines finalitats ha de perseguir l'organització,
- quines són les seves responsabilitats cap als diferents actors amb els quals es relacionen, i
- qui, i de quina manera, té dret a participar en les decisions.

Honestament, nosaltres no podem donar una resposta única i definitiva a aquesta pregunta. Per contra, la resposta haurà de ser precisada per cada equip directiu i per cada organització en concret. Ara bé, sí que podem afirmar clarament que la reflexió sobre els límits d'una organització o, dit d'una altra manera, la reflexió sobre quins són els actors que hi estan fortament vinculats, s'ha de situar al començament del procés estratègic. Només després de reflexionar sobre aquestes qüestions els directius podran definir amb claredat els objectius i les responsabilitats que els han d'orientar en les seves decisions. Aquesta convicció penetra profundament en l'estructura i els continguts d'aquest curs.

Activitat 1

Traceu diversos cercles concèntrics per a identificar els grups d'actors que es vinculen amb alguna empresa que sigui ben coneguda en la indústria de la moda (Inditex, H&M, Topshop, Dolce & Gabbana, etc.). Començant pel primer cercle interior i progressant cap als exteriors, reflexioneu sobre les finalitats i les responsabilitats que, per a cada perímetre, haurien d'assumir els directius. Veureu que, a mesura que l'equip directiu amplia el perímetre dels actors que considera, les seves responsabilitats augmenten, havent de fer front de vegades a dilemes que no seran gens fàcils de resoldre. Identifiqueu alguns d'aquests conflictes potencials.

Activitat 2

Indagueu sobre l'origen i el significat del terme *open innovation*. Reflexioneu sobre la connexió que pot tenir aquesta idea amb tot el que hem exposat a propòsit dels límits de l'empresa.

3.1. L'organització com un organisme que forma part d'un ecosistema

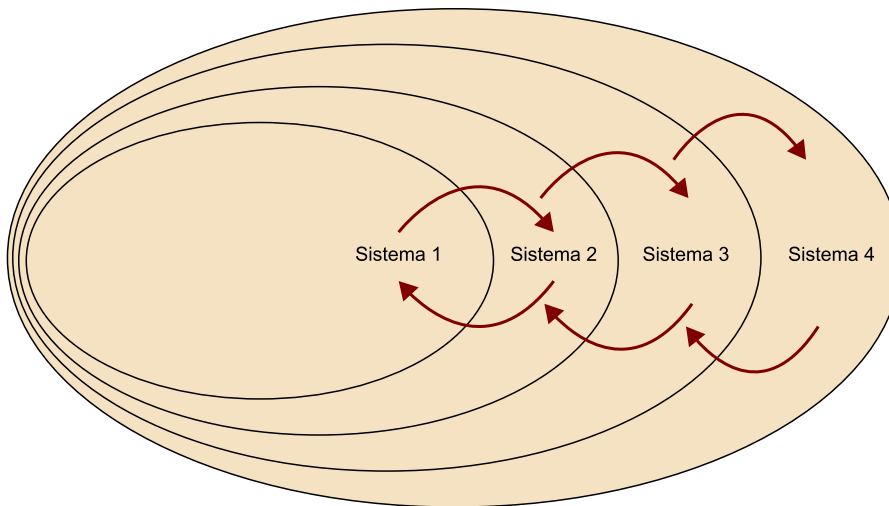
La imatge de l'organització com un actor social que té uns límits molt clars ha estat un element característic dels enfocaments que interpretaven l'organització a partir de les analogies militar i mecanicista. De la primera

n'hem parlat en l'apartat 2 del mòdul «Naturalesa i concepte de la direcció estratègica», i a la segona ens hi referirem en l'apartat 5.2 d'aquest mòdul. En un intent decidit per superar aquesta imatge dualista i excessivament simplificada de les organitzacions, ha emergit en els últims anys un vigorós corrent d'estudis que, a partir d'una analogia biològica, interpreten l'organització com un organisme que habita i evoluciona a l'interior d'un ecosistema complex (Moore, 1996, 1998; Iansiti i Levien, 2004).

