

ORGANIZACION Y *MANAGEMENT*

Josep M. Rosanas

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

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 © 2009 IESE Business School.

ORGANIZACION Y *MANAGEMENT*

Josep M. Rosanas¹

Resumen

En los últimos años, la organización ha sido poco contemplada en el mundo del *management*, superada por la estrategia de productos y por las áreas funcionales, como finanzas o comercialización. En este trabajo se intenta ofrecer una visión resumida de lo que han significado la organización y el *management* a lo largo del siglo en el que se han desarrollado. Empieza por mostrar las raíces de todas las teorías posteriores, que se remontan a Taylor, Fayol y Mary P. Follet, realizando un breve resumen crítico de lo que decían estos autores.

A continuación se pone énfasis en los enfoques humanistas del *management*, con Drucker de protagonista, se analiza brevemente el humanismo pragmático de algunos autores actuales y se compara con los enfoques académicos más aceptados. Por último, se presenta un modo distinto de verlo que procede de la obra de Juan Antonio Pérez López, exponiendo los elementos básicos de su teoría.

Palabras clave: *management*, organización, estructura, humanismo e instituciones.

¹ Profesor, Contabilidad y Control, Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo, IESE

ORGANIZACION Y *MANAGEMENT*

Introducción

No es exagerado afirmar que la organización, tanto desde el punto de vista de disciplina académica como desde el punto de vista de recomendaciones prácticas, ha sido durante los últimos años la cenicienta del *management*. Los desarrollos en el ámbito de la economía industrial (o, quizá, más correctamente, se debería decir de la economía sectorial), el énfasis en las variables económicas como motor de las organizaciones, los sistemas de incentivos (claramente exagerados) asociados con este énfasis, el “boom” económico que parecería haber producido todo este modo de ver las cosas, han relegado los conocimientos sobre organización a un segundo término. Entre estos conocimientos incluimos las relaciones entre las personas en las organizaciones humanas, la manera de ejercer el mando de estas personas, la manera de tratarlas en el interior de las organizaciones, incluyendo la duración de los contratos y los compromisos contraídos con las personas por las organizaciones y por las personas hacia las organizaciones, la medida en la que están satisfechos sus motivos y cuáles son éstos, y un largo etcétera que trataremos de concretar más adelante.

Con algunas consideraciones que realizaremos más abajo, el modelo predominante desde principios de los años ochenta ha sido el paradigma economicista. Esencialmente, y en sus rasgos esenciales, consiste en pensar que el objetivo de las empresas es el de maximizar los beneficios (o el valor de la empresa para los accionistas, que viene a ser lo mismo con alguna precisión), que las personas que forman las organizaciones tienen por objeto maximizar su bienestar, con sus ingresos como factor positivo casi exclusivo, y su esfuerzo como factor negativo, casi exclusivo también. Como sus intereses, debido a ello, no coinciden con los de los accionistas, son imprescindibles los sistemas de incentivos “fuertes” para eliminar esta discrepancia. Estas son las recomendaciones que se derivan de una interpretación literal de los estudios más elementales de la *teoría de la agencia*, que por desgracia se han tratado de aplicar sin demasiada reflexión al mundo real y ha sido una de las bases de la gravísima crisis actual. La consecuencia práctica de este enfoque han sido las estratosféricas remuneraciones de los directivos (por ejemplo, los entre 300 y 480 millones de dólares en metálico que recibió Richard Fuld para hundir a Lehman Brothers, una empresa con una historia de 150 años a sus espaldas) y los incentivos asociados con estas actuaciones, que han sido normalmente en forma de opciones sobre las acciones o en acciones directamente (y que para el citado señor Fuld pueden haber sido un par de cientos de millones más). Ante el Comité del Congreso Norteamericano que investigaba estos hechos, y cuando el señor (?) Fuld fue preguntado sobre si le parecía justo

que él hubiese percibido este tipo de remuneración mientras hundía la empresa, respondió que el sistema de remuneración había sido estudiado por un comité de expertos que habían invertido mucho esfuerzo y saber en el diseño del sistema como para hacer que los directivos se comportaran como si fueran accionistas. Visto el resultado, y si creemos lo que expone el señor Fuld en relación con la categoría y el saber de los expertos que diseñaron el sistema, hay que concluir inevitablemente que el sistema de incentivos tiene algo de perverso en él mismo, porque si no se comprende cómo es posible que los accionistas se hayan quedado sin nada mientras él se embolsaba las cantidades citadas.

