



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 218

Mayo, 1991

TEORIA DE LA ORGANIZACION. CONTENIDO DEL CAMPO GENERAL: STATUS QUESTIONIS

Nuria Chinchilla*

* Profesora, Dirección de Personas en la Organización, IESE

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1991 IESE Business School.

TEORIA DE LA ORGANIZACION. CONTENIDO DEL CAMPO GENERAL: STATUS QUESTIONIS

Muchos han sido los distintos enfoques o perspectivas desde las cuales se ha intentado comprender mejor la realidad organizativa a lo largo del siglo XX. El objetivo de este documento es ofrecer una visión global del campo de la teoría de la organización en nuestros días, haciendo una breve sinopsis de las distintas escuelas de pensamiento que, en un momento u otro, han adquirido carta de naturaleza dentro del mundo académico.

Ante la abundancia de puntos de vista que se han venido utilizando para estudiar las organizaciones, varios han sido los autores que en la última década han intentado llevar a cabo una clasificación que no siempre partía de idénticos criterios, pero sí con un objetivo común: ofrecer un *status questionis* de la materia que facilitara el camino para futuras investigaciones.

Así, Van de Ven y Joyce, en su libro “Perspectives on Organizational Design and Behavior” (1981), recogen las siete líneas de investigación que ellos consideran más relevantes sobre diseño y comportamiento de las organizaciones, según los siguientes criterios: estar basadas en un elaborado marco conceptual, tener un gran número de seguidores y muchos años y recursos invertidos en su desarrollo. Veamos un apunte de cada una de ellas.

1. *Sociotechnical Perspective*

Inicialmente desarrollada en uno de los trabajos de campo que el Tavistock Institute of Human Relations de Londres llevó a cabo en la industria del carbón, tras la segunda guerra mundial. Eric Trist (1958) fue uno de sus principales defensores. Esta teoría se basa en dos premisas esenciales:

- a) En toda organización opera un doble sistema: el social y el técnico, y, por tanto, su desempeño y resultados serán función del encaje de ambos.
- b) Cualquier sistema sociotécnico está inmerso en un entorno influenciado por una cultura y sus valores y prácticas generalmente aceptadas. Por tanto, para entender un sistema de trabajo, deben entenderse primero las fuerzas del entorno que operan sobre él.

Esta escuela de pensamiento participa del optimismo de Homans (1950) respecto a la importancia de los pequeños grupos para el buen funcionamiento de las organizaciones. Según este enfoque, la dirección de las empresas no debe regular, sino únicamente crear las condiciones para que los *primary work systems* dirijan sus propias acciones.

2. *Quality of Working Life Perspective*

Respondiendo a las peticiones de la Comisión Nacional de Productividad, se organiza en 1973 el Quality of Work Life Research Program (QWL), bajo la dirección del Institute for Social Research de la Universidad de Michigan.

Seashore (1976) y Lawler (1977) desarrollaron un paquete de instrumentos de medida para distintos aspectos organizativos, tales como características del trabajo, actitudes y percepciones individuales, comportamiento de los mandos, procesos de grupo, etc. Este tipo de instrumentos se ha utilizado en diversas empresas con el fin de mejorar la vida organizativa a través de estructuras de colaboración entre la dirección y los trabajadores.

Mediante los distintos trabajos de campo, se persigue que los miembros de la organización extraigan el máximo conocimiento y aprendizaje de los complejos experimentos sociales que se realizan, así como conseguir suficiente información fiable para evaluar los costes y beneficios del programa de intervención. Esta línea de investigación no está comprometida con ningún marco teórico y las tareas a realizar se definen con criterio de practicidad. En definitiva, son estudios sociológicos con una orientación pragmática hacia el diseño organizativo y el cambio.

Según Ouchi (1980), este movimiento de “la calidad de vida en el trabajo” ha dado lugar, en épocas más recientes, a la llamada teoría Z de la dirección, una de cuyas técnicas más conocidas son los “círculos de calidad”, consecuencia de la necesidad de más autonomía y responsabilidad por parte del trabajador en su puesto de trabajo.

En cuanto a la validez de los estudios empíricos, se puede afirmar que, en general, son sobre todo válidos para quienes los llevan a cabo, pues ellos son los que de verdad aprenden por conocimiento afectivo.

3. *The Aston Program Perspective*

A principios de los sesenta, un grupo de investigadores de la Universidad de Aston en Birmingham, Inglaterra, se unieron con el propósito de descubrir regularidades en las organizaciones a base de observarlas (Pugh, Hickson, Lupton...).

Olvidaron que toda empresa es una organización humana formada por personas, y que las únicas regularidades en los seres humanos están, precisamente, en lo que no es estrictamente humano.

Su estrategia fue la de llevar a cabo estudios empíricos comparativos cruzados y longitudinales en distintas organizaciones, para explorar los problemas comunes a cualquier tipo de organización, diferenciándolos de las idiosincrasias particulares.

El grupo de investigadores, entre los que se encontraban sociólogos y psicólogos, estaba interesado en estudiar el comportamiento individual y de grupo en relación con el tipo de estructura y el contexto organizativo. En los últimos años, han puesto más énfasis en los

procesos de toma de decisiones, cambio y poder en las organizaciones, subrayando su carácter dinámico y afirmando que las cualidades del sistema sólo se descubren con la ejecución de sus posibilidades.

Como punto débil de estas investigaciones, cabe destacar la limitación de sus deducciones como fruto de correlaciones estadísticas. Necesitarían encontrar variables teóricas que enmarcasen los resultados empíricos. Al haber olvidado esto, van avanzando por inferencias en abstracto, y el cambio se produce por prueba y error.

4. *Decision Making Perspective*

Iniciada con Herbert Simon en su libro “Administrative Behavior” (1957), parte de una visión del hombre como ser racional, pero con información imperfecta y capacidades limitadas, lo cual le lleva a tomar decisiones que le den un nivel de satisfacción suficiente. Dada su racionalidad limitada –*bounded rationality*–, el individuo no pretende maximizar ni optimizar nada en su proceso de decisión.

En su libro “Organizations” (1958), March y Simon exploran las implicaciones de esta visión del ser humano en el funcionamiento de las organizaciones. Ven la decisión como la clave de la conducta organizativa. Hallan una serie de rutinas que acortan el proceso, y afirman que los procesos y resultados de la toma de decisiones pueden hacerse predecibles si se programan sus premisas. Son autores deductivos dinámicos. March (1978) extendió el trabajo sobre comportamiento racional y no racional en la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

5. *The Organization Assessment Perspective*

Programa de investigación longitudinal iniciado por Van de Ven y sus colegas a principios de los setenta. Se trata de una serie de instrumentos de medida diseñados para predecir y explicar el funcionamiento de organizaciones complejas, en función de cómo están organizadas y de los entornos en los que operan.

Este grupo de investigadores examina distintos aspectos organizativos a cuatro niveles: la organización total, departamentos o grupos de trabajo, trabajos individuales, y las relaciones entre ellos. Divide la organización en nueve ámbitos, cruzando los tres niveles de responsabilidad y control de Parsons (técnico, directivo e institucional) con los tres niveles de complejidad de las tareas y problemas definidos por Simon.

Pone mucho énfasis en el proceso a seguir para evaluar la organización, a fin de poder mejorar su diseño y funcionamiento. Parece más bien un modelo para aplicar en trabajos de consultoría.

6. *Organization and Environment Perspective*

Desarrollada por Lawrence y Lorsch, profesores de la Universidad de Harvard, en su libro “Organization and Environment” (1967). Estos autores afirman que si una empresa quiere tener éxito, su diseño debería ser contingente a las características del entorno en el que opera, y todo ello dentro de la incertidumbre y la escasez de recursos en la que se desarrolla.

También subrayan la importancia de la diferenciación estructural, a causa de la necesaria especialización, y de los subsiguientes problemas de integración o coordinación de las distintas actividades. Es el suyo un proceso de estudio muy rico cuando entra en variables causales, tales como la mayor o menor descentralización en la toma de decisiones, dependiendo de la turbulencia del entorno.

Si bien ellos mismos reconocen en su obra la influencia de autores anteriores como Burns y Stalker (1961) y Thompson (1967), fueron Lawrence y Lorsch los primeros en introducir la teoría de la contingencia en el campo de las organizaciones. Ciertamente es que las raíces teóricas de su planteamiento ya habían sido expuestas por Parker Follet (1933), Barnard (1938), Argyris (1957), March y Simon (1958), y en el estudio histórico-empírico de Chandler (1966), pero fue la obra de Lawrence y Lorsch la que mayor impacto tuvo en el pensamiento subsiguiente acerca de la centralidad del entorno en los modernos paradigmas sobre diseño y comportamiento organizativo. Si nos remontamos aún más, la idea de adaptación al entorno proviene de Darwin y de su argumento sobre la selección natural de las especies.

7. *The Markets and Hierarchies Perspective*

Desarrollada por Oliver E. Williamson (1975) en la Universidad de Pennsylvania, esta perspectiva mira la organización desde un punto de vista más amplio, como una forma alternativa para realizar transacciones que, en según que ocasiones, incrementará la eficiencia de los intercambios. Williamson pone en tela de juicio el supuesto clásico de la economía de mercado, según el cual las transacciones no suponen coste y los precios transmiten toda la información necesaria para la eficiente distribución de los productos y servicios.

En condiciones de alto grado de incertidumbre, de oportunismo y con un pequeño número de competidores en el sector, los precios no conllevan toda la información necesaria y, en consecuencia, la realización de transacciones se encarece cada vez más. En este caso, la relación jerárquica, es decir, organizarse como empresa, será una alternativa mejor a la del mercado, ya que las partes contratantes tendrán mayor control sobre las incertidumbres asociadas a una transacción, así como sobre el posible oportunismo de las partes involucradas.

En esta misma línea de investigación, Ouchi (1980) sugiere una nueva forma de realizar transacciones que sería un paso intermedio entre los mercados y las jerarquías: el "clan", un sistema *soft* más basado en la cultura que en la estructura.

Tras este recorrido por las distintas líneas de investigación recogidas por Van de Ven y Joyce de modo ecléctico, parece necesario recordar algunos principios metodológicos para la investigación de las organizaciones, puesto que entendemos que la teoría de la organización es la metodología de la sociología, al igual que la matemática es la metodología de la física. Así pues:

- Cualquier afirmación tiene detrás una poderosa carga de teoría que le da sentido. No existen afirmaciones verificables directamente por la experiencia. En cualquier caso, para hacer ciencia es necesario tener un modelo que contemple todas las variables significativas. De otro modo, podría caerse en un reduccionismo o en una interpretación errónea de los resultados.
- Cada enfoque es apto para explicar la realidad, en la medida en que ésta se encuentra en ese ámbito. Ninguna teoría es capaz de explicar aquellas cuestiones que a priori quedan fuera de su campo de observación.

- Cualquier modelo es un acercamiento parcial a la realidad. En la medida en que prescinde de más elementos, es más simple y permite más rigor, pero pierde en ámbito abarcado. En último extremo, existen planteamientos absolutamente pegados a la realidad, incapaces de ser transportados a ninguna otra situación real.
- Debido a la carencia de una adecuada teoría de la abstracción, se puede incurrir en diferentes planos de análisis, sin ser plenamente conscientes de ello, con los consiguientes saltos lógicos en la cadena de razonamientos.

Otra recopilación de los distintos enfoques adoptados en los estudios de las organizaciones, y que intenta complementar la anterior, es la realizada por Jeffrey Pfeffer en su libro "Organizations and Organizational Theory" (1982). Dos son los criterios que utiliza este autor para clasificar las distintas teorías: el nivel de análisis (individuo, grupo, departamento u organización total como colectividad indiferenciada) y su visión de la acción. Según este último criterio, Pfeffer divide la literatura en tres categorías:

1. Teorías que consideran que *la acción es intencionada*, consecuencia de las decisiones racionales de las personas.

Dentro de este grupo se encuentran teorías, a nivel del individuo, tales como la racionalidad limitada de Simon, la teoría de la decisión de Edwards (1961), la teoría de las expectativas de Vroom (1964), la de Locke (1968) sobre fijación de objetivos y la mayoría de las teorías sobre necesidades y diseño de tareas, las cuales argumentan sobre la base de que las personas evalúan las situaciones en función de sus necesidades y valores, y reaccionan en consecuencia.

También están dentro de esta categoría las teorías que adoptan un enfoque político en el estudio de las organizaciones y que se centran en la asignación de recursos resultante de la interacción de los distintos actores en competencia. Entre otros, Allison (1971), Hills y Mahoney (1978) y los estudiosos del poder como Blau (1964), Crozier (1964) o Perrow (1970).

Al nivel de análisis de la organización como un todo, entrarían dentro de este grupo todos aquellos enfoques que argumentaran sobre la base de que las organizaciones actúan intencional y racionalmente para conseguir sus objetivos. Así, la teoría de la contingencia estructural de Lawrence y Lorsch (1967), el enfoque acerca de los costes de transacción de Williamson (1975), e incluso los enfoques marxistas, que presuponen un comportamiento intencional por parte de la clase capitalista.

2. Teorías que consideran que la acción está controlada por la *situación*, es decir, limitada por factores externos a la organización o por sus procesos internos.

La acción es, según este enfoque, el resultado de fuerzas o demandas externas sobre las que el individuo tiene muy poco control o de las que ni siquiera conoce su existencia. En esta línea de estudio, el conocimiento se utiliza para dar sentido a los hechos, pero es posterior al comportamiento. Por eso hablan de la "racionalidad retrospectiva", es decir, de argumentaciones y razonamientos contruidos tras los hechos, a fin de explicar lo que ocurrió.

Las teorías que utilizan esta perspectiva al nivel de análisis de la organización total son la ecológica de Hannan y Freeman (1977) y sus derivadas, como la de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (1978). Todas ellas parten de la idea de una inevitable selección natural de las organizaciones según éstas encajen o no con las características requeridas por el entorno. Su

énfasis está en el nacimiento y mortandad de las organizaciones, no en su transformación, ya que parten de la base de su incapacidad para la adaptación.

A nivel del individuo, las teorías que se encuentren dentro de esta categoría son las basadas en el condicionamiento operativo de Skinner (1953), llevadas al campo del comportamiento en las organizaciones por Nord (1969) y Luthans y Kreitner (1975), que de forma similar a los anteriores, buscan la explicación del comportamiento individual no en sus conocimientos, o en sus objetivos, o en sus necesidades, o en su personalidad, sino únicamente en las propiedades del entorno en que se mueven.

Otras teorías, dentro de esta misma perspectiva, también subrayan la importancia de las fuerzas presentes en la situación, pero aceptan cierto grado de comportamiento proactivo dentro de dichas limitaciones: la teoría del *role* de Kahn et al. (1964), la del aprendizaje social y socialización, aplicadas al estudio en las organizaciones por Feldman (1976) y Van Maanen (1976) entre otros, y la del proceso social de información de Pfeffer y Salancik (1978).