En el terreny de la biologia, i des de fa ja diverses dècades, la teoria de sistemes, proposada originalment per Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), ha centrat la seva atenció a estudiar les dinàmiques que emergeixen entre diferents espècies d'animals i plantes que es vinculen a través de complexes relacions de competència i cooperació, fet que propicia el sorgiment de sistemes en diferents nivells que tendeixen a mantenir-se en un equilibri dinàmic. En cadascun d'aquests nivells, les interaccions locals entre els agents influeixen en les característiques de tot el sistema, que, al seu torn, torna a influir en els agents individuals, la qual cosa dona lloc a un procés continu (anomenat emergència) en el qual el sistema i els agents coevolucionen.

De la mateixa manera que succeeix a la natura, les empreses (que són en si mateixes sistemes complexos, formats per persones i grups) s'insereixen en sistemes més amplis (formats per altres competidors, clients potencials, proveïdors, governs, mitjans de comunicació, ONG, etc.) amb els quals coevolucionen de maneres que són molt difícils de predir. En vista d'aquests estudis, podem afirmar que, en els negocis, les interaccions particulars entre els agents generen dinàmiques col·lectives que emergeixen en múltiples nivells, per la qual cosa no podem separar amb nitidesa el que succeeix dins i fora d'una empresa. Els treballadors individuals, els grups informals, els departaments, les unitats de negoci, la corporació, el mercat local, la indústria, etc. són tots sistemes complexos continguts dins d'altres sistemes més amplis i també complexos, entre els quals emergeixen dinàmiques d'influència en cascada (d'uns sistemes sobre els altres) que no poden ser interpretades a partir d'una imatge dualista que es limiti a diferenciar una organització del seu entorn.

Figura 3. Model d'interacció entre sistemes complexos



En la realitat dels negocis, algunes evolucions tecnològiques i culturals han facilitat que sorgeixin i es desenvolupin els ecosistemes. L'emergència de les TIC ha afavorit clarament la coordinació entre empreses. Però a més d'aquest vector tecnològic, els ecosistemes empresarials s'han vist afavorits per un gir cultural. Si la idea que les empreses poguessin buscar estratègies per a col·laborar va estar marginada fins a mitjan anys vuitanta, avui dia aquest obstacle cultural ha estat eliminat en bona part, i als emprenedors i directius més joves no els incomoda dissenyar estratègies que impliquen un grau elevat de col·laboració amb altres actors.

En contrast amb la visió tradicional de l'estratègia (centrada únicament en l'empresa), l'acceptació d'aquest paradigma ecològic, molt més inclusiu i sistèmic, pot tenir unes conseqüències profundes per al treball dels directius. N'esmentem algunes de les més importants.

1) Els directius han de considerar les interaccions que manté la seva empresa amb altres actors en sistemes que poden ser definits amb diversos graus d'amplitud.

2) L'èmfasi del treball directiu no ha de recaure a millorar els beneficis econòmics per a l'empresa en el curt termini, sinó a fer que l'empresa sigui un sistema prou robust per a mantenir-se actiu a llarg termini. Algunes estratègies per a assegurar aquesta robustesa podrien ser: *a*) mantenir dins de l'empresa un grau elevat d'heterogeneïtat en relació amb la cultura i les opinions de les persones, *b*) implantar una estructura modular dins de l'empresa que promogui l'emergència de nous sistemes infraempresarials complexos o *c*) definir mecanismes interns que promoguin els bucles de retroalimentació entre membres de l'empresa.

Vegeu també

Hem exposat amb alguna extensió l'emergència de les TIC en l'apartat 10 del mòdul «Naturalesa i concepte de la direcció estratègica» d'aquesta mateixa assignatura.

3) Promoure dinàmiques de cooperació que van més enllà de les fronteres de l'empresa i que es poden adreçar fins i tot a gestionar d'alguna manera l'ecosistema.

Entre els ecosistemes biològics i els empresarials hi ha diferències que no podem obviar. A diferència dels actors biològics, els éssers humans empren la seva intel·ligència i creativitat per a planificar el futur i mirar de modelar-lo. A més, les empreses competeixen per incorporar possibles membres, en una dinàmica que no s'observa a la natura. No obstant això, i malgrat que l'analogia no sigui perfecta, aquesta perspectiva biològica ens ajuda a comprendre millor com funcionen les empreses i a interpretar d'una manera més àmplia i estimulante les funcions que han d'assumir els directius.

Activitat 3

Investigueu sobre l'estratègia que apliquen algunes empreses (com Apple, Nike, Primark, Amazon, etc.) per a crear i dinamitzar al seu voltant tot un ecosistema a través del qual poder oferir un valor cada vegada més gran als seus clients. Identifiqueu, per a l'empresa que hàgiu triat, quines són les «espècies» d'actors que han emergit, quin és el seu vincle amb l'empresa central i quina és la seva aportació a la creació d'un valor col·lectiu. Reflexioneu sobre el valor que rep el client que participa en l'ecosistema.

Vegeu també

A aquest tipus d'estratègies ens hi hem referit ja en l'apartat 9 del mòdul «Naturalesa i concepte de la direcció estratègica» d'aquesta mateixa assignatura.

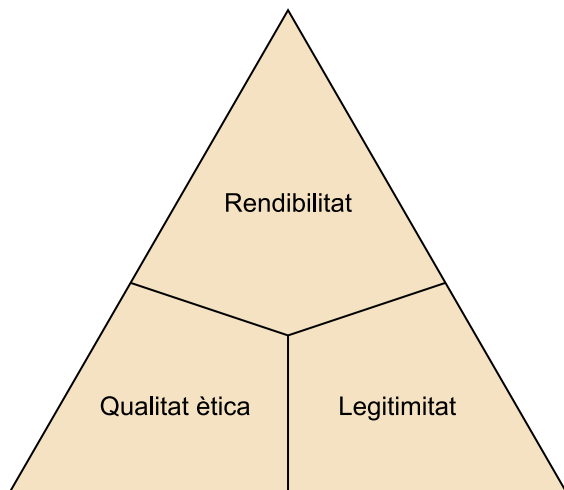
4. Criteris per a avaluar les accions organitzatives

Cada decisió rellevant que pren un directiu, o el conjunt de totes les decisions que s'integren en aquest patró que hem anomenat estratègia, poden ser avaluades a partir de diferents criteris. Aquesta varietat de criteris per a avaluar la seva feina pot causar en el directiu una certa sensació de descoratjament i desorientació, perquè sembla improbable que una decisió satisfaci alhora tots els criteris que podrien semblar oportuns. Per a ajudar els directius a enfrontar-se a aquest problema, proposem avaluar les seves decisions a partir de tres criteris:

- 1) **rendibilitat**: el rendiment financer esperat per a la decisió,
- 2) **legitimitat social**: grau en el qual una decisió és jutjada com a valuosa o acceptable pels actors socials que sostenen l'organització amb el seu suport, i
- 3) **qualitat ètica**: grau en el qual una decisió mereix ser considerada com a intrínsecament correcta pel directiu.

El primer d'aquests criteris s'estudia en l'àmbit de l'economia; el segon, en la sociologia, i el tercer és comunament estudiat en el camp de l'ètica.

Figura 4. Criteris per a avaluar una decisió directiva



A la vista de la figura 4, podem dir que una decisió directiva serà plenament adequada si compleix alhora aquests tres criteris. En el cas que la decisió n'incomplís algun, el directiu podria estar generant un greu problema per a la seva empresa, del qual hauria de ser conscient i intentar corregir-lo. El pes, tanmateix, que el directiu concedeixi a cadascun d'aquests criteris dependrà de cada cas en concret: del tipus d'organització on treballi, de les seves orientacions personals, de les pressions que rebí dels seus caps, etc. Aquest senzill

esquema ens ajuda a posar de manifest que, sovint, la veritable dificultat del treball directiu no rau tant a concebre les millors idees, sinó a saber formular-les i portar-les a la pràctica d'una manera tal que resultin alhora prou rendibles, acceptades per tots els actors implicats i èticament correctes.

En el camp de l'estratègia, el criteri de la rendibilitat resulta ja ben conegut. El criteri de la qualitat ètica, per la seva banda, se sol incloure en els plans d'estudi per a directius. El criteri de la legitimitat, tanmateix, acostuma a quedar fora dels cursos sobre estratègia. Presentat per Philip Selznick en el seu llibre *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization* (1949), el concepte de legitimitat (o legitimitat social) fa referència a la qualitat que té una organització de ser percebuda com a valuosa pels actors del seu entorn que són especialment rellevants per a la seva supervivència. Si una organització és percebuda com a legítima pels actors del seu entorn, en podrà obtenir els recursos que necessita per a sobreviure en el mitjà termini: podrà contractar persones, obtenir crèdits i subvencions, vendre els seus productes, etc. En canvi, si una organització veu deteriorada la seva legitimitat davant d'alguna de les seves audiències rellevants, la seva supervivència en el mitjà termini pot estar en perill.