3. Teorías que niegan tanto la determinación externa como la interna de la racionalidad del comportamiento. Consideran que la *acción* es casi debida al azar, no predecible por la intención del individuo ni por las condiciones el entorno. Es *el resultado de un proceso emergente de construcción social*.

Dentro de esta perspectiva, las teorías sobre el proceso de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad de Cohen, March y Olsen (1972) destacan la secuencialidad y la naturaleza intermitente de la actividad en las organizaciones. Su "*garbage can model*" postula que no sólo no están claras las relaciones de causa y efecto, sino que tampoco lo están los objetivos de los distintos miembros de la organización. Según March (1978), la racionalidad no puede guiar la acción, porque tanto la racionalidad como los objetivos y preferencias surgen de la acción, en lugar de guiarla.

Otras teorías que se encuentran dentro de esta perspectiva son las teorías cognitivas de la organización. Entre ellas, algunas argumentan que la realidad organizativa es un sistema de significados compartidos (Weick, 1979), en donde gran parte del trabajo consiste en manipular símbolos y desarrollar un modelo de organización compartido. Estas son las llamadas teorías indeterministas, como contraposición a las que postulan que el entorno es una variable independiente que determina la suerte de las organizaciones. El concepto "*enacted environment*" es elaborado por Weick para constatar que la propia organización, a través de las percepciones de sus miembros, selecciona y crea su entorno.

También el enfoque neoinstitucionalista de Zucker (1977) y Meyer y Rowan (1977) quedaría recogido bajo esta perspectiva. Según estos autores, una organización institucionalizada se basa en la conformidad con el modo en que se hacen las cosas y en los aspectos del día a día que se dan por supuestos, lo cual facilita el desarrollo de unas pautas de interacción estables y proporciona una visión común y compartida sobre el tipo de comportamiento adecuado para cada situación. El grado de institucionalización determinará la medida en que una acción esté estructuralmente determinada, o pueda ser emergente y sujeta a nuevas interpretaciones. Las organizaciones no son más que instrumentos, y se trata de acoplarse a los valores de la sociedad.

Más adelante, al recoger las elaboraciones teóricas de Selznick (1957), veremos cuán lejos están esas teorías de la visión institucional de las organizaciones de la que dicen partir. Un trabajo de Richard Scott (1987) recoge la gran diversidad de puntos de vista y de estudios empíricos que quedan englobados bajo el paraguas nominal de "teoría institucional".

Llegados a este punto, se nos hace evidente que una revisión de la bibliografía en el campo de las organizaciones conlleva una creciente sensación de ambigüedad sobre el enfoque más apropiado para su estudio. Si bien siempre se ha reconocido el carácter interdisciplinar de esta área de investigación, no parece haber consenso sobre casi nada: ni sobre la validez de las teorías, ni sobre el tipo de metodología a emplear para su investigación. Quizás esto sea indicativo de una crisis en el paradigma de base.

Hasta la década de los ochenta, la perspectiva dominante fue la que partía del modelo racional –*rational choice*–, y la gran mayoría de estudios se centraban en el individuo, con frecuencia dentro de una visión positivista de la ciencia. En los tres últimos lustros, las publicaciones en revistas y *journals* han recogido investigaciones de todo tipo, pero parece ser cada vez mayor el número de artículos que parten de una visión economicista o de una visión ecológica de las organizaciones, estudiándolas a nivel macro o en su mapa de interrelaciones –*social networks*–, abstrayendo al individuo.

Como metodología de investigación, domina de modo aplastante la estadística matemática y sus consiguientes correlaciones entre variables. Parece, pues, que la tendencia actual fuera la de irse alejando de la realidad intraorganizativa, bien por no ser ésta objeto de estudio, bien por ser objeto de estudio a través de métodos muy sofisticados, pero poco clarificadores o poco válidos para hacer ciencia, dada la incompletitud de las variables utilizadas en los modelos teóricos que las soportan.

En el año 1987 se publicaron dos libros más que recogen los distintos enfoques utilizados en el estudio de las organizaciones:

- “Perspectives on Organizations”, de Anna Grandori, que desde los fundamentos de la teoría económica pasa revista a las distintas teorías sobre la realidad organizativa.
- “Organizations: rational, natural and open systems”, de Richard Scott, reedición del libro con el mismo título publicado en 1981, consistente en un repaso de las “escuelas clásicas” de pensamiento sobre las organizaciones que, según él, parten de una visión de la organización como sistema racional (Taylor, Fayol, Weber y Simon) o como sistema natural (Barnard, Mayo, Selznick y Parsons), frente a las nuevas corrientes que se basan en entender la empresa como un sistema abierto a su entorno (Lawrence y Lorsch, Williamson, Weick, Hannan y Freeman, Pfeffer).

La realidad es que la diferencia de enfoques no viene tanto de que se mire la misma cosa de distinta manera y que unos vean la organización como algo cerrado y otros como algo abierto, sino de que se ha pasado a mirar una cosa distinta: unos miran hacia dentro y otros hacia fuera.

A otro nivel de análisis, Morgan (1986) recoge las metáforas que se han utilizado en los últimos años para entender mejor las organizaciones, concluyendo que éstas son muchas cosas a la vez y que, imaginando nuevas metáforas, aprenderemos a leer mejor en su interior. La verdad es que las lecturas no son neutras y que dependen de las lentes teóricas que utilicemos. De hecho, cada una de estas teorías resalta un aspecto parcial del fenómeno organizativo, y muchos teóricos han olvidado partes sustanciales de las organizaciones, mientras describían con maestría aspectos secundarios, lo cual les ha conducido a callejones sin salida en su avance científico.

En realidad, ninguna de las recopilaciones de perspectivas sobre las organizaciones ha sido capaz de dar un paso más en la construcción teórica, en aras a conseguir una visión globalizadora y

completa. De hecho, todas las teorías recogidas en los distintos manuales podrían ser concebidas como esquemas de análisis parciales y, como tales, útiles en la medida en que se reconociera su parcialidad.

En todo caso, y ante toda esta diversificación de enfoques y puntos de vista, parece necesario volver a los fundamentos para buscar las causas de este fenómeno.

Con este propósito, la reflexión que Chester I. Barnard plasma en su ya clásico libro “The Functions of the Executive” (1938), podría sernos de gran ayuda:

«Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones... sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo 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 contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos o los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo tras siglos de discusión. Se da uno cuenta, sin embargo, rápidamente de que aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos a ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de 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 ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces sean conscientes de ello.»

También los académicos están trabajando sobre un paradigma de base (Kuhn, 1970), sobre un modelo preconcebido del funcionamiento de la realidad, un sistema cerrado cuya consistencia interna hace muy difícil su evolución. Esa es la verdadera causa de la dispersión y de la confusión existente entre las distintas líneas de investigación del área.

Según J. A. Pérez-López (1985), tres son los modelos o concepciones sobre las personas y las organizaciones que subyacen a las distintas escuelas de pensamiento sobre la teoría de la organización. Veámoslos uno por uno.

Paradigma mecanicista

Parte de los supuestos de la ciencia económica y de la ingeniería. Su visión de la organización es análoga a una máquina –de ahí el nombre de mecanicista. De hecho, toda relación entre personas queda reducida a una relación de “roles” o funciones, y la organización aparece como una máquina más o menos complicada que produce algo y consume algo. Los consumos vienen determinados por el sistema de incentivos o compensaciones, que se intenta tener estrechamente ligado al sistema de operaciones, a fin de conseguir la maximización de la relación producción-consumo. La única finalidad de la empresa, según este modelo, es la eficacia, la maximización del beneficio, y el único mecanismo motivador que reconoce es el sistema de premios y castigos, vulgarmente conocido como la zanahoria y el garrote.

Vemos, pues, que una concepción mecanicista de la empresa implica una visión muy parcial de ella. Estudia la organización como un sistema estable. En realidad, está mirando sólo la punta del iceberg, es decir, la organización formal (los “roles”, los procedimientos, los sistemas), e ignorando todos aquellos aspectos no formalizados que son tanto o más decisivos para la buena marcha de la empresa (necesidades, motivaciones, interacciones entre los miembros de la organización).

Las teorías circunscritas en este paradigma contemplan el tema de la motivación de las personas como un problema de qué hay que darles y cuánto para que se decidan a realizar un

trabajo que la empresa les pide. Parten de la base de que el dinero es un motivador universal y que, por tanto, el problema se reduce a la cuantía de incentivos a ofrecer. Su concepción de la persona es todavía taylorista. Se reduce al “*homo economicus*”.

Todos somos conscientes, a poco que razonemos, de que la realidad es mucho más compleja que la visión reduccionista que nos presenta este modelo. Sin embargo, muchas de las investigaciones que se han realizado y de las que se siguen realizando hoy en día, siguen teniendo como fundamento esta visión incompleta de las organizaciones y de las personas que las componen.

Una posible clasificación de las escuelas y de los autores que tienen este paradigma como fundamento para sus investigaciones podría ser la siguiente:

1. Teorías administrativistas y de la dirección científica

Sus exponentes más característicos son Fayol (1916) y Taylor (1911). El primero, teórico francés cuya perspectiva de la realidad organizativa venía del nivel del consejo de administración, recoge una serie de principios que inspiran la tarea directiva basados en el organigrama y otras técnicas administrativas, tales como la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control. El segundo, Taylor, había ido subiendo por la línea hasta llegar a la posición de ingeniero jefe. Así pues, su visión de la organización provenía del taller. Se le conoce como “el padre de la dirección científica”.

Los estudios de ambos autores supusieron un avance importante en el conocimiento sobre el funcionamiento de las organizaciones, pero no llegaron a ahondar en toda la riqueza y complejidad de los problemas inherentes al contexto organizativo. Se quedaron en la superficie formalizable.

2. Teorías estructuralistas y de la contingencia

Otra consecuencia de la visión mecanicista es el acento puesto en temas de estrategia y estructura. Como hemos dicho más arriba, el trabajo de Lawrence y Lorsch acerca del carácter contingente de las estructuras organizativas con respecto a su entorno, así como de la mayor necesidad de integración, debida a la mayor especialización en busca de incrementos en la eficiencia, ha tenido un fuerte impacto en la investigación posterior. En esta misma línea de investigación se encuentran trabajos como los estudios históricos sobre la relación de dependencia entre estrategia y estructura de Chandler (1966), y el de Mintzberg (1979) sobre los distintos tipos de estructura, donde se recoge una síntesis de lo investigado hasta esa fecha.

La teoría de la contingencia estructural, que en un principio era sólo explicativa, pasó después a ser normativo-prescriptiva en trabajos sobre diseño organizativo como los de Galbraith (1973).

La teoría de base para muchos estudios posteriores fue la contenida en los espléndidos trabajos de Max Weber (1947) sobre la burocracia. Su concepto de organización burocrática, basado en normas de legalidad y racionalidad (reglas impersonales, diseño jerárquico, promoción por méritos, etc.), es un modelo que siguen utilizando muchas de las organizaciones de nuestros días, tanto en el sector público como en el privado.

Dentro de esta perspectiva weberiana se encuentran trabajos sobre el poder como los de Perrow (1972), basados en un enfoque coercitivo de las estructuras organizativas. Según este autor, el

poder es la fuerza vital que mueve a los individuos, a los grupos y a las organizaciones. La razón de este acento en el poder como factor clave en las organizaciones es el concepto instrumental que tiene de las mismas y su concepción del poder como juego de suma cero: lo que yo gano, alguien lo pierde. En algún trabajo empírico posterior se llega a la conclusión contraria (Axelrod, 1984), según la cual una estrategia cooperativa “*tit for tat*” es la mejor en repetidos juegos del dilema del prisionero (Rapoport y Chammah, 1965).

En cualquier caso, el gran fallo de unos y otros está en no ser capaces de profundizar sobre los fines del poder y sobre el porqué de la acción humana en las organizaciones, lo cual exigiría el desarrollo de una teoría antropológica de la que carecen.

3. *Teorías cognitivas*

Estudian el proceso de toma de decisiones en la organización. Su máximo exponente es Herbert Simon (1945), que en su esfuerzo por hallar las partículas más elementales de la organización, profundiza en el concepto de “*choice*”. Su enfoque es rabiosamente positivista, prescindiendo totalmente de la motivación y de su dinámica.

Según este autor, la ciencia administrativa, al igual que cualquier ciencia, está sólo interesada por los hechos; no hay cabida para las proposiciones éticas, ya que no hay manera de comprobar, ni empírica ni racionalmente, si dichas proposiciones son correctas. En consecuencia, afirma que las premisas éticas de las que tiene que partir cualquier decisión directiva son los objetivos que se han definido para la organización.

Frente a la idea de los economistas clásicos, basada en un conocimiento perfecto de las situaciones, Simon acuña el término “*bounded rationality*”, subrayando la limitación de la racionalidad humana ante la toma de cualquier tipo de decisión: ni se pueden imaginar todas las posibles alternativas de acción, ni se pueden anticipar todas las consecuencias de las distintas acciones, ni se puede anticipar con exactitud el valor de las mismas. Por tanto, el individuo, al considerar los gastos y beneficios de cada una de las alternativas, no se decide por la opción que maximice su bienestar, sino que se limita a buscar una solución satisfactoria.

Con este mismo enfoque, sus seguidores Cyert y March (1963) estudian las rutinas que siguen las organizaciones en sus procesos de decisión y acuñan el término “*organizational slack*”, margen existente entre los recursos disponibles y los estrictamente necesarios para el funcionamiento de la empresa, que le facilita su supervivencia. March y Olsen (1976) también profundizan en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

A pesar de la pretensión de profundidad de la que parte esta escuela de pensamiento, la ausencia de un modelo antropológico adecuado y de una profunda teoría del conocimiento, junto a sus prejuicios racionalistas, le impide reconocer el alcance de sus propios hallazgos.

4. *Teorías economicistas*

Algunos trabajos de microeconomía se dedican también a estudiar la forma y dimensiones de la organización, así como sus reacciones ante el entorno. Muchos de los autores son especialmente proclives a la utilización del lenguaje formal matemático, como por ejemplo, Henderson y Quant (1980).

Otros, siguiendo a Williamson (1975), han concentrado su estudio en los llamados “costes de transacción”, a fin de determinar las situaciones en que sería más económico integrar una

función dentro de la jerarquía organizativa, en lugar de seguir utilizando otro tipo de fórmulas contractuales, o viceversa, funciones que sería más económico subcontratar, en lugar de seguirlas teniendo integradas dentro de la jerarquía organizativa.