Sovint, solem enfocar les discussions sobre els comportaments de les empreses des del punt de vista de l'ètica. Assumint aquesta perspectiva, tractem d'analitzar en quin grau, i per quin motiu, els comportaments d'una empresa són correctes o incorrectes. L'abundància de plantejaments ètics, tanmateix, fa que moltes d'aquestes discussions acabin en greus desacords. Una bona alternativa per a seguir demanant a les empreses que millorin els seus estàndards de comportament consisteix a prendre com a eix principal per al nostre discurs la noció de legitimitat. En assumir aquest punt de vista alternatiu, deixem de debatre si una decisió és correcta o incorrecta en si mateixa per a afirmar que, si aquesta decisió no s'ajusta a les demandes i expectatives dels actors socials rellevants, els directius poden estar posant en perill el futur de l'empresa. La noció de legitimitat dona una formulació més concreta a la noció d'ajust (en aquest cas, entre l'organització en general i l'entorn) que presentàvem en l'apartat 2 d'aquest mòdul, i ens ajuda a superar les dificultats pràctiques que solen generar els complexos debats a partir de l'ètica.

Activitat 4

Identifiqueu algun esdeveniment que hagi afectat negativament la legitimitat d'una empresa. Per a orientar-vos en la cerca, us oferim alguns exemples:

1) el 2010 Nestlé va ser acusada de contribuir a desboscar vastes extensions de la selva d'Indonèsia pel seu ús de l'oli de palma,

2) el 2015 es va fer públic que Volkswagen havia estat falsejant els tests sobre emissions contaminants que havien de passar molts dels seus vehicles,

3) els informes emesos per Greenpeace entre el 2010 i el 2012 sobre la contaminació dels rius a la Xina que estaven generant les grans marques de moda van obligar-les a assumir el compromís formal d'eliminar de les seves peces les substàncies que poguessin ser potencialment nocives.

Quan hàgiu identificat l'esdeveniment, expliqueu quina és l'empresa assenyalada, qui rep els efectes, qui dona a conèixer la notícia, etc. Analitzeu i avalueu després les mesures que va prendre aquesta companyia per a tornar a recuperar la seva legitimitat. Imagineu com hauríeu actuat vosaltres si us haguéssiu trobat en aquesta circumstància.

5. Coneixement disponible sobre organitzacions

Des del començament del segle xx han proliferat els estudis sobre organitzacions. Aquest fet n'ha enriquit el nostre coneixement, però també ha portat una certa sensació de desacord en augmentar la diversitat de les preguntes formulades, els nivells per a l'anàlisi, els enfocaments teòrics assumits pels acadèmics, etc. Aquesta situació ha animat diversos autors a revisar i ordenar la literatura disponible. De tots aquests treballs, hem decidit exposar els dos que serveixen més bé al propòsit de la nostra assignatura. En particular, ens referirem a les revisions de la literatura organitzativa que han proposat Jeffrey Pfeffer (1982) i Pérez López (1993).

5.1. Els estudis d'organitzacions segons la seva visió de l'acció

Jeffrey Pfeffer, en el seu llibre *Organizations and Organizational Theory*, agrupa els estudis sobre organitzacions en funció de dos criteris: el nivell d'anàlisi que assumeix la teoria (i que pot ser l'individu o l'organització) i la interpretació que la teoria assumeix de l'acció. Encara que Pfeffer combina tots dos criteris, nosaltres pararem atenció únicament al segon. D'aquesta manera, emergeixen tres grans grups de teories que difereixen significativament en la seva manera d'interpretar la naturalesa de l'acció organitzativa:

- Teories que consideren que l'acció de les organitzacions és intencionada i, per tant, és conseqüència directa de les decisions que prenen els directius d'una manera deliberada i racional.
- Teories que consideren que l'acció organitzativa està determinada per la situació. Per als models d'aquest enfocament, l'acció organitzativa és el resultat d'un joc de forces i pressions que són externes a l'organització i sobre les quals l'equip directiu té molt poc marge, o cap, per a actuar amb autonomia. Entre les teories que assumeixen aquesta imatge destaquen l'ecologia de les poblacions de Hannan i Freeman (1977) i la teoria de la dependència de recursos de Pfeffer i Salancik (1978).
- Teories que neguen que una acció organitzativa pugui ser plenament deliberada o estigui determinada per factors externs o interns a l'organització. Els models d'aquest grup consideren que l'acció organitzativa té normalment el seu origen en l'atzar, en un joc caòtic i incontrolat de forces que no poden ser reduïdes a les intencions dels individus ni a les condicions de l'entorn.

5.2. Els estudis d'organitzacions segons la seva visió de la persona

Chester I. Barnard, en la seva obra seminal *The Functions of the Executive* (1938, pàg. 8) afirmava que «[m]ha estat impossible avançar en l'estudi de les organitzacions [...] sense enfrontar-me amb algunes qüestions com les següents: què és un individu?, què volem dir en utilitzar la paraula *persona*? [...] La temptació és evitar aquest tipus de qüestions tan difícils de respondre, deixant que les tractin els filòsofs o els científics [...]. Ara bé, un s'adona ràpidament que, malgrat que tractem de passar per alt aquestes preguntes, no les podem evitar. Les estem contestant sempre, encara que sigui d'una manera implícita, en formular qualsevol judici sobre l'actuació de les persones; i el que és més important, tothom, i especialment els líders, directors i executius, actuen sobre la base d'uns supòsits que impliquen que ells han donat ja una resposta a aquestes preguntes, encara que només en rares ocasions en siguin conscients».¹

⁽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.

Amb l'afirmació anterior, Chester Barnard destacava el paper fonamental que tenen els supòsits antropològics (és a dir, idees que s'accepten com a certes sobre el que és una persona) en el contingut de les teories socials i en el treball que duen a terme diàriament els directius. Conscient de l'enorme rellevància que té aquesta idea, Pérez López (1993) divideix les teories organitzatives en tres grans models, segons quina sigui la seva concepció de la persona. En les línies següents presentem les idees bàsiques que atribueix Pérez López a cadascun d'aquests models.

1) **Models mecanicistes de l'organització.** En els models mecanicistes, l'organització és concebuda com un sistema tècnic en el qual es coordinen recursos materials i accions humanes amb la finalitat de produir i distribuir una sèrie de béns o serveis. La visió de l'organització és, en conseqüència, anàloga a la d'una màquina, un organisme en el qual les relacions entre persones queden reduïdes a simples vincles entre funcions o rols i qualsevol contingut psicològic o moral queda fora de l'enquadrament. En un sistema tècnic, la imatge de persona que es fa anar és la de l'*Homo œconomicus*, segons la qual l'única finalitat dels treballadors és maximitzar la seva utilitat monetària, per la qual cosa no se'ls reconeixen més motivacions que les econòmiques, enteses en termes de premi o càstig.

Estudis sobre la productivitat

Davant la nova realitat del capitalisme industrial, els primers economistes creien que un treballador només podria augmentar la seva producció si invertia en la seva feina més

esforç i més temps. Aquest axioma va ser desacreditat pels estudis sobre la productivitat duts a terme per F. W. Taylor (1856-1915), que va desenvolupar, a principis del segle XX, una llarga sèrie d'estudis en els quals analitzava quantitativament l'organització del treball en els centres industrials. Per a Taylor, la clau per a millorar el rendiment no estava a augmentar el temps que cada treballador invertia a executar les seves tasques, sinó a organitzar científicament tot el sistema de treball que es feia a la fàbrica. Aquest plantejament, accentuadament racional, va originar el que després es va anomenar la revolució de la productivitat. S'obria, així, una línia de pensament que va inspirar nombroses teories que avui agrupem amb el terme de *models mecanicistes*.

En aquests models l'única finalitat reconeguda a l'empresa és l'eficàcia, la mesura més directa de la qual és el benefici econòmic, i l'únic mecanisme per a motivar les persones és el sistema de recompenses i càstigs. Això és així perquè l'enfocament mecanicista només atén l'organització formal i no considera tots els aspectes no formalitzats, que sovint són els més decisius per a entendre el funcionament d'una empresa. Sense negar les aportacions d'aquest model, hem de reconèixer que la realitat de les organitzacions, i de les persones que les componen, és sovint més complexa. Lamentablement, una bona part dels directius, i dels sistemes que estan vigents en moltes empreses, segueixen assumint aquesta imatge mecanicista de les persones i de les organitzacions.