En realidad, Williamson ha operativizado, de alguna manera, las ideas de Coase (1937) sobre las ventajas de la integración vertical, relajando, a su vez, los *ceteris paribus* de la microeconomía. El mismo reconoce como contribución decisiva en el proceso por el cual llegó a la síntesis entre economía y teoría de la organización, el haber participado en el programa de investigación interdisciplinar de la Carnegie-Mellon, en el que las figuras centrales eran Richard Cyert, James March y Herbert Simon.

Mercados y jerarquías son dos extremos de un espectro. El problema del diseño de las organizaciones es buscar un intermedio de coaliciones, lo cual, según esta línea de investigación, se traduce en un problema de poder. A fin de minimizar los costes de transacción, se trata de ir internalizando las externalidades. Arrow (1974) ya se había referido a la confianza como externalidad que no podremos internalizar nunca, por no ser un bien que se pueda comprar, aunque sea muy productiva desde el punto de vista económico. En realidad, en situación de confianza absoluta, los costes de transacción serían nulos.

Al igual que los investigadores de las anteriores escuelas, también estos autores abstraen la realidad humana de las organizaciones, poniendo el énfasis únicamente en sus sistemas formales y considerando a la persona como una *black box* (pero eso sí, egoísta y oportunista). Según esta escuela, el directivo tiene una inclinación interna a faltar a sus obligaciones, a comportarse de modo oportunista, a maximizar su propio interés, a actuar con astucia, y a comportarse de tal manera que suponga un *moral hazard*.

Su escenario teórico se circunscribe a aquel en el cual los directivos se comportan de modo oportunista. Cualquier otro tipo de comportamiento altruista, leal, movido por altos estándares éticos, o simplemente motivado por la satisfacción interna del trabajo realizado, queda fuera de esta teoría. Además, esta teoría presume que todos los directivos actúan de esta manera, dado que este comportamiento es el supuesto que se encuentra en sus axiomas de base, en lugar de ser tratado de modo contingente o empírico. Esto ha dado lugar al desarrollo de una falsa creencia que postula que las acciones directivas son antiorganizativas o antisociales.

Este enfoque de los costes de transacción se ha aplicado a tres niveles: los límites de la organización, la estructura global de una empresa y la relación entre sus partes operativas; y la organización interna de los recursos humanos.

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), con sus presuntos problemas entre principal y agente, derivados de la separación entre propiedad y control en las grandes organizaciones, así como su presupuesto de información asimétrica, son otro ejemplo de esta línea de investigación. Ultimamente, algún autor de esta escuela ha afirmado que algunos aspectos del comportamiento ético no deben ser despreciados, porque son un lubricante necesario para el funcionamiento de los intercambios (Noreen, 1988).

Con estos mismos fundamentos teóricos, se han desarrollado otras líneas de investigación de las que también hemos hablado con anterioridad: las ecológico-demográficas, que partieron de la *population ecology* de Hannan y Freeman (1977), y todas sus derivaciones. Con una visión biológica de las personas y de las organizaciones, los estudiosos de esta rama del saber se basan en la estructura formal para definir las distintas especies de organizaciones y sus nichos de supervivencia. Piensan que su marco conceptual de selección organizativa supone un nuevo

tipo de lógica, diferente del análisis causal, y que conduce a proposiciones de “si-entonces”, pero, en realidad, a lo único a que incita es a cuestionar su discurso lógico y sus supuestos de partida (Young, 1988).

En esta misma línea se encuentran los estudios de Aldrich (1979) sobre la demografía de las organizaciones y los de Pfeffer sobre *resource dependence* y *network theory*. Todos ellos adolecen de la misma enfermedad: el determinismo de sus planteamientos, al estudiar una realidad humana abstrayendo lo que de humana tiene esa realidad.

Los estudios empíricos realizados se han concentrado en cuatro áreas: control corporativo, especialmente en empresas públicas; integración vertical; retribución directiva y estructura multidivisional. Muchas de sus teorías están todavía a un nivel demasiado abstracto para facilitar proposiciones falsables (Hesterly, Liebeskind y Zenger, 1990).

La visión economicista de las organizaciones ha sido criticada en múltiples ocasiones por la pobreza del modelo de hombre en el que se basa. En su defensa, Friedman (1953) afirma que la validez de un modelo no descansa en la exactitud de sus supuestos, sino en la utilidad de sus predicciones. Este argumento cae dentro de la llamada “escuela nominalista” de la filosofía de la ciencia, según la cual las leyes científicas no son más que instrumentos de cálculo, es decir, ficciones útiles, modelos de “como si”. A esta escuela se ha ido enfrentando cada vez más la llamada “escuela realista”, según la cual las teorías científicas válidas explican los procesos causales reales, siendo el término “validez” equivalente al de “verosimilitud”. La crítica que esta escuela hace al nominalismo es la siguiente: una teoría precisa en sus predicciones, pero cuyos supuestos de partida no corresponden a la realidad, estará prediciendo de modo satisfactorio, pero no estará explicando el fenómeno, es decir, por qué y cómo las cosas suceden (Chalmers, 1982).

A pesar de estos razonamientos, sus seguidores presumen de haber conseguido derrocar a la que una vez fue la hegemónica teoría de la contingencia en las organizaciones, gracias a la revolución paradigmática que, entre todos ellos, han ido logrando en los tres últimos lustros. Afirman que, intelectualmente, la teoría de la contingencia está muerta y que ya no existe un verdadero interés en su desarrollo (Carroll, 1988).

Paradigma psicosociológico

Frente a la concepción mecanicista aparece, históricamente, una concepción psicosociológica de las organizaciones, que tiende a ver la empresa como un organismo social, en el que las personas participan para conseguir, no tan sólo los incentivos que les ofrece la empresa, sino también para satisfacer otro tipo de necesidades a través de la interacción con otras personas en el seno de la propia empresa.

Esta concepción aparece en Estados Unidos a partir de los ya clásicos experimentos Hawthorne de Elton Mayo, realizados en la Western Electric Company de Chicago durante los años 1927 y 1931. En ellos se comprobó que la realidad no siempre se comportaba como había predicho el modelo mecanicista, y que las razones del comportamiento humano debían buscarse más allá de la satisfacción de las necesidades materiales. Cada vez se hacía más evidente que había que profundizar en los motivos que llevan al hombre a trabajar y, en consecuencia, en las necesidades que el ser humano busca satisfacer a través de su trabajo.

En esta nueva concepción de las organizaciones como organismos se concibe a la persona como un ser motivado no sólo por factores extrínsecos como puede ser la retribución, sino también

por factores intrínsecos a la tarea como son el aprendizaje, el sentido de responsabilidad, el sentido de logro, etc.

En consecuencia, las teorías que, para explicar el funcionamiento de las organizaciones, parten de una visión orgánica de ellas, no sólo se preocuparán del lado objetivo de las acciones, es decir, de los resultados del trabajo en el plano económico –de la eficacia– y de la satisfacción por lo que se recibe, sino también del lado subjetivo de la acción, es decir, de su mayor o menor atractivo para quien realiza el trabajo, de la satisfacción derivada de lo que se realiza, puesto que el grado de atractividad del trabajo y de la organización van a afectar la motivación de sus miembros y, por tanto, su futura supervivencia como tal organización. Los autores que parten de esta perspectiva con rigor científico conciben la organización como un sistema ultraestable en continua interacción con el entorno, es decir, como un sistema homeostático que tiene un aprendizaje positivo con cada nueva interacción, acercándose cada vez más al estado de equilibrio al que tiende. El concepto de homeóstasis está muy bien estudiado por Ashby (1960).

Según este paradigma psicosociológico, las finalidades de toda organización son dos: eficacia y atractividad, lo cual es un avance hacia una visión más completa de la realidad que la contemplada por el modelo mecanicista. Sin embargo, esta concepción de la empresa sigue siendo incompleta e implica, en el fondo, una concepción utópica del hombre y de la sociedad que, en ocasiones, puede ser más corrosiva que un mecanicismo meramente técnico que se limite a ignorar los planos psicológicos y morales de las personas. En muchos casos, las teorías surgidas de este paradigma son aguadas y con poco rigor científico.

Cuando su aplicación conlleva manipulación psicológica, aunque sea bien intencionada, esas teorías pueden ser más destructivas que la búsqueda de la simple eficacia apoyada en un esquema técnico riguroso.

Veamos cuáles son las líneas de investigación que quedan encuadradas en este paradigma, cuyos supuestos de base parten de la psicología o de la sociología, y que acostumbran a recoger importantes intuiciones.

1. *Teorías sociológicas*

Como comentábamos más arriba, esta línea de investigación sobre “las relaciones humanas en la empresa” se inició con los experimentos Hawthorne de Elton Mayo y los estudios subsiguientes: los suyos (1933) y los de Roethlisberger y Dickson (1939). En ellos se define la empresa como un sistema social cuyos objetivos son, fundamentalmente, la eficacia en la producción y la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Uno de los aspectos más sustanciales de su tesis son sus reflexiones sobre el preocupante *gap* existente entre el desarrollo de habilidades y capacidades técnicas, y el estudio y aplicación de las ciencias sociales.

Estos informes nos introducen en la teoría de los grupos como célula básica de las organizaciones, según la cual el hombre es, básicamente, un ser social que se mueve de acuerdo con los condicionamientos de los grupos de trabajo a los que pertenece y de la comunidad cultural en que se educa. Como apuntábamos más arriba, postula la tendencia de todo sistema social a un equilibrio dinámico, asimilando el funcionamiento de grupos y organizaciones al de los sistemas ultraestables que tienden al equilibrio después de cada perturbación externa. Algunas décadas más tarde, Roethlisberger (1977) acuñará el término “*elusive phenomena*”, subrayando el carácter elusivo de muchos fenómenos organizativos difíciles de entender, pero no por ello menos importantes.

Otros autores representativos de este enfoque, que intentan rellenar el *gap* al que se refería Mayo, son Lewin (1948), Homans (1950) y Likert (1961).

Los estudios de Lewin sobre la dinámica de los grupos están basados en la creencia de que el grupo al que pertenece un individuo es la base para sus percepciones, sus sentimientos y sus acciones. Entre sus numerosos escritos se encuentran varios conceptos de psicología aplicada a la realidad grupal: moral de grupo, perspectiva del tiempo, conflicto, cambio, etc.

Homans tiene como centro de su estudio el grupo humano, al cual concibe como sistema social cuyos elementos constitutivos son las actividades, interacciones y sentimientos que se dan entre los miembros del grupo, juntamente con las relaciones entre estos elementos. Una de sus conclusiones es que, en todo grupo de personas que se interrelacionan, el comportamiento y los sentimientos emergentes serán positivos, en ausencia de influencias contrarias. Como puede verse, este autor tiene intuiciones muy válidas, pero sus afirmaciones son más generalizaciones que proposiciones a verificar.

Likert, por su parte, destaca la importancia de la función directiva en la coordinación de los diferentes grupos entre sí, acuñando la expresión "*linking pin function*". Posteriormente, distingue entre las diversas variables a tener en cuenta en toda organización: resultados finales como los ingresos, la producción y los costes (eficacia); variables intermedias como la motivación, las actitudes y las expectativas (atractividad), y variables causales como el tipo de liderazgo, definido por el grado de participación y comunicación (dimensión que cuida de hacer compatible el crecimiento conjunto de las dos anteriores).

Sin embargo, tras afirmar que la gran diferencia entre los directivos eficientes y los que dan lugar a un bajo nivel de productividad es el tipo de motivos que estiman importantes en la influencia del comportamiento humano, pasa a analizar la realidad social de la empresa sin profundizar en el estudio del ser humano ni de sus mecanismos motivacionales de decisión.

Dentro de estos parámetros psicosociológicos, también se encuentra el trabajo de Argyris (1957). Tras distinguir entre organización formal, organización informal e individuos, augura un "conflicto inevitable", debido a la incongruencia entre las necesidades de una persona madura y los requerimientos de una organización formal. La tarea del líder, según este autor, será enfrentarse a estos tres tipos de fuerzas antagónicas, a fin de reducir el conflicto.

Las dos soluciones que propone son: el alargamiento de la tarea, es decir, incrementar el número de trabajos especializados para un solo individuo, y un liderazgo centrado en el empleado, es decir, con mayores posibilidades de participación y autocontrol. Para él, eficacia y atractividad son dimensiones contrapuestas en las organizaciones. Desconoce la existencia de la tercera dimensión organizativa que las hace compatibles: la unidad.

Dentro de este paradigma, incluso la sociología seria, es decir, la basada en el individualismo metodológico, según el cual el individuo es la causa real del funcionamiento de los sistemas globales y, por tanto, el "átomo lógico de análisis" (Boudon, 1981), abstrae la acción humana, destacando las estructuras de interacción y, en consecuencia, se queda al nivel de la motivación espontánea de las personas, sin entrar a estudiar su comportamiento en los casos en que éste no viene determinado por la motivación espontánea, sino por el ejercicio de la libertad personal.

2. Teorías motivacionales

El pionero en los estudios sobre la motivación como proceso dinámico es Abraham H. Maslow (1954). Este autor parte de una visión integral del hombre, con necesidades insatisfechas que van apareciendo sucesivamente, según la jerarquía siguiente: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad física y psíquica, necesidades sociales o de pertenencia a un grupo, necesidades de estima tanto de sí mismo como por parte de los demás y, por último, las necesidades de autorrealización, es decir, de desarrollar todo el potencial creativo, operativo y de conocimiento existente en todo ser humano.

Según esta teoría, se requiere haber llegado a cierto grado de satisfacción de cada tipo de necesidad para que aparezcan las de tipo superior. Previendo que algunos hechos evidentes, tales como el heroísmo, no cabían en su teoría, la flexibiliza añadiendo que algunas características individuales o culturales pueden modificar el dinamismo jerárquico.

Muchos han sido los seguidores de esta escuela, pero casi todos ellos parten de una visión esquematizada y simplista de la teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas, olvidando matices a fin de conseguir mayor utilidad práctica. De este modo, se ha ralentizado el proceso de desarrollo teórico, poniendo trabas al avance científico en este campo.

En esta línea de pensamiento se encuentra el trabajo de McGregor (1960), con su teoría X y su teoría Y de dirección, dos cosmovisiones que comportan consecuencias muy distintas. La teoría X supone una visión mecanicista del hombre y de las organizaciones, según la cual el hombre es perezoso por naturaleza y necesita estímulos externos de premios y castigos para ponerse a trabajar. Sólo se motiva por motivos extrínsecos. En consecuencia, el sistema de dirección se basará en un control estricto que vaya ordenando qué hacer, comprobando lo hecho y corrigiendo las desviaciones.

La teoría Y tiene una visión mucho más positiva del ser humano, teniendo en cuenta necesidades de tipo superior, tales como las sociales de pertenencia, de estima y de autorrealización. Presupone que las personas quieren ser responsables y trabajar en una organización, es decir, que se motivan también por motivos intrínsecos. En consecuencia, el sistema de dirección será mucho más participativo y permitirá una mayor autonomía individual.