2) Models psicosocials de l'organització. Les deficiències de les teories mecanicistes de començaments del segle XX van motivar una multitud d'estudis encaminats a connectar el treball industrial amb les dimensions psicològiques i socials del treballador. Fruit d'aquest impuls va emergir la psicopsicologia industrial, iniciada per Hugo Münsterberg (1863-1916) i continuada per autors com Vilfredo Pareto (1848-1923) o Elton Mayo (1880-1949). En particular, van ser els treballs d'aquest últim els que van donar un fort impuls a aquest corrent. A partir d'Elton Mayo es van començar a aplicar a les empreses alguns mètodes de recerca que havien estat propis fins llavors de les ciències socials; naixia, així, l'anomenada escola de les relacions humanes. Se succeiran des de llavors els treballs que deixen de banda l'analogia mecanicista per a descriure les organitzacions com a grups humans que serveixen a les persones per a satisfer les seves necessitats psicològiques i socials. Per a ressaltar la seva distància respecte a l'enfocament mecanicista, es va començar a designar aquests treballs amb l'etiqueta de *psicosocials* o *orgànics*.

En contrast amb els vells models mecanicistes, els nous models orgànics parteixen d'una concepció més profunda del treballador, al qual es reconeix una dimensió psicològica i social. Els avenços que ens van aportar aquests models van ser notables. Es va reconèixer l'estructura informal com un element més de les organitzacions reals. A més, la idea d'home es va modificar substancialment: l'ésser humà deixava de ser advers per naturalesa al treball i a la seva inserció en les organitzacions productives per a tendir d'una manera natural a totes dues coses. Els sistemes de control i recompensa (basats en el premi i el càstig) deixaven de ser els únics mitjans reconeguts per a dirigir l'esforç i s'inclouïen, entre les finalitats de l'empresa, la satisfacció de necessitats actuals de naturalesa psicològica i social que tenien els treballadors. A més, els processos de comunicació reconeguts en l'organització es complicaven: a la via

descendent, autoritària, disciplinària i jeràrquica, que havia estat comuna en els models mecanicistes, s'afegien ara nous canals per a la comunicació (ascendents i laterals) pels quals circulaven la informació i la influència.

Al mateix temps que aquestes teories es difonien entre els autors, els mercats reals es feien cada vegada més dinàmics i exigents. Les empreses tractaven d'aplicar els nous models, però enfocats, en la majoria dels casos, a la finalitat irrenunciable de maximitzar els beneficis. El resultat d'aquesta tendència és un model directiu que alguns autors han anomenat neotaylorisme. En aquesta versió s'enriqueixen les tasques que han de fer els treballadors, es milloren les seves condicions materials del treball, s'amplien els sistemes de recompenses, neixen els departaments de recursos humans, etc. Però tots aquests canvis tenen com a fi últim millorar el rendiment dels treballadors, i la seva satisfacció personal és concebuda com un mitjà nou al servei dels objectius de sempre: maximitzar el benefici de l'empresa. Encara avui són moltes les empreses que apliquen aquesta espècie de taylorisme disfressat amb un rostre humà, en el qual la direcció segueix sent autoritària, disciplinària i jeràrquica, encara que no ho sembli.

Activitat 5

L'aplicació de l'anàlisi massiva de dades relatives a les relacions informals que mantenen les persones a l'interior de les empreses es convertirà, probablement, en un vector molt important en els pròxims anys. Els motius perquè es desenvolupi aquesta tendència sembla que ja són molt clars:

- 1) disponibilitat de tot tipus de sensors digitals,
- 2) capacitat per a processar informàticament la informació obtinguda i
- 3) la certesa, per part dels directius, del paper que exerceixen les relacions informals en el funcionament de qualsevol empresa.

A partir d'aquestes reflexions, identifiqueu algunes empreses que s'hagin especialitzat a prestar aquest tipus de serveis. Identifiqueu el valor que afegeixen aquests serveis a les empreses i reflexioneu sobre el model d'organització que suposa.

Si bé els models orgànics parteixen d'una concepció de persona més àmplia (a l'home econòmic del model mecanicista se li afegeix una dimensió psicològica i social), aquesta concepció de persona segueix sent insuficient, ja que segueix sense considerar, segons el parer de Pérez López, les necessitats reals que són dictades per la seva pròpia naturalesa com a persona i que la fan mereixedora de ser considerada com un fi en si mateixa. Fins i tot en els models orgànics, la persona és interpretada com un mitjà, un recurs productiu que és utilitzat per l'empresa per a maximitzar el benefici. Per a superar aquestes limitacions, Pérez López ens proposa afegir una dimensió antropològica a l'estudi de les organitzacions. Només partint d'un supòsit antropològic més ampli, ens argumenta l'autor, podrem entendre d'una manera ja completa les necessitats que mouen les persones a participar en les organitzacions.