Otro estudio que tuvo impacto en trabajos posteriores y que puso en tela de juicio todo el desarrollo teórico de las ciencias del comportamiento hasta esa fecha fue el que partió del experimento que realizaron Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) con doscientos directivos medios, ingenieros y contables, a fin de determinar los factores que influyen en las actitudes hacia el trabajo. En sus conclusiones, distinguen dos tipos de factores:

- Los “factores higiénicos”, que cuando se deterioran por debajo del mínimo que el empleado considera aceptable producen insatisfacción, pero que estando por encima de ese umbral no producen una mejor actitud hacia el trabajo.
- Los “factores motivadores”, que dan lugar a la satisfacción en el trabajo, cuando se encuentran a un determinado nivel.

En este último grupo estarían los factores relacionados con la autorrealización. Una de las causas de este estudio fue el hecho de que las relaciones humanas, la mayor participación, el desarrollo de técnicas de grupo y otras técnicas referentes al contexto del trabajo que habían tenido gran auge, no eran suficientes para explicar la motivación en el trabajo. Si bien el experimento puso en evidencia lo incompleto de los modelos vigentes, su enfoque experimental

y positivista conlleva unos resultados limitados, que revelan la necesidad de contar con elaboraciones teóricas más profundas antes de iniciar cualquier experimentación.

En cualquier caso, hubo varias líneas de investigación aplicada que se desarrollaron a partir de estos parámetros motivacionales. Una de las más prolíficas fue la relativa al enriquecimiento del trabajo (Ford, 1969) y, en épocas posteriores, la relativa a su rediseño (Hackman y Oldham, 1980). Estos últimos autores, partiendo de una visión sociotécnica de las organizaciones, estudian el rediseño del trabajo como mecanismo de cambio organizativo, y abogan por decisiones contingentes a la hora de formar grupos de trabajo más o menos autónomos. Una vez diseñado el grupo de trabajo, es necesario crear un contexto organizativo de apoyo que contenga las condiciones necesarias para conseguir una mayor eficiencia en los equipos. Además, y siempre con el fin de incrementar la eficiencia del grupo, será necesario fomentar sanos procesos interpersonales entre sus miembros, de modo tal que mejore la calidad de sus relaciones.

Dentro de los estudios sobre la motivación humana se encuentran también los trabajos de McClelland (1971), que analiza el desarrollo de las organizaciones como caso particular de su teoría general sobre el proceso de desarrollo de las naciones. Basándose en la verificación estadística de estudios de campo con muestras pequeñas, y dudando de la validez ética de sus propios experimentos, afirma que el aumento del número de oportunidades como consecuencia de algunos estilos de dirección participativos, puede fracasar si las personas a quienes se dirige tienen un componente motivacional más cercano al miedo al fracaso que al afán de logro.

De ahí que haga mucho hincapié en el afán de logro como fuerza motivacional a desarrollar a través de procesos educativos adecuados.

3. Teorías cognitivas

En 1964, Victor H. Vroom intenta sacar conclusiones generales sobre el desarrollo científico que se inició a principios de siglo y que había resultado especialmente prolífico en las tres últimas décadas. Su libro “Work and Motivation” no es más que un intento de sintetizar toda la evidencia empírica acumulada dentro de un marco teórico que recoge los factores que influyen en la decisión humana dentro de las organizaciones. Ante la dificultad encontrada al intentar formular una lista significativa de motivos común a todos los individuos, y ante el callejón sin salida en el que había desembocado la jerarquía de necesidades de Maslow, Vroom decide partir de los distintos puestos de trabajo y razonar sobre las posibles implicaciones motivacionales de los mismos.

Su modelo de toma de decisiones humanas en las organizaciones se reduce a la toma de decisiones racionales. Se trata de la “teoría de las expectativas”, según la cual la elección de una acción frente a otra dependerá de la valencia (satisfacción esperada a priori del resultado), de la instrumentalidad (capacidad de dar lugar a unas consecuencias determinadas) y de la expectativa que el individuo le asigne (nivel de probabilidad de que ocurra un resultado determinado). Parece confundir las posibles causas de la motivación, tales como el estilo de supervisión, el salario, el grupo de trabajo o las oportunidades de promoción, con la propia motivación. Quizá sea su concepto positivista de la ciencia lo que no le permite distinguir entre ambas realidades.

Dentro de este enfoque racional, y muy basado en el conocimiento perceptual, se encuentra también otro desarrollo teórico complementario sobre la motivación humana: la “teoría de la equidad” (Adams, 1965), que explica la motivación o desmotivación sentida por comparación interpersonal. Parte de tres elementos: *inputs* (lo que la persona trae al trabajo y piensa que debería ser reconocido: experiencia, habilidades, nivel de rendimiento...), *outcomes* (lo que percibe

que recibe como resultado de su trabajo: sueldo, promoción, presiones por parte de la dirección, monotonía...), e individuos o grupos de referencia. La falta de equidad se basa en la comparación del ratio *outcomes/incomes*.

Algunas aplicaciones de este enfoque psicosociológico se han recogido en múltiples trabajos sobre comunicación interpersonal (Bennis, 1961; Gibb, 1961; Luft, 1969; Athos y Gabarro, 1978) y sobre el supuesto carácter contingente del llamado “liderazgo”, que en la mayoría de los casos se refiere únicamente a diferentes “estilos de dirección” (Tannenbaum y Schmidt, 1958; Blake y Mouton, 1964; Fiedler y Chemers, 1977; Hersey y Blanchard, 1982; Bass, 1985).

Paradigma antropológico o humanista

Este modelo parte de una visión de la organización como institución, cuya finalidad es no sólo conseguir la eficacia y la atractividad, sino también la unidad o identificación de sus miembros con la empresa y sus objetivos, dando sentido a toda la acción humana que coordina. Así como en la visión mecanicista se contemplaban sólo las “cosas que la empresa hace”, y en la orgánica las que hace y “cómo” las hace, en una institución, aparte de esos dos planos, se contempla también el plano de “para qué” se hacen.

El modelo antropológico contempla la organización como una institución que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar. Lo que importa es lo que se hace, no lo que se dice que ha de hacerse. En este sentido, toda organización tiene unos valores, explicitados en políticas o no explicitados, que se van haciendo patentes a lo largo de su vida, a través de las decisiones que se van tomando en las más diversas circunstancias. Según cuáles sean estos valores, provocarán la identificación de las personas con los objetivos de la empresa, o su alienación.

Hasta aquí habíamos visto que la motivación de las personas podía ser provocada por la búsqueda de unas consecuencias extrínsecas a la acción del individuo (incentivos) o por la búsqueda de unas consecuencias intrínsecas a la acción (satisfacción por un trabajo bien hecho, aprendizaje...). A poco que pensemos en ello, veremos que la acción de una persona tiene otro tipo de consecuencias que no quedan incluidas en ninguna de las anteriores categorías y que, sin embargo, constituyen una poderosa fuente de motivación, una fuerza que nos mueve a actuar por las consecuencias que nuestra acción tendrá para satisfacer las necesidades de otra persona.

A este tercer tipo de motivación se le viene llamando “motivación trascendente”, término acuñado por Pérez López (1985). Siguiendo el razonamiento de este autor, una visión completa de las motivaciones humanas tiene que recoger estos tres tipos de motivos:

- **Extrínsecos:** Cualquier tipo de motivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de una persona distinta a aquella que realiza la acción. Por ejemplo, la retribución de un trabajo o las alabanzas que se reciben al hacerlo.
- **Intrínsecos:** Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza, y que depende tan sólo del hecho de realizarla. Por ejemplo, el aprendizaje que provoca o el gusto por hacerla.
- **Trascendentes:** Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción. Por ejemplo, la ayuda que se presta a un compañero de trabajo, o el dar un buen servicio al cliente.

Lo normal es que, en cualquier acción, estén presentes estos tres tipos de motivos. Así, cualquier persona se moverá en su actividad laboral por ganar dinero, por hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado y, también, por prestar un servicio y hacer algo bueno para los que trabajan a su alrededor. Naturalmente, el peso de cada uno de esos motivos –extrínsecos, intrínsecos y trascendentes– será distinto para cada persona y, en consecuencia, podremos decir que hay personas con estructuras motivacionales de mayor o menor “calidad”.

Saber que lo que hacemos es útil, que es algo que los demás pueden apreciar y que les puede ser necesario, constituye un factor motivador nada despreciable. En este sentido, gran parte de la frustración que experimentan las personas en las organizaciones no es más que insatisfacción en el plano de los motivos trascendentes.

Una teoría completa de la motivación humana, que reconozca que la motivación para realizar cualquier acción ha de explicarse en función de los tres componentes que hemos visto, implica un cambio profundo en nuestro modo de concebir las organizaciones. Esta es la visión antropológica o humanista que subyace a la concepción de la empresa como institución, y no como una simple máquina o un simple organismo social. Veamos cuáles son las líneas de investigación que podrían tener como base este paradigma.

1. *Los clásicos*

En los trabajos de algunos autores clásicos podemos encontrar ligeros barruntos o intuiciones que apuntan hacia un modelo más completo de la persona humana, como *conditio sine qua non* para entender el funcionamiento de las organizaciones.

Intentando seguir un orden cronológico, ya a principios de siglo, Mary Parker Follet (1933) partía de una filosofía de la dirección basada en el reconocimiento de los motivos individuales y de grupo. Poder, liderazgo y autoridad eran para ella conceptos dinámicos, no herramientas pesadas con las que tenían que cargar los directivos.

Se preguntaba cosas como las siguientes: es el poder *¿power over* o *power with?*, ¿es la autoridad un rango social o una fuerza integradora?, ¿surge de las leyes de la situación o se confiere y se hace valer desde fuera? (George, 1972).

Sin embargo, el primer gran salto cualitativo en la visión de las organizaciones parece ser el que nos propone Chester I. Barnard (1938), probablemente el autor que más profundo impacto ha tenido en el pensamiento posterior sobre el complejo fenómeno de la organización humana. Su preocupación por conseguir un nivel de cooperación real en el funcionamiento de las organizaciones le lleva a reflexionar en profundidad sobre la realidad humana y organizativa. Veamos algunas de sus ideas.

Barnard concibe la organización como sistema cooperativo, y distingue entre la “organización formal” o conjunto de actividades y fuerzas conscientemente coordinadas, y la “organización espontánea” o conjunto de contactos personales e interacciones entre las personas. La segunda antecede a la primera, y crea las condiciones para que ésta pueda aflorar. Ambas son interdependientes y no pueden existir separadas, porque son las dos caras de un mismo fenómeno: la organización total. La organización formal es vivificada y condicionada por la organización espontánea. De alguna manera, las cosas que se ven son movidas por las que no se ven.

En este sentido, Barnard recalca las limitaciones de los sistemas de incentivos en el proceso de inducción del comportamiento, afirmando que el sentido de responsabilidad sólo se basa en profundas convicciones que operan independientemente de cualquier tipo de premio o sanción. Afirma que los incentivos materiales, una vez cubiertas las necesidades psicológicas, tienen muy poca fuerza motivadora y que el más intangible y sutil de los incentivos es el que él llama *communion*, esa sensación de confort personal en las relaciones sociales que, a veces, también se llama “solidaridad” o “integración social”.

Su concepto de autoridad descansa en el destinatario de la orden, el cual, para aceptar una comunicación como orden, deberá primero entenderla, ver que no es inconsistente con el objetivo de la organización, que es compatible con su interés personal y que es capaz, física y mentalmente, de llevarla a cabo. Según esta teoría, las órdenes que caigan dentro de la “zona de indiferencia” serán aceptadas sin cuestionar conscientemente su autoridad.

Distingue también entre “autoridad del puesto” y “autoridad por liderazgo”. Esta última es la que poseen las personas a quienes se les reconoce un buen conocimiento y capacidad, independientemente del puesto que ocupen en la línea jerárquica. Cuando ambos tipos de autoridad se dan en la misma persona, la zona de indiferencia de sus subordinados puede quedar ampliada hasta límites insospechados.

Otra gran intuición de Barnard la encontramos cuando quiere explicar los motivos de la acción en función del bien perseguido, y descubre que siempre se producen otros efectos que, a priori, no se habían buscado o ni tan siquiera imaginado. Así, distingue entre la “eficacia” y la “eficiencia” de las acciones, sin entrar a estudiarlas a nivel individual.

Una acción será eficaz si logra conseguir su objetivo específico. Será también eficiente si satisface los motivos de ese objetivo. La eficiencia del sistema vendrá dada por su capacidad de mantener la satisfacción individual, lo que Barnard llama “*its capacity of equilibrium*”. Y eso dependerá, por una parte, de la generación de un “fondo de satisfacción” y, por otra, del “proceso de distribución interna” entre los implicados, lo cual afectará sus motivos y su grado de integración.

Este es el primer intento real, en la historia del pensamiento, de estudiar la teoría de la organización como una teoría general de la acción.

Barnard resume las funciones del directivo en tres puntos: formular y definir los objetivos, comunicarlos, y motivar a las personas para que realicen los esfuerzos necesarios para su consecución. Así, el papel a jugar por el directivo requiere no sólo adecuarse en su comportamiento a un complejo código moral, sino también propiciar la creación de códigos de conducta para otros, inculcando puntos de vista, actitudes y lealtades hacia la organización o sistema de cooperación.

Esta es la esencia del liderazgo, la cual requiere la identificación de los códigos personales del directivo con los códigos organizativos. Según este autor, la continuidad de la organización depende de la calidad de su liderazgo, la cual, a su vez, depende del grado de moralidad sobre el cual se asienta.

Dos décadas más tarde, Philip Selznick (1957) propone un nuevo tipo de organización: la “institución”. Según este autor, el directivo se convierte en un hombre de estado cuando lleva a cabo la transición de una dirección puramente administrativista, gobernada por los principios de racionalidad y disciplina, al liderazgo de una institución.

Desde esta concepción, la organización es un producto casi natural que satisface necesidades del entorno externo donde opera, y de su mundo social interno, es decir, de los distintos miembros que la componen.

La institucionalización, como proceso dinámico, consiste en dotar a la organización de valores y principios que vayan más allá de los requisitos técnicos de las tareas a realizar. Se trata de transformar una obra de ingeniería en un organismo social vivo. Cuando la organización adquiere identidad propia, se convierte en institución, asumiendo unos valores y formas concretas de operar, y guiada por su misión específica.

En su crítica de las teorías positivistas, Selznick afirma: «El culto a la eficiencia por encima de todo, propio de las teorías administrativas, es una forma de acentuar los procedimientos y relegar a segundo plano los objetivos, con todas las consecuencias que eso conlleva».

Su enfoque es flexible y muy poco dogmático al referirse a las funciones del liderazgo, la consolidación institucional del propósito, la defensa de la integridad de la institución y la resolución de los conflictos internos. Llega a afirmar que el liderazgo puede no ser indispensable, dependiendo de la organización y del momento histórico de que se trate.

Dos son los peligros en los que puede caer el líder, según Selznick:

1. El oportunismo: Diseñar estrategias de adaptación oportunista, bien buscando ventajas inmediatas sin tener en cuenta los valores ni, por tanto, sus consecuencias a medio y largo plazo, o bien reaccionando ante las presiones externas de modo tal que se ponga en peligro la integridad e identidad de la institución.
2. La utopía: Fijar unos objetivos excesivamente vagos y generales, en la creencia que la resolución de los problemas técnicos solventará también los problemas institucionales.

Su visión institucional de la organización nos introduce en un plano mucho más profundo que cualquier enfoque científico anterior. Sin embargo, no entra a teorizar sobre los valores que tantas veces menciona.

En esos años, Argyris (1957) nos presenta una visión algo más pesimista de las empresas. Aunque está dentro de la concepción psicosociológica de las organizaciones, según la cual éstas se comportan como organismos vivos que se adaptan al entorno para conseguir sus objetivos, supera la tentación homeostática.

Para Argyris, el sistema no tiende necesariamente al equilibrio, por lo que el aprendizaje individual y el organizativo pueden ser tanto positivos como negativos. Esta afirmación deja la puerta abierta para el estudio de las organizaciones desde un enfoque más profundo: el del paradigma antropológico.

Dentro del campo de la psicología, y más específicamente dentro del enfoque existencialista de la escuela de logoterapia, Viktor E. Frankl (1965), médico vienés que sobrevivió a la experiencia en los campos de concentración alemanes, afirma que no es posible realizar un verdadero avance en el tratamiento científico de las necesidades humanas sin una visión unitaria del hombre.

Según este autor, toda persona está compuesta de tres elementos: el “soma”, que busca el placer; la “psique”, que busca el dominio, y el “espíritu”, que busca encontrar un sentido a su actuar. Una concepción parcial del ser humano convertiría en reduccionista e incompleto

cualquier estudio subsiguiente. Según este autor, las tres dimensiones son importantes, pero es la última la que conduce a encontrar el sentido de la existencia humana, es decir, su finalidad.

Frankl supera la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y su concepto de autorrealización. La instancia más elevada de la personalidad humana es, para este autor, “la voluntad de sentido”, la voluntad de valor, un valor que está fuera del individuo y que apela a la persona como un deber ante el cual se hace responsable:

«Solamente en la medida en que nos damos, en que nos exponemos y entregamos al mundo y a la tarea y a las exigencias que de ello irradian sobre nuestras vidas, sólo en la medida en que nos preocupemos de lo que pasa allá afuera en el mundo y no de nosotros mismos o de nuestras necesidades, solamente en la medida en que realizamos una misión, cumplimos con un deber, llenamos un sentido o realizamos un valor, en esa misma medida nos realizamos y consumamos a nosotros mismos.»

Siendo los fenómenos humanos también espirituales, buscan un sentido, un para qué. En la medida en que se olvida esto, se llega a una visión homeostática de la persona (teoría de la autosatisfacción), según la cual el ser humano tendería necesariamente al equilibrio, perdiendo una parte sustancial de su libertad.

Acerca de la libertad, Frankl (1987) afirma que su verdadero valor se identifica en aquellas situaciones en las que, tanto las condiciones del soma como las de la psique, son opuestas a su ejercicio. En el *homo sapiens*, además del *homo faber* (hacedor) y del *homo amans*, encontramos al *homo patiens* (doliente) como la última y más elevada dimensión de la búsqueda del valor, la que le da al hombre la mayor dignidad. En consecuencia, el ser humano puede encontrar la plenitud incluso en el fracaso.

Según dijo Nietzsche, «quien tiene un por qué para vivir encontrará casi siempre el cómo». Pero nadie puede decidirlo por él. Cada uno debe hallar por sí mismo el sentido de su sufrimiento y aceptar la responsabilidad que conlleva (Frankl, 1979).

En lo referente al aprendizaje, Frankl muestra con acierto el descamino al que se puede llegar por la línea de la “autorrealización”. Esta únicamente puede lograrse *per effectum*, no *per intentionem*, es decir, no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto de su propia trascendencia.

Un centrarse en uno mismo como problema conlleva a una visión subjetivista de la realidad. Por eso, la única forma de dar un sentido a la existencia humana es ordenar al sujeto al ámbito de su exterior: «Solamente un yo que puede tender a un tú, es capaz de integrar el ello».

2. *Elaboraciones posteriores*

La necesidad de trascender el propio yo también ha sido recogida en los estudios sobre etapas de la carrera profesional. Así, Erikson (1972) acuña el término *generativity* para referirse a una etapa de la edad madura, por la cual la persona se interesa en ayudar y guiar a la siguiente generación.

Shein (1978), por su parte, postula que en ciertas etapas avanzadas de la carrera profesional, los seres humanos buscan ser “mentores” o guías de otros, para poder transmitirles lo que han aprendido. Pero, en cualquier caso, estas dos últimas aportaciones se basan en estudios empíricos

parciales, por lo que no dejan de ser un paso atrás respecto a la visión de Frankl, según la cual la necesidad de trascender el propio yo está siempre presente en el ser humano.

En los trabajos de Kotter sobre el poder (1985) y sobre el liderazgo (1988) en las organizaciones, se vislumbra algún otro barrunto. Acerca del aprendizaje, destaca el hecho de que un aprendizaje negativo en una organización puede llevar a la falta de motivación para desarrollar a sus miembros, lo cual contribuirá al anquilosamiento de la misma, y a que los miembros con potencial se estanquen o la abandonen. En este sentido, subraya el papel que deben jugar los directivos en su faceta de líderes.

Según Kotter, el liderazgo efectivo requiere un agudo sentido del juicio moral, así como reconocer quiénes son los grupos afectados por las operaciones de la empresa. También requiere apreciar cuáles son sus intereses, no sólo en los estrechos márgenes de la economía, sino en su más amplio sentido, y valorar no sólo las primeras, sino las segundas, terceras y cuartas consecuencias de las decisiones de la empresa sobre esas personas. Según este autor, es en esto en lo que se diferencian los grandes líderes de los directivos ingenuos o cínicos.

Si bien el desarrollo de la gente se convierte en uno de los puntos más relevantes de su trabajo, su visión de este desarrollo se limita a lo referente a sus carreras. En realidad, sólo parece preocupado porque los procesos de mentorización guíen al subordinado hacia el éxito profesional, no hacia su desarrollo como persona. Parece como si Kotter buscara el desarrollo de los miembros de la organización sólo en tanto en cuanto sirva para mejorar su eficacia.

Desde la perspectiva de la acción y con un enfoque integrador, Juan Antonio Pérez López (1991) propone un paradigma verdaderamente antropológico como base para la comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Este autor parte de que «la empresa es una organización humana, es decir, formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertas metas o resultados» (1985). Por ello, considera imprescindible entrar en la dinámica de los procesos internos de la persona, *como conditio sine qua non* para su comprensión.

Como hemos apuntado más arriba, tres son los tipos de motivos que mueven a la persona a actuar: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Toda acción lleva aparejados estos tres tipos de resultados que, a su vez, apuntan a la satisfacción de tres tipos de necesidades: materiales, de conocimiento y afectivas.

Tres son también las dimensiones de la organización: el plano económico, que busca la eficacia de la empresa; el plano psicosociológico, en el que se busca la atractividad, y el plano ético, que tiende hacia la unidad. Y, consiguientemente, tres serán también las áreas de actuación del directivo. A saber:

- Función estratégica: Formulación de los objetivos y metas de la organización, mirando al entorno y buscando la eficacia que permita la supervivencia de la empresa. (Objetivación del propósito.)
- Función ejecutiva: Reparto de las actividades a realizar, entendiendo las estructuras internas como medio para conseguir la eficacia y la atractividad en la organización. (Estructuración del propósito.)
- Función de liderazgo: Mejora de la calidad motivacional de los miembros de la organización para que, dentro del marco de unas políticas de fondo adecuadas, realicen efectivamente esas funciones que tienen encomendadas. (Comunicación del propósito.)

Pérez López concibe la acción humana como parte de un proceso de interacción con un entorno que, generalmente, también será humano. Distingue entre aprendizaje operativo, como mejora de las habilidades, y aprendizaje motivacional.

Por aprendizaje motivacional entiende cualquier tipo de cambio que ocurra en el interior de las personas que han realizado la interacción, como consecuencia de las experiencias que han tenido al realizarla. Su concepción antropológica le lleva a considerar no sólo el aprendizaje del agente activo, sino también el del agente reactivo, y, además, le lleva a reconocer dos posibles tipos de aprendizaje: el positivo, por el cual se van adquiriendo hábitos que ayudan a resolver los problemas cada vez mejor; y el negativo, por el cual se van adquiriendo hábitos que dificultan cada vez más la resolución de problemas. Los clásicos llamaban a estos dos tipos de hábitos "virtudes" y "vicios", respectivamente.

Un efecto del aprendizaje negativo es que el agente activo interioriza un modelo cada vez más pobre sobre la realidad externa. Consiguientemente, cada vez entiende menos al entorno y, por tanto, también sus decisiones serán cada vez menos acertadas.

Lo que vemos y podemos observar es la acción, pero la fuerza interior que impulsa a la persona a actuar es la motivación. La motivación busca satisfacer las necesidades de la persona, según las percepciones que ésta tenga, es decir, dependiendo de cómo valore a priori los resultados de las distintas interacciones posibles.

La persona tiene un impulso general, la llamada "motivación potencial", que sólo desaparecería cuando estuvieran totalmente satisfechas todas sus necesidades. En el ínterin, dado el conocimiento limitado del ser humano, éste actúa en base a los recuerdos de los resultados obtenidos en sus anteriores procesos de interacción. De acuerdo con lo aprendido, aquel valora a priori las consecuencias de las distintas acciones posibles, a fin de decidirse por la más conveniente. Cuando se sigue directamente ese impulso, sólo basado en los contenidos de la memoria perceptual o experimental, nos encontramos ante un caso en el cual, la motivación operativa para la acción, ha venido únicamente determinada por la motivación espontánea.

Sin embargo, por ser un agente libre y no un sistema ultraestable, la persona humana puede también razonar sobre las consecuencias que la acción tendrá para su propio aprendizaje, y para el de otros. Así, la motivación espontánea puede ser contrarrestada por la llamada motivación racional, de modo tal que la motivación operativa resultante sea el producto de dos fuerzas que pueden ser contrapuestas, es decir, la motivación espontánea y la racional.

Los sistemas ultraestables basta con que sigan el impulso de la motivación espontánea para que, necesariamente, progresen hacia el logro del equilibrio operativo, ya que en ellos no existe la posibilidad de aprender negativamente. Están programados para que así sea. Por el contrario, el ser humano es un sistema libremente adaptable que, cuando no utiliza bien su capacidad de raciocinio, puede entrar en procesos de racionalización que lo dejen ciego ante ciertas realidades y, por tanto, con una calidad motivacional muy pobre que puede, a la vez, presuponer y reforzar un empobrecido modelo de decisión.

El proceso de decisión es siempre una elección entre diversos motivos, y la motivación operativa resultante procede de tres evaluaciones distintas, correspondientes a los tres valores del plan de acción. Veamos una redefinición de los tres tipos de motivos a los que nos referíamos más arriba:

- Motivos extrínsecos: logro de los resultados perceptuales que origina la realización de la acción.
- Motivos intrínsecos: logro de las modificaciones internas que experimentará el agente activo después de actuar, es decir, su aprendizaje.
- Motivos trascendentes: logro del aprendizaje del agente reactivo como consecuencia de la interacción.

Así pues, el proceso de decisión no es más que el análisis y evaluación de estos tres tipos de motivos. En realidad, se trata de resolver dos posibles tipos de conflictos:

- Los "intramotivacionales", es decir, conflictos entre motivos del mismo tipo como, por ejemplo, la remuneración y el prestigio (ambos de tipo extrínseco).
- Los "intermotivacionales", es decir, conflictos entre motivos de tipo distinto como, por ejemplo, quedarse trabajando para ayudar a un compañero o irse a escuchar un concierto (el primero de tipo trascendente, y el segundo de tipo intrínseco).

Al hablar de "calidad motivacional" de una persona, nos referimos al tipo de motivos que dicha persona tiende a valorar más. Cuando los motivos trascendentes no se integran en la motivación operativa, van desapareciendo paulatinamente de la motivación espontánea y, debido a una evaluación incompleta de la realidad, dificultan cada vez más la relación con el entorno.

Cuando esto le ocurre a un directivo, podemos afirmar que no podrá cumplir con su función de liderazgo y que, de alguna manera, la organización se irá conformando con esa carencia de valores, con todo el riesgo que ello supone para su futura supervivencia. Procesos de este corte están en marcha en no pocas organizaciones. También la literatura recoge ejemplos de este fenómeno. El rey Macbeth (Shakespeare), al acercarse a la vejez, experimenta las consecuencias del aprendizaje negativo propio y del aprendizaje negativo de su entorno, debido a su falta de motivos trascendentes.

Dentro de las organizaciones, el proceso de aprendizaje motivacional depende no sólo de la posición inicial de los miembros de la organización, sino también de cómo sea el sistema formal (incentivos, diseño del puesto, evaluación, etc.), de cómo sea el estilo de dirección y de cuáles sean los valores imperantes. Las acciones de los miembros se verán influidas, de alguna manera, por esas realidades.

Comprobados los límites de los sistemas formales en el funcionamiento de las organizaciones, sabemos que es el sistema espontáneo, lo no formalizado, lo que hace que éstas funcionen con mayor o menor dificultad. A su vez, la calidad del sistema espontáneo, es decir, la medida en que las personas quieran colaborar más para conseguir los fines de la organización, dependerá de los motivos trascendentes de la gente. Es decir, cuanto más operativos sean los motivos trascendentes en los miembros de la organización, mayor será su identificación con sus objetivos y, por tanto, más fácil será conseguirlos. El problema que podría existir en este caso sería de tipo cognoscitivo, es decir, por falta de información, pero no motivacional, excepto en el caso en que los objetivos de la organización no sean identificantes en absoluto.

Así pues, el proceso de aprendizaje de las organizaciones se encuentra en el sistema informal o espontáneo, y ésta es, precisamente, la labor del directivo en su función de liderazgo: encarnar unos valores que la gente vaya internalizando con el tiempo a través de su ejemplo.