3) Models antropològics de l'organització. En les dècades dels setanta i vuitanta, la concepció de persona i els seus drets reconeguts van tenir un ampli desenvolupament en els àmbits de la política i la cultura. Aquest renovat context va impulsar també un canvi en la manera d'interpretar l'empresa. A partir d'aquestes dècades, l'empresa va començar a ser concebuda per alguns autors, i fins i tot per molts directius, com un projecte integral, com un espai social que era compartit pels seus membres i estava orientat a satisfer les seves necessitats materials (rebre un sou), les seves necessitats actuals (psicològiques i socials) però també, i per sobre d'aquestes consideracions, les seves necessitats reals, és a dir, les necessitats que experimenten les persones i que estan vinculades a la seva íntima condició humana.

Considerada des d'aquesta perspectiva, la finalitat tradicional de l'empresa es veia qüestionada. L'objectiu d'optimitzar el benefici era devaluat per a inclinar-se a favor d'unes finalitats més complexes. S'afirma, per exemple, que la maximització del benefici s'hauria de reemplaçar per la generació de suficient rendiment, i que una empresa pot tenir entre les seves finalitats assegurar la seva continuïtat i la dels seus treballadors, proporcionar serveis a la comunitat i oferir als seus membres els mitjans més adequats per al seu desenvolupament humà. En aquesta assignatura, ens referirem a diverses aportacions molt interessants que s'han vinculat d'una manera més o menys directa amb aquest corrent, com són la teoria de *stakeholders*, en la seva versió normativa, o la teoria del valor compartit.

Vegeu també

Ens referim a la teoria de *stakeholders* i a la teoria del valor compartit explicades en els subapartats 2.2 i 2.3 del mòdul «Finalitats de l'empresa i responsabilitat social» d'aquesta assignatura.

6. Motius de les persones per a treballar en les organitzacions

Les idees que hem exposat a propòsit del model antropològic ens indueixen a pensar que les persones que treballen en una empresa o s'involucren en qualsevol altre tipus d'organització no han de ser considerades com un simple mitjà, com un recurs més a la disposició dels directius, sinó que constitueixen, cadascuna d'aquestes persones, un fi que és valuós en si mateix. Aquest nou èmfasi en el valor intrínsec de les persones demana unes categories d'anàlisi que no havien estat desenvolupades en els models mecanicistes ni en els orgànics. En aquesta línia de pensament, Pérez López (1993) ens ofereix un esquema que ens pot ajudar a analitzar les decisions directives des d'una perspectiva antropològica. Segons el parer d'aquest autor, les accions humanes poden estar basades en tres tipus de motius:

1) **Motius extrínsecs:** conseqüències immediates i directes que atribueix l'individu a la realització mateixa d'una acció. Aquests motius solen consistir en un esquema molt simple de premis i càstigs, com ara la retribució monetària, les lloances dels altres, evitar les sancions o les crítiques, etc.

2) **Motius intrínsecs:** conseqüències que tingui l'acció en l'interior de la persona que la fa. Això és el que ocorre, per exemple, amb la satisfacció personal que obtenim a l'hora de dur a terme correctament una tasca, l'orgull que sentim en assolir un cert càrrec o l'aprenentatge que experimentem en executar una acció.

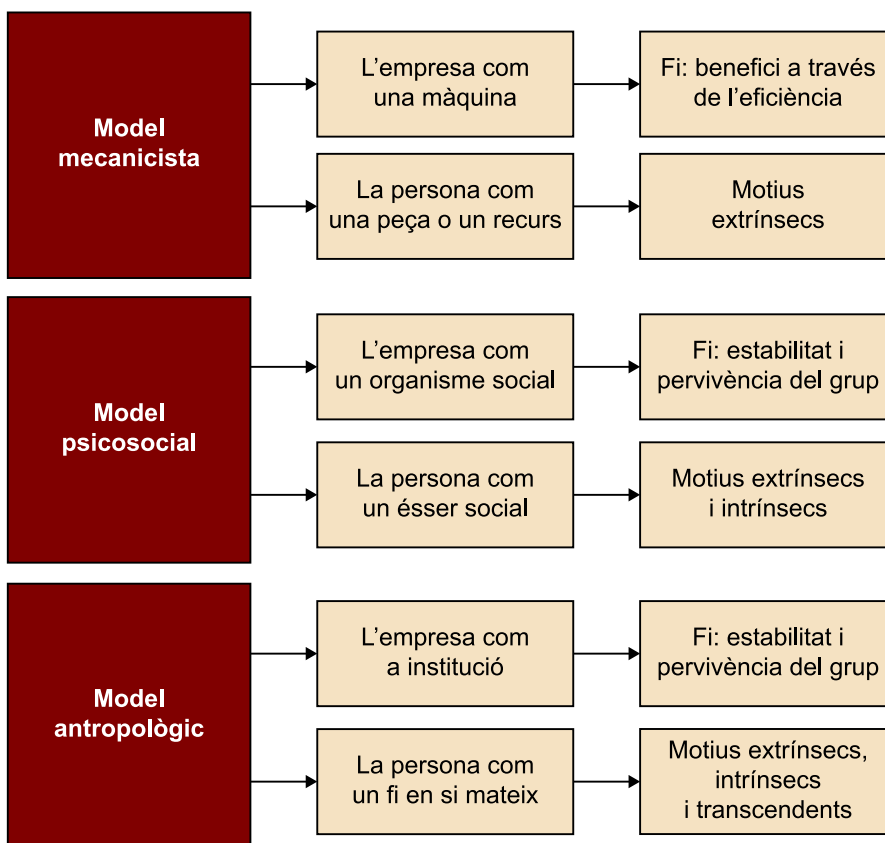
3) **Motius transcendentals:** els resultats que provoca l'acció en persones diferents de qui l'executa. Són motius d'aquest tipus ajudar un company de feina, solucionar un problema d'un client, ajudar a solucionar un problema que afecta moltíssimes persones, etc.

És habitual que en una decisió concorrin, simultàniament, diversos d'aquests motius. Un emprenedor, per exemple, pot engegar un nou negoci amb la intenció de guanyar diners (motiu extrínsec), però també, i al mateix temps, per la satisfacció de tirar endavant un projecte que ha concebut ell mateix (motiu intrínsec), i fins i tot perquè té un interès sincer a contribuir a millorar en algun aspecte la vida de moltes persones (motiu transcendent). Per descomptat, el pes relatiu amb el qual operen aquests motius varia en un marge molt ampli i depèn de cada persona i de la situació.

A la vista de l'argument anterior, podem afirmar que moltes persones no treballen, ni comencen els seus negocis, amb l'única finalitat de guanyar més diners (com es podria argumentar fàcilment des d'un enfocament mecanicista), ni per a aconseguir amb els seus assoliments recompenses emocionals vincu-

lades amb la seva interacció amb altres persones (com podríem afirmar des d'un enfocament orgànic). Sovint, i sense negar l'eficàcia dels motius anteriors, les persones fan esforços considerables treballant, o engegant nous negocis, amb la intenció de generar uns efectes positius en altres persones (donar feina, millorar les seves condicions materials de vida, solucionar problemes ambientals, etc.). Així, les empreses serien no tant una maquinària al servei dels interessos dels seus fundadors, ni un organisme que serveix com a context per a la interacció de les persones, sinó un factor molt rellevant en el progrés material, polític i fins i tot moral de les nostres societats.

Figura 5. Correspondència dels models d'empresa amb la imatge de la persona i les motivacions



Activitat 6

Escriviu en un paper una llista amb els cinc o sis motius que us reconeixeu en vosaltres mateixos per a treballar. Ordeneu aquests motius del que és més important al que ho és menys. Escriviu una altra llista amb els cinc o sis motius que us agradaria que tingués el vostre cap en aquesta mateixa situació en la qual us havíeu imaginat treballant. Ordeneu-los amb el mateix criteri, del que és més important al que ho és menys, que en el cas anterior. Una vegada elaborades les dues llistes, assigneu a cada motiu l'etiqueta de motiu extrínsec, intrínsec o transcendent. Mireu cadascuna de les llistes i reflexioneu sobre el perfil de motivació que descriu. Compareu després els perfils que descriuen les dues llistes i mireu d'extreure'n algunes conclusions.

Lectura recomanada

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

Bibliografia

- 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, pàg. 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*. Nova York: Harper Business.
- Moore, J. F.** (1998). *The Rise of a New Corporate Form*, *Washington Quarterly* (vol. 1, núm. 21, pàg. 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*. Nova 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*. Ciutat de Mèxic: Fondo de Cultura Económica.