Según este autor, si bien tanto la dimensión estratégica del directivo como su dimensión ejecutiva implican ciertas capacidades naturales en el sujeto que podrán ser perfeccionadas a través de procesos educativos, la existencia y desarrollo de la dimensión de liderazgo dependen únicamente del propio individuo. Los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, en un largo proceso en el que van adquiriendo esa difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo. Esta es una tarea difícil para el directivo.

Si el líder es la persona que encarna unos valores, que hace que la gente los descubra y que se sientan identificados con la misión que están llevando a cabo, ese tipo de valores no pueden ser cualesquiera. Cuando Luis XIV decía: «El estado soy yo (...y mis apetencias)», esa misión podía ser realmente poco identificante. En realidad, sólo hay un tipo de valores identificantes: los que se basan en que las personas y su desarrollo son lo más importante.

El líder está actuando en ese plano de la realidad que constituye precisamente el reino de la libertad humana, lo que hemos llamado motivación trascendente. Dado que no se pueden imponer desde fuera las intenciones que lleven a actuar a una persona de un modo u otro, y que nadie puede hacer todo lo que es necesario para conseguir que otra persona se mueva por motivos trascendentes, ¿cuál es el tipo de actuación que un directivo puede seguir para mejorar las estructuras motivacionales de las personas que dependen de él y mejorar así la unidad de su organización?

Primero: No ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo. Contra lo que pueda parecer, esta condición no es nada fácil de cumplir, puesto que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes suelen estar en conflicto dentro de nosotros mismos. Cualquier directivo demasiado atento a maximizar la eficacia provocará muchas situaciones en que sus subordinados tendrán verdaderas dificultades para seguir su motivación trascendente. Si, tal como decimos, la empresa no es un sistema estable, sino una realidad dinámica que está en constante proceso de aprendizaje, ¿a costa de qué se consigue esa maximización de los resultados?, ¿dónde está el impacto negativo?

Estas “situaciones de conflicto” pueden aparecer de forma aislada –una regañina por parte de un encargado a un empleado por perder el tiempo y la venta cuando se estaba intentando ayudar del mejor modo posible a un cliente concreto–, o pueden estar institucionalizadas a través de todo un sistema de control en el que los incentivos estén fuertemente ligados al logro de óptimos a nivel individual.

Segundo: Enseñar a valorar a sus subordinados las consecuencias que sus acciones tendrán para las otras personas. La verdad es que la motivación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos y, frecuentemente, espera solamente un pequeño esfuerzo por parte del conocimiento de la persona para activarse.

No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño en enseñar a sus subordinados en este plano. Claro está que su influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes e intensas. Sin embargo, la mayor parte de este entrenamiento consistirá en enseñarles a hacer algo similar con los que a su vez dependen de ellos. A poco que reflexionemos sobre el particular, nos daremos cuenta de que este procedimiento en cascada es el único camino para difundir en una organización todo un estilo de dirección y una cultura positiva que den fortaleza y seguridad a la compañía ante cualquier situación adversa.

Tercero: Ser ejemplar. Esta es condición necesaria para que los dos puntos anteriores tengan resultados positivos. En la medida en que el propio directivo actúe por motivación trascendente, estará haciendo lo mejor que se puede hacer para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo.

Por el contrario, cuando los motivos dominantes en un directivo no son de este tipo, será extraordinariamente peligroso para él apelar a la motivación trascendente de sus subordinados, ya que sus motivos reales se descubrirán más pronto o más tarde, generalmente antes de lo que él suponga, y los individuos suelen reaccionar de modos impredecibles cuando se sienten engañados. En realidad, en el sustrato de todo ello se encuentra el principio de reciprocidad de las relaciones interpersonales, principio en el cual se basa la confianza y que se va desarrollando día a día.

Volviendo a las luchas académicas sobre la validez científica de las distintas perspectivas, sólo hacer hincapié en que, tanto la persona como la organización humana, son sistemas libremente adaptables y que, en consecuencia, toda perspectiva que no tenga en cuenta esta realidad, estará cayendo en reduccionismos de uno u otro corte.

Alguien afirmó, apoyándose en el principio de subordinación de las ciencias, que la economía y la sociología, sin la ética, son operativas, pero no válidas, mientras que la ética, sin la economía y la sociología, es válida, pero no operativa.

El siguiente paso, dentro del paradigma antropológico, será la elaboración de teorías intermedias que ayuden a cubrir el *gap* entre la teoría de la organización y la praxis organizativa.

Me he extendido en la exposición de estas concepciones, puesto que son los fundamentos de las distintas escuelas de pensamiento sobre las organizaciones, y porque, en todo caso, puede ser sumamente importante saber si estamos trabajando con algún modelo incompleto que, precisamente por serlo, invalide nuestra investigación de raíz o la limite excesivamente.

Según algunos autores recientes, parece que las ciencias sociales están saliendo de la era del modernismo, caracterizada por la creencia según la cual separar los hechos de los valores, o la verdad de la falsedad, es sólo cuestión de aplicar el método adecuado. Este nuevo movimiento, llamado *deconstruction*, tiene una visión posmodernista según la cual el modernismo es una postura filosófica insostenible. Esta nueva corriente se dedica a la crítica de textos académicos desde su propia estructura interna, exigiendo una mayor autorreflexión. Se resisten a fundar su conocimiento sobre una metafísica externa o trascendente como la fe positivista en la observación, o la fe marxista en el determinismo histórico. Se trata de una resistencia al reduccionismo modernista y a su deseo de cerrar el conocimiento (Arrington y Francis, 1989).

Ultimamente han sido varios los artículos publicados en *journals* y revistas académicas que recogen pros y contras de distintas perspectivas al uso, como consecuencia de los conflictos existentes entre colegas de las mismas escuelas de negocios que, según algunos autores, llegan a ser viscerales.

Entre otros, Hill (1990) apunta el error de la teoría convencional sobre costes de transacción de no haber considerado un modelo más amplio como repertorio de comportamientos entre los distintos actores económicos. También ataca dicha teoría por ser esencialmente estática y no considerar las consecuencias que un proceso dinámico tiene en dichos comportamientos.

Tras una exhaustiva recopilación de estudios al respecto, postula que, en el tiempo, la mano invisible del mercado favorece a los actores cuyo abanico de comportamientos está más predisposto hacia la cooperación que hacia el oportunismo. Según este autor, cuando se

alcance el estado de equilibrio competitivo, la población de actores económicos contendrá únicamente aquellos cuyo repertorio de comportamientos se inclina hacia la cooperación.

Por otro lado, Barney (1990) subraya la emotividad de los argumentos utilizados por las partes contrincantes en la liza planteada entre la *traditional management theory* y la *organizational economics*. El interpreta este fenómeno como una reacción poco apropiada ante la invasión del campo de la teoría de la organización por parte del "imperialismo" económico. Recuerda con Kuhn que el conflicto es el motor del progreso científico, pero que en este caso en que el conflicto parece que va a ir creciendo en duración e intensidad, lo que deberían hacer es aprender más unos de otros.

Donaldson (1990) cita, refiriéndose a esas perspectivas, cuatro grandes diferencias que se encuentran en la base de su difícil integración:

1. Supuestos de partida sobre la naturaleza humana: cooperación frente a oportunismo; *stewardship theory* (Donaldson y Davis, 1989) frente a *agency theory*.
2. Nivel de análisis: individuo frente a organización.
3. Teoría motivacional: X frente a Y.
4. Papel que juegan las distintas teorías: descriptivas frente a prescriptivas.

Donaldson denuncia el carácter ofensivo de las teorías economicistas por su particular y estrecha visión del ser humano como tramposo y vago. Siguiendo su razonamiento, el enfoque de *organizational economics* surgió desde la economía para dar a la dirección un papel a jugar dentro del mercado. Eso suponía dar un papel a la "mano visible" (Chandler, 1977), dentro de un escenario mayormente dirigido por la mano invisible. La mano visible resultó ser una mano retorcida y codiciosa dentro de un guante de suave terciopelo. Mientras tanto, el mercado de ideas siguió produciendo teoría de la dirección y propuso la "mano etérea" del directivo. Queda por ver si, finalmente, la mano visible de la dirección acepta la mano etérea de la dirección, o si la desprecia (Donaldson, 1990).

Y yo insisto: lo que hace falta es dar el salto hacia un paradigma omnicompreensivo de ambos aspectos, cual es el humanista o antropológico.

En este sentido, Griesinger (1990) intenta ampliar la visión de la teoría economicista enriqueciendo sus fundamentos motivacionales. Parte de la base de que los valores humanos se reflejan en los fines y en las decisiones de todas las organizaciones e instituciones, y toma prestado el concepto de *betterment*, acuñado por Whitehead (1929).

Según este autor, las instituciones y organizaciones son reflejo de la aspiración humana de mejorar la calidad de vida, a través de redes de cooperación de creciente complejidad. Su énfasis se centraba en extender la calidad de vida más allá del bienestar material, entrando en otros campos de satisfacción tales como el psicológico, el social, el estético, el ético y el espiritual, y afirmaba que el espíritu humano siempre lucha por mejorar.

Griesinger subraya la complejidad del proceso humano de valoración y postula que está gobernado por distintos grados de aspiración que no pueden verse satisfechos con recursos de corte únicamente económico. En consecuencia, una sana evolución organizativa supondrá haber comprendido que "vivir mejor" va más allá de unas relaciones biológicas y económicas beneficiosas, para incluir también las dimensiones intelectuales, interpersonales, estéticas y éticas.

En resumen, parece que se van encontrando grietas en las teorías basadas en un paradigma mecanicista de la realidad organizativa que, por ser profundas, no se pueden parchear excepto con aportaciones de teorías más completas. Algunos intentan superarlas acudiendo a concepciones psicosociológicas. Otros, menos ingenuos, apuntan hacia la necesidad de un nuevo paradigma de base. De momento, el empeño está puesto en descubrir un paradigma “holístico” que presuponga una visión completa de la realidad organizativa, incluso de sus elementos no directamente observables. Parece que el primer paso ya está dado. Ahora nos toca desarrollarlo.

Manuales de comportamiento humano en la organización

Revisemos ahora algunos de los manuales al uso, utilizados como libros de texto para la asignatura que, en las escuelas de negocios, viene llamándose comportamiento humano en la organización.

Varios han sido los intentos de recoger en un solo libro los conocimientos del área y, casi siempre, con una doble finalidad. Por un lado, facilitar la docencia en cursos de dirección y, por otro, ser una lectura más o menos ligera que mantenga a los directivos al día.

Uno de los primeros en aparecer fue “Managerial Psychology” (Leavitt, 1958) que todavía hoy, en sus sucesivas ediciones, es un clásico en muchas escuelas de negocios, debido quizás a su sentido común y a su claridad en la exposición. El índice de materias empieza por el estudio de la persona como un individuo con unas motivaciones, unas percepciones, unas actitudes, creencias y valores, y unos conflictos que aprende a solucionar a través de la toma de decisiones.

En los siguientes capítulos estudia la relación entre dos personas, más concretamente, los procesos de influencia a través de la comunicación y la autoridad, frente a la coerción y la manipulación. Luego, pasa a estudiar los grupos y sus procesos de toma de decisiones, la presión que ejercen sobre los individuos, y sus redes de comunicación. Finalmente, analiza los problemas de diseño y de funcionamiento de las organizaciones, recordando que dirigir es resolver problemas a través de personas.

Este libro cae dentro del paradigma que hemos llamado psicosociológico, si bien, en ciertos momentos, parece barruntar la existencia de una tercera dimensión organizativa. Por un lado, habla de la dimensión sociopolítica del líder, por la cual éste debería acercar y coordinar los objetivos individuales, los de los grupos y los de la organización. Por otro, al hablar del tipo de objetivos que el líder debe buscar, subraya la importancia de que dichos objetivos estén conectados con las necesidades reales de los miembros de la organización.

Desgraciadamente, no explicita la importancia del tipo de necesidades que activan la motivación trascendente, porque la teoría motivacional de la que parte es claramente incompleta, por lo cual su exposición también lo será. “Readings in Managerial Psychology” (Leavitt y Pondy, 1964) es un libro de lecturas complementarias a los capítulos del manual.

Otro clásico es “Organizational Psychology” (Schein, 1965), cuya última edición tuvo lugar en 1988. Este libro pretende ser un compendio, más o menos crítico, de las distintas teorías y enfoques para el análisis de las organizaciones. Parte de una definición de organización como sistema abierto y complejo, en interacción dinámica con múltiples entornos, lo cual le exige un proceso de adaptación continuada. Para ser capaz de adaptarse, la organización necesita tener “salud organizativa” (Bennis, 1962), que es lo que le permitirá sobrevivir.

Cinco son, según Schein, los procesos clave de toda organización: el reclutamiento y socialización de los empleados; la continua redefinición del “contrato psicológico” entre persona y organización; el continuo rediseño organizativo, a fin de mejorar las comunicaciones entre los miembros de la organización y de éstos con el entorno; las relaciones intra e intergrupos para que colaboren con las metas de la organización, y el proceso de liderazgo, en cuanto establece los objetivos y define las normas de actuación dentro de un sistema de valores que le ayudará a desarrollar su sentido de identidad.

Schein afirma que el desarrollo del campo de la psicología organizativa es ya un campo completo, que ha pasado por un largo proceso de aprendizaje y que, dada la madurez alcanzada, está ya exportando conceptos a otras ramas del saber. Uno de los términos acuñados por Schein es el de “grado de inclusión” o centralidad en la organización, es decir, la integración de la persona en la empresa y su capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones, como vía alternativa a la promoción en rango jerárquico en el desarrollo de carreras.

Dentro de las coordenadas psicosociológicas, este libro intenta aportar una visión dinámica del comportamiento de las organizaciones, recogiendo, de modo más o menos ecléctico, aspectos de las distintas teorías que pueden ser útiles desde un punto de vista dinámico.

Refiriéndose al ser humano (*complex man*), afirma que es un individuo mucho más complejo que el hombre racional-económico, social o que se autorrealiza. El ser humano es, según este autor, capaz de aprender nuevos motivos a través de sus experiencias en la organización, y por eso su estructura motivacional y el contrato psicológico que establece con la organización serán el resultado de una compleja interacción entre sus necesidades iniciales y sus experiencias organizativas. Lástima que no entre a investigar ese proceso de aprendizaje en profundidad.

El primer libro de texto con una colección de casos reales, a fin de facilitar la enseñanza de la dirección a través del método del caso, es “Organizational Behavior and Administration” (Lawrence, Barnes y Lorsch, 1976). También contiene algunas lecturas complementarias que recogen algunos conceptos que los autores consideran particularmente útiles para la práctica de la dirección.

En su introducción a la tercera edición (1975), desvelan sus intenciones: «...todo el material del libro ha sido seleccionado para ayudar a los estudiantes a desarrollar la creencia de que existe un orden en el universo humano; que el comportamiento del hombre no es una cuestión de suerte caótica; que, dentro de unos límites, es predecible; que la inteligencia puede complementar la intuición en el manejo de temas humanos importantes...».

El índice de materias de este libro es el que ha venido siendo clásico en los manuales de comportamiento humano en la organización, a saber: los individuos y sus relaciones; los grupos; el comportamiento intergrupalo (conflictos); el diseño organizativo y el cambio.

Dentro del marco de la teoría de sistemas y del paradigma psicosociológico, tratan de ayudar al estudioso a que mejore sus conocimientos sobre cómo actúan las personas y los grupos en las organizaciones, y por qué.

Dado que, con su enfoque contingente, tratan de elaborar conceptos instrumentales para mejorar las predicciones en el comportamiento organizativo, no es de extrañar que las perspectivas de las lecturas seleccionadas sean de lo más variado (Sheldon, McClelland, Kotter, Greiner, Leavitt, Berne, Freilich, etc.), aceptando que cada una de ellas tiene la parte de verdad que necesitaremos utilizar, según las circunstancias.

Un buen libro de texto de la década de los setenta es “Behavior in Organizations” (Porter, Lawler III y Hackman, 1975). Como introducción al análisis del comportamiento en las organizaciones, centra su estudio en ambos: individuo y organización y, especialmente, en su interacción.

Tratan los tópicos del área de manera bastante integrada, comenzando con un análisis de la naturaleza de los individuos y de las organizaciones, y de sus formas básicas de interacción. Después se comenta el nacimiento y desarrollo de las relaciones individuo-organización: cómo cada parte elige a la otra, se adapta a la otra y desarrolla relaciones continuadas. La tercera sección del libro se ocupa de la naturaleza y del impacto de los factores estructurales en el comportamiento del individuo: entorno, tecnología, factores estructurales a nivel de la organización y a nivel de diseño del puesto de trabajo.

En un siguiente paso, analiza la influencia que diversas prácticas organizativas, como la apreciación del desempeño y los sistemas de incentivos, y distintos procesos sociales, como los derivados de los grupos o del liderazgo, tienen en las experiencias y sentimientos de los empleados, y en su rendimiento.

La última parte revisa, de modo crítico, los métodos y objetivos del cambio y del desarrollo organizativo, y concluye con algunas ideas de los autores sobre hacia dónde deberían estar yendo las organizaciones en el futuro. Con una visión optimista, abogan por un cambio hacia un mayor énfasis en la atractividad de las organizaciones, en diseñar trabajos que pongan en marcha (*turn on*) a las personas.

Abogan también porque las organizaciones sean más responsables de los efectos que ocasionan en las personas, así como en la sociedad en general. Así, entre los criterios que deberían cobrar mayor importancia para medir el éxito organizativo, apuntan los siguientes: servicio de alta calidad, incluso a costa de la cantidad; daño mínimo al entorno; honestidad en la publicidad y para con sus clientes; contribución positiva a la salud física y psicológica de sus miembros.

Tras afirmar que el objetivo está en utilizar a la “persona total”, es decir, su capacidad y su deseo de crecer, acaban proponiendo un tipo de organización más “individualizada” que entienda que las personas tienen que ser tratadas como individuos si se quiere que coincidan los objetivos de la organización y las necesidades individuales. Es una pena que sus propuestas se queden únicamente al nivel de eficacia y atractividad: diseño de la tarea, sistemas de remuneración y control, procesos de entrenamiento, y clima laboral en los grupos, dependiendo del estilo de dirección.

Vista la rápida expansión del conocimiento sobre el comportamiento en las organizaciones, estos mismos autores (Hackman, Lawler y Porter, 1983) publican un libro de lecturas complementarias con diversas perspectivas con el fin de suministrar una visión general e informativa del pensamiento, más o menos vigente, sobre el comportamiento humano en las organizaciones.

También en la década de los setenta aparece un *cook book* sobre administración y comportamiento organizativo: “Organization and Management: A Contingency Approach” (Dessler, 1976). En el prólogo de Herbert Simon, editor de la serie en que se publicó la obra, se afirma que los principios generales de organización han pasado a ser principios de cómo adaptarla a la complejidad, incertidumbre y diversidad a que tiene que hacer frente.

Dentro del marco de la contingencia, el libro recoge información sobre resultados de diversas investigaciones, a fin de ilustrar distintas circunstancias en las que será más adecuado un tipo u

otro de planificación, organización, estilo de dirección, selección de personal y control, es decir, las cinco funciones básicas de dirección.

Parte de la base de que la manera como se estructura y administra una organización depende de la tarea que deba realizar. Y utiliza el concepto de “clima organizativo” para conectar la estructura y liderazgo de la organización con las actitudes y el comportamiento del personal.

El contenido del libro comienza con un misceláneo sobre metas organizativas, el enfoque de sistemas y un resumen de Chandler sobre estrategia y estructura. Después de un paseo por la evolución histórica de la teoría administrativa desde sus inicios, el resto del libro no parece tener una estructura demasiado clara en su hilo conductor. Los temas que expone son: ambiente, tecnología y organización; división del trabajo y satisfacción del empleado; delegación y descentralización; conflicto y coordinación; liderazgo y supervisión; clima organizativo; motivación y satisfacción; grupos y comités; selección de personal y evaluación; adiestramiento y capacitación; toma de decisiones; planificación general; control y autonomía.

En algunas partes del libro domina la visión mecanicista-estructuralista de las organizaciones. En otras se da entrada al enfoque psicosociológico. En todas, falta un modelo antropológico de base que les daría coherencia, en lugar de recetas *ad hoc* basadas en experimentos empíricos no excesivamente fiables.

En esta misma década, y en el campo de la teoría de la organización, se publica un libro de lecturas seleccionadas, “Organization Theory”, que podría ser una buena introducción al campo (Pugh, 1971).

Reeditado en años posteriores, la edición de 1985 clasifica las lecturas en tres apartados: la estructura de las organizaciones; dirección y toma de decisiones, y comportamiento en las organizaciones.

Ya entrados en la década de los ochenta, “Managing Behavior in Organizations” (Schlessinger, Eccles y Gabarro, 1983) es el manual que sigue la tradición de Harvard: texto, casos y lecturas complementarias en un solo libro.

Su contenido parece partir del grupo como célula básica de la organización. Una vez estudiadas las dificultades en la dirección de grupos, entra a analizar las dificultades en la dirección de las relaciones interpersonales y temas de motivación, liderazgo e influencia. Los dos últimos capítulos tratan de poner en práctica las ideas recogidas en los apartados anteriores.

En el primero de ellos se trata de planificar la acción e implementarla. Para ello nos facilitan una lista de más de cien puntos que pueden ayudar en la reflexión del diagnóstico para la resolución de problemas, así como en la puesta en práctica de la acción directiva en contextos organizativos.

En el segundo se intenta enseñar a dirigir las organizaciones con eficiencia. En la lectura de Lorsch se apunta la existencia de la cultura y de los estilos de dirección de la organización como elemento necesario para comprender la coherencia de su funcionamiento interno, entendiéndose por *cultura* las creencias compartidas, implícitas o explícitas, que los miembros de la organización tienen sobre lo que se considera como comportamiento legítimo dentro de la organización.

La lectura de Peters recalca que toda decisión que se toma en una organización, sea del tipo que sea, es como emitir un mensaje que pasa a través de la organización, y del que los individuos

aprenden cómo comportarse. La toma de decisiones es, pues, una forma contundente de hablar a los miembros de la organización.

Es patente que estamos ante otro manual de corte psicosociológico que no entra a estudiar a fondo los procesos internos de la persona como individuo (ni motivación, ni aprendizaje), sino que parte de una realidad grupal y de situaciones de poder. Mi impresión es que este manual ha quedado un poco descafeinado, quizá como resultado de las distintas querencias de sus autores y de la presión de las nuevas tendencias en temas de investigación.

Ante la recesión, la desregulación de algunos sectores y la competencia internacional en otros, las empresas americanas llevaban algunos años poniendo especial énfasis en la dirección de recursos humanos como una vía para mejorar la productividad y la calidad de la producción. Mirando a Japón, su mayor competidor, vieron que había desarrollado un modelo de dirección diferente, pero con éxito: relaciones de colaboración entre la dirección y los trabajadores, y entre los sindicatos y la dirección. La evidencia parecía indicar que en América muchas compañías tenían infrautilizados sus recursos humanos.

Como respuesta a estos cambios en la sociedad y en el entorno competitivo, apareció la necesidad de un curso sobre la dirección de los recursos humanos que superara la visión burocrática o de negociación sindical a la que estaba reducida la función de personal. Este nuevo curso, apoyado por el decano John McArthur, empezó a impartirse como parte de las materias obligatorias en el año 1981. El último curso obligatorio que se había introducido fue el de *Managerial Economics*, y de eso hacía ya veinte años.

“Managing Human Assets” (Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton, 1984) fue el libro que recogió el marco conceptual que se proponía a los directores generales para pensar y dirigir los recursos humanos desde un punto de vista estratégico, queriendo superar la explicación de técnicas de dirección de personal que durante las cuatro últimas décadas había sido estudiado con las ediciones actualizadas del manual “Personnel Administration” (Pigors y Myers, 1947) y, posteriormente, con el libro “Applied Psychology in Personnel Management” (Cascio, 1978).

Los cuatro grandes apartados del libro son: influencia de los empleados; flujo de recursos humanos; sistemas de remuneración y diseño de sistemas de trabajo. Las variables útiles a tener en cuenta por la dirección ante temas de recursos humanos son las llamadas “cuatro ces”: coste, compromiso de los empleados, competencia que generan en la empresa y congruencia de todas las políticas de recursos humanos entre sí y con las demás políticas de la compañía.

Frente a una visión del empleado como subordinado (enfoque burocrático) o como contratado (enfoque comercial), se propone como óptimo para la innovación y la calidad de vida en el trabajo un enfoque del “tipo clan”, es decir, una visión del empleado como miembro activo de la organización. Tras abogar por este tipo de enfoque para todos los niveles de la organización, y por un diseño de trabajo no sólo basado en los criterios de eficacia (tipo A), sino también en los de atractividad (tipo B), reconoce las reticencias encontradas al intentar ponerlo en práctica.

Si bien este libro también podría calificarse dentro del paradigma psicosociológico, hay ciertos rasgos que apuntan hacia una teoría institucional de la organización. En cualquier caso, la falta de una visión completa de la estructura motivacional del ser humano les imposibilita llegar a profundizar en el análisis de modo tal que lleguen a entender la dimensión de unidad. Intuyen que hay algo más que ellos intentan resolver a través de la participación, la comunicación y la congruencia entre todas las políticas de la compañía, pero esto no llega a ser más que un barrunto de que necesitan un modelo más completo para poder llegar al fondo de la cuestión.

Al año siguiente, los mismos autores publican un libro de casos para facilitar la enseñanza activa de lo que han estado teorizando en su manual básico. “Human Resource Management: A General Manager’s Perspective” recoge casos de compañías como People Express, Nippon Steel, General Motors o Hewlett-Packard, entre otras, que estaban llevando a cabo proyectos innovadores en cuanto a políticas de empleo, de calidad de vida o de participación en beneficios.

En 1986 se publica “Managing Organizational Behavior” (Tosi, Rizzo y Carroll), un libro de texto que pretende ser omnicomprendido (730 págs.) de todo lo estudiado e investigado hasta la fecha en comportamiento humano en la organización, al menos en Estados Unidos, desde una perspectiva contingente del proceso directivo.

Estos autores intentan mostrar cómo los factores organizativos están relacionados con los factores psicológicos y de comportamiento. El esquema conceptual es el convencional: un resumen de las teorías más relevantes en los distintos temas. Los dos primeros capítulos se ocupan del contexto en el que el comportamiento tiene lugar, es decir, la organización misma y los trabajos que la gente desempeña. Los siguientes capítulos tratan del individuo: percepción, actitudes, personalidad, motivación y cómo la organización quiere incrementar el nivel motivacional de sus miembros. Finalmente, trata sobre la dinámica de carreras.

En la segunda parte del libro se describe la dinámica de las organizaciones que hay que dirigir: procesos de comunicación, toma de decisiones, conflictos y políticas. La tercera parte del libro se refiere a las actividades y procesos relevantes para el control y el cambio organizativo: liderazgo, prácticas de personal y modos de cambiar la organización de modo sistemático.

Es una buena guía para tener una primera aproximación a cualquier tema del área. Una carencia: una teoría completa de las motivaciones humanas que ya existía cuando escribieron el manual (Pérez López, 1985), y una explicación de su dinámica e implicaciones en temas de liderazgo, aprendizaje y supervivencia organizativa.

Otro libro de lecturas publicado en la década de los noventa es el “Handbook of Organizational Behavior” (Lorsch, 1987). La finalidad que se propone el autor con este manual, según expone en la introducción, es la de suministrar un conjunto de referencias sobre lo que se sabe en el campo que pueda ser útil para directivos, estudiantes y profesores de dirección.

Tras recordar la juventud de este campo de estudio y sus raíces multidisciplinarias, afirma que no existe una única teoría comprensiva del comportamiento humano en la organización, pero que sí puede ofrecer a los directivos en ejercicio un conjunto de esquemas conceptuales que pueden utilizarse para entender determinados fenómenos. El mismo señala que las teorías son parciales e incompletas, y que nuestro conocimiento sobre cómo aplicarlas es también imperfecto.

La estructura de sus lecturas y su contenido nos confirma su doble enfoque: psicosociológico y estructuralista-ecológico. Así:

1. El comportamiento humano y las disciplinas de base (teoría psicoanalítica, psicología cognitiva, perspectiva sociológica y contribución de las ciencias políticas).
2. Comportamiento humano y metodologías (investigación *gestalt* clínica de campo, diseño experimental, instrumentos de medida en las organizaciones).
3. Comportamiento humano a varios niveles del sistema (individuos y carreras, desarrollo de relaciones de trabajo, dinámica de grupos, perspectiva biográfica de la organización).

4. Temas directivos (diseño de sistemas de retribución efectivos, antidotos para el estrés organizativo, apreciación del desempeño, ecología de grupos de trabajo, etc.).

Posteriormente se publicó un libro de texto sobre “Organization Theory: Structure, Design and Applications” (Robbins, 1990), que distingue entre “teoría de la organización”, como disciplina que estudia la estructura y diseño de las organizaciones en sus aspectos descriptivos y prescriptivos desde una perspectiva macro, y “comportamiento humano en la organización”, cuya unidad de análisis son los individuos y los grupos desde una perspectiva micro.

Según este autor, cuando existen solapes, el estudioso del comportamiento humano tiende a interpretar los conflictos como problemas de las personas, mientras que el estudioso de la teoría de la organización tenderá a ver el mismo conflicto como resultante de alguna grieta en el diseño organizativo.

El manual es de fácil lectura y recoge todas las teorías al uso sobre los temas ya clásicos en teoría de la organización, a saber: evolución histórica de la teoría de la organización con sus diferentes perspectivas y marcos conceptuales, dimensiones de la estructura organizativa y sus determinantes (estrategia, tamaño de la organización, tecnología, entorno, poder y control), diseño organizativo (burocracias, adhocracias), aplicaciones actuales (dirección del entorno, del cambio organizativo, del conflicto organizativo, de la cultura y de la evolución organizativa). La última parte recoge seis historietas cortas que ayudan a la reflexión sobre algunos puntos de la parte teórica.

El estilo es ameno y utiliza resúmenes, preguntas y conclusiones al final de cada capítulo para resaltar los puntos que considera más relevantes. Todo el texto está salpicado de referencias a empresas reales, lo cual hace su lectura mucho más amena para el público al que se dirige.

Desgraciadamente, tampoco este manual parte de un modelo completo de la realidad organizativa que consiga la síntesis de esas teorías parciales o su rechazo por incompletas. Ni siquiera recoge los trabajos de mitad de la década de los ochenta, en los que se vislumbra un cambio de paradigma para el estudio de la teoría organizativa (Pérez López, 1985). Quizás aún no tiene noticia de los avances realizados en Europa en los últimos años.

Referencias

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", en L. Berkowitz, (ed.), "Advances in Experimental Social Psychology", vol. 2, Academic Press, Nueva York, págs. 267-299.
- Aldrich, Howard E. (1979), "Organizations and Environments", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Allison, Graham T. (1971), "Essence of Decision", Little, Brown, Boston.
- Argyris, Chris (1957), "Personality and Organization", Harper & Row, Nueva York.
- Arrington, C. Edward y Jere R. Francis (1989), "Letting the Chat out of the Bag: Deconstruction, Privilege and Accounting, Research", en "Accounting, Organizations and Society", vol. 14, nº 1, págs. 1-28.
- Arrow, Kenneth J. (1974), "The Limits of Organization", W. W. Norton & Company, Inc., Nueva York.
- Artigas, Mariano (1990), "Filosofía de la ciencia experimental", EUNSA, Pamplona.
- Ashby, W. Ross (1960), "Design for a brain", Science Paperbacks, Chapman & Hall, Ltd., Londres.
- Athos, Anthony G. y John J. Gabarro (1978), "Interpersonal Behavior", Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Axelrod, R. (1984), "The Evolution of Cooperation", Basic Books, Nueva York.
- Barnard, Chester I. (1938), "The Functions of the Executive", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barney, Jay B. (1990), "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 382-393.
- Bass, Bernard (1985), "Leadership and Performance beyond Expectations", The Free Press, Nueva York.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills y Richard E. Walton (1984), "Managing Human Assets", The Free Press, Nueva York.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills y Richard E. Walton (1985), "Human Resource Management: A General Manager's Perspective", The Free Press, Nueva York.
- Bennis, Warren G. (1961), "Interpersonal Communication", en "The Planning of Change", Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.
- Bennis, Warren G. (1962), "Toward a 'truly' Scientific Management: The Concept of Organizational Health", en "General Systems Yearbook", 7, págs. 269-282.
- Bettis, Richard A. y Lex Donaldson (1990), "Market Discipline and the Discipline of Management", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 367-368.
- Blake, R.R. y J. S. Mouton (1964), "The Managerial Grid", Gulf Publishing Co, Houston, Texas.
- Blau, Peter M. (1955), "The Dynamics of Bureaucracy", University of Chicago Press, Chicago.

- Boone, Louis E. y Donald D. Bowen (1987), "The Great Writings in Management and Organizational Behavior", Random House, Inc. Business Division, Nueva York.
- Boudon, Raymond (1981), "La lógica de lo social", Rialp, Madrid.
- Burns, Tom, y G. M. Stalker (1961), "The Management of Innovation", Tavistock Press, Londres.
- Carroll, Glenn R. (1988), "Organizational Ecology in Theoretical Perspective", en "Ecological Models of Organizations", Ballinger, Cambridge.
- Cascio, Wayne F. (1987), "Applied Psychology in Personnel Management", 3ª ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Chalmers, A. F. (1982), "What is this thing called science?", 2ª. ed., University of Queensland Press, Queensland.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1966), "Strategy and Structure", Doubleday, Anchor Books Edition, Nueva York.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1977), "The Visible Hand.", Harvard University Press, Cambridge.
- Coase, R. (1937), "The Nature of The Firm", *Economica*, 4, págs. 386-405.
- Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 1-25.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963), "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Darwin, Charles, "Origin of Species", editado por Martin Gardner en "Great Essays in Science".
- Dessler, Gary (1976), "Organization and management: A Contingency Approach", Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Donaldson, Lex (1990), "A Rational Basis for Criticism of Organizational Economics: A Reply to Barney", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 394-401.
- Donaldson, Lex (1990), "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 369-381.
- Edwards, Ward (1961), "Behavioral Decision Theory", *Annual Review of Psychology*, 12, págs. 473-498.
- Erikson, E. (1972), "The Eight Stages in the Life Cycle of the Man", en "Managers and Their Careers", Richard D. Irwing Homewood III.
- Fayol, Henri (1916), "General and Industrial Management", David Lake Publications.
- Feldman, Daniel Charles (1976), "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21, págs. 433-452.
- Fiedler, Fred E., y Martin M. Chemers (1977), "Improving Leadership Effectiveness", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Frankl, Viktor, E. (1965), "La idea psicológica del hombre", Ediciones Rialp.
- Frankl, Viktor, E (1979), "El hombre en busca de sentido", Ed. Herder, Barcelona.

- Frankl, Viktor, E. (1987), "El hombre doliente", Ed. Herder, Barcelona.
- Friedman, Milton (1953), "Essays in Positive Economics", University of Chicago Press, Chicago.
- Galbraith, Jay (1973), "Design Complex Organizations", Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- George, Claude S., Jr. (1972), "The History of Management Thought", 2ª. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cliffs, Nueva Jersey.
- Gibb, Jack R. (1961), "Defensive Communication", *The Journal of Communication*, XI, 3, págs. 141-148.
- Grandori, Anna (1987), "Perspectives on Organization Theory", Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA.
- Griesinger, Donald W. (1990), "The Human Side of Economic Organization", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 478-499.
- Hackman, Richard J. y Greg R. Oldham (1980), "Work Redesign", Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hackman, Richard J., Edward E. Lawler y Lyman W. Porter (eds.) (1983), "Perspectives on Behavior in Organizations", 2ª. ed., McGraw-Hill, Inc.
- Hannan, Michael T. y John H. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, págs. 929-964.
- Henderson, J.M. y R. E. Quant (1980), "Microeconomic Theory", 3ª. ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- Hersey, Paul y Ken Blanchard (1982), "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources", 4ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Herzberg, F., B. Mausner y B. Snyderman (1959), "The Motivation to Work", 2ª. ed., John Wiley & Sons, Nueva York.
- Hesterly, William S., Julia Liebeskind y Todd R. Zenger (1990), "Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory?", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 402-420.
- Hill, Charles W.L. (1990), "Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, 15, 3, págs. 500-513.
- Hills, Frederick S. y Thomas A. Mahoney (1978), "University Budget and Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, 23, págs. 454-465.
- Homans, George (1950), "The Human Group", Harcourt, Brace, and World, Nueva York.
- Jensen, M. C. y W. Y. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), págs. 305-360.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn y J. D. Snoek (1964), "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Kotter, John P. (1985), "Power and Influence", The Free Press, Nueva York.
- Kotter, John P. (1988), "The Leadership Factor", The Free Press, Nueva York.

- Kuhn, Thomas S. (1970), "The Structure of Scientific Revolutions", 2ª. ed., University of Chicago Press, Chicago.
- Lawler, Edward E. III (1977), "Adaptive Experiments: an Approach to Organizational Behavior Research", *Academy of Management Review*, 2 (10), págs. 576-585.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1967), "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration" Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Lawrence, Paul R., Louis B. Barnes y Jay W. Lorsch (1976), "Organizational Behavior and Administration", 3ª. ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Leavitt, Harold J. y Louis R. Pondy (1964), "Readings in Managerial Psychology", University of Chicago Press, Chicago.
- Leavitt, Harold J. (1978), "Managerial Psychology", 4ª. ed., University of Chicago Press, Chicago.
- Lewin, Kurt (1948), "Resolving Social Conflicts", Harper and Brothers Publishers, Nueva York.
- Likert, Rensis (1961), "New Patterns of Management", McGraw Hill Company Inc.
- Locke, Edwin A. (1968), "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, págs. 157-189.
- Lorsch, Jay William, (ed.), (1987), "Handbook of Organizational Behavior", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Luft, J. (1969), "The Johary Window", en "Selections from Human Relations Training News"; NTL Institute for Applied Behavioral Science, Washington, D.C.
- Luthans, Fred y Robert Kreiner (1975), "Organizational Behavior Modification", Scott, Foresman, Glenview, IL.
- March, James J. (1978), "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice", *Bell Journal of Economics*, 9, págs. 587-608.
- March, James J. y Herbert A. Simon (1958), "Organizations", John Wiley & Sons, Nueva York.
- March, James J. y Johan P. Olsen (1976), "Ambiguity and Choice in Organizations", Universitetsforlaget, Bergen, Noruega.
- Maslow, Abraham H. (1954), "Motivation and Personality", Harper & Row, Nueva York.
- Mayo, George Elton (1945), "The Social Problems of an Industrial Civilization", Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- McClelland, David (1971), "Motivating Economic Achievement", The Free Press, Nueva York.
- McGregor, Douglas, (1960), "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill, Nueva York.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, págs. 340-363.
- Mintzberg, Henry (1979), "The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research", Prentice-Hall, Inc, Englewood-Cliffs, Nueva Jersey.

- Morgan, Gareth (1986), "Images of Organization", Sage Publications.
- Noreen, Eric (1988), "The Economics of Ethics: A New Perspective in Organizational Theory", *Accounting, Organizations and Society*, 13, 4, págs. 359-369.
- Ouchi, William G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 129-141.
- Ouchi, William G. (1981), "Theory Z", Addison-Wesley, Reading MA.
- Parker Follet, Mary (1949), "Freedom and Coordination", Pitman Publishing Corporation, Londres.
- Parsons, Talcott (1951), "The Social System", The Free Press, Glencoe, IL.
- Pérez López, J.A. (1985), "La empresa como realidad humana", División de Investigación del IESE, FHN-160, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1985), "Las Motivaciones Humanas", División de Investigación del IESE, FHN-161, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1985), "Funcionamiento de las Organizaciones", División de Investigación del IESE, FHN-165, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1985), "La dirección de empresas y el liderazgo", División de Investigación del IESE, FHN-167, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1991), "Teoría de la acción humana en las organizaciones", Ed. Rialp.
- Perrow, Charles (1972), "Complex Organizations: A Critical Essay", Scott, Foresman, Glenview, IL.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1978), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", Harper & Row, Nueva York.
- Pfeffer, Jeffrey (1982), "Organizations and Organization Theory", Pitman Publishing Inc.
- Pigors, Paul y Charles A. Myers (1981), "Personnel Administration", 9ª. ed., McGraw-Hill Company.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler III y J. Richard Hackman (1975), "Behavior in Organizations", McGraw-Hill Book Company.
- Pugh, D. S. (ed.) (1985), "Organization Theory. Selected Readings", 2ª. ed., Pelican Books.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Macdonald, C. Turner y T. Lupton (1963), "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 8, págs. 289-315.
- Rapoport, A. y A. Chammah (1965), "The Prisoner's Dilemma: A Study of Conflict and Cooperation", University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Robbins, Stephen P. (1990), "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3ª. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Roethlisberger, F.J. y W.J. Dickson (1939), "Management and The Worker", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Roethlisberger, F.J. (1977), "The Elusive Phenomena", Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Salancik, Gerald R. y Jeffrey Pfeffer (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, 23, págs. 224-253.
- Schlesinger Leonard A., Robert G. Eccles y John J. Gabarro (1983), "Managing Behavior in Organizations", McGraw-Hill Book Company, Nueva York.
- Scott, W. Richard (1981), "Organizations: Rational, Natural and Open systems", Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Scott, W. Richard (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32, págs. 493-511.
- Seashore, Stanley E. (1976), "Assessing the Quality of Working Life: the U.S. Experience", *Labour and Society*, 1, 2, págs. 69-79.
- Seashore, S. E., E.E. Lawler III, P.H. Mirvis y C. Cammann (1980), "Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice", Wiley-Interscience, Nueva York.
- Selznick, Philip (1957), "Leadership in Administration", Row, Peterson, Evanston, IL.
- Schein, Edgar (1970), "Organizational Psychology", 2ª. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Schein, Edgar H. (1978), "Career Dynamics", Addison-Wesley Publishing Co. Inc.
- Simon, Herbert A. (1957), "Administrative Behavior", 2ª. ed., Macmillan, Nueva York.
- Skinner, B. F. (1953), "Science and Human Behavior", Macmillan, Nueva York.
- Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt (1958), "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Taylor, Frederick W. (1911), "The Principles of Scientific Management", Harper, Nueva York.
- Thompson, James D. (1967), "Organizations in Action", McGraw-Hill, Nueva York.
- Tosi, Henry L., John R. Rizzo y Stephen J. Carroll (1986), "Managing Organizational Behavior", Pitman Publishing, Inc., Marshfield, MA.
- Trist, E.L. (1958), "Human Relations in Industry", presentado en el Seminario sobre participación de los trabajadores en la dirección, Congress for Cultural Freedom, Viena.
- Van de Ven, Andrew H. y William F. Joyce (eds.) (1981), "Perspectives on Organization Design and Behavior", Wiley Interscience, Nueva York.
- Van Maanen, John (1979), "Breaking in: Socialization to Work", en Robert Dubin (ed.) "Handbook of Work, Organization and Society", Rand McNally, Chicago.
- Vroom, Victor H. (1964), "Work and Motivation", John Wiley & Sons Inc., Nueva York.
- Weber, Max (1947), "The Theory of Social and Economic Organization", The Free Press, Nueva York.
- Weick, Karl E. (1979), "Cognitive Processes in Organizations", en Barry M. Staw (ed.), "Research in Organizational Behavior", Jai Press, Greenwich, CT, 1, págs. 41-74.
- Whitehead, A. North (1929), "The Function of Reason", Beacon Press, Boston.

Williamson, Oliver E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", The Free Press, Nueva York.

Young, Ruth C. (1988), "Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?", *American Journal of Sociology*, 94, 1, págs. 1-24.

Zucker, Lynne G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42, págs. 726-743.