En otras palabras, hemos atribuido una excesiva importancia a los aspectos económicos de las empresas. Evidentemente, alguna importancia tienen, pero mucha menos de la que se les ha dado, y ello ha significado, implícitamente, una “teoría de la organización” sin garantía alguna, basada en una concepción mecanicista de los seres humanos y en un tipo de motivos exclusivamente económicos, en detrimento de otras variables de las que inmediatamente hablaremos.

No siempre había sido así. Muy al contrario, el comienzo del *management* como campo de estudio se produce de manera casi exclusiva en el terreno de la organización y de las personas. Con distintos enfoques, hay que apresurarse a añadir, que van desde el más obstinado taylorismo, basado en las personas como simples extensiones de las máquinas (“adjuntos a las máquinas”, dicen March y Simon en 1958) hasta el más elaborado enfoque psicosociológico, como el de Mayo, Roethlisberger y todos los que participaron en los famosos *Hawthorne experiments* durante los años treinta del siglo XX, la principal preocupación de los profesionales y de los académicos a la vez es cómo coordinar el trabajo de las distintas personas que componen una organización. Insistimos, en algunos casos pensando únicamente en cómo convertirlas en unas “máquinas” más eficientes, y en otros en ver cómo su integración en el entorno social puede afectar a su rendimiento real, pero con la intención básica de hacer que el conjunto de esfuerzos de las personas produjera unos resultados adecuados y eficientes.

De hecho, es curioso señalar que la teoría económica nació con un objetivo similar. La “Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”, de Adam Smith, publicada ya en 1776, se pronunciaba precisamente en esa dirección. Proponía los mercados como mecanismo de coordinación de distintas actividades humanas, la “mano invisible”, consistente en el sistema de precios que actúa como mecanismo de coordinación inconsciente. No es necesario que exista, pues, ningún mecanismo explícito de coordinación entre la empresa y el resto de la economía para hacer que la cantidad de producto y que los *inputs* utilizados sean socialmente óptimos. Adam Smith mostraba convincentemente cómo eso era posible y deseable, y cómo el libre mercado lo producía por sí mismo. Pero también el mismo libro incluye como coordinación consciente el famoso ejemplo de la fábrica de agujas, en la que calcula que la división del trabajo y la organización pueden multiplicar el producto fabricado por mil, o incluso más, comparado con el que podría realizar cada persona por sí misma. Adam Smith, pues, era un avanzado al observar que el mercado como mecanismo inconsciente de coordinación, y la organización y la división del trabajo como mecanismo consciente, son complementarios.

El énfasis de Smith, sin embargo, estaba en mostrar que el libre comercio favorece la riqueza de las naciones. De ello nace, en consecuencia, toda una tradición intelectual, que ha hecho que los mercados hayan sido venerados por algunos como la solución a todos los males. Y entonces la teoría económica se ha concentrado en los mercados y el modo de desarrollarse éstos, y la persona entera, con sus limitaciones y necesidades imperfectamente conocidas, prácticamente

desaparece de escena, sustituida por una caricatura (la función de utilidad) que sólo puede representarla en situaciones muy esquematizadas.

Lo cual, justo es decir, no es ni tan siquiera una idea sensata, porque los mercados siempre han coexistido con organizaciones, en las que la coordinación de las actividades humanas se realiza de manera consciente, aunque lejos de perfecta. Porque en las organizaciones las personas están enteras, con sus limitaciones y sus sentimientos. Como hemos dicho, Smith ya se percataba de ello en el siglo XVIII. De hecho, en los años treinta del siglo XX se puso de manifiesto esta dualidad de dos formas distintas, procedentes una de la teoría económica más convencional, y otra de la práctica. Coase (1937), desde la teoría económica, mostraba cómo las “islas” de coordinación consciente que constituyen las organizaciones dentro del “mar” de coordinación inconsciente que son los mercados eran imprescindibles en todos aquellos casos en los que los “costes de las transacciones”, dicho en lenguaje moderno, fueran superiores en el mercado a lo que serían dentro de una organización. Barnard (1938), desde la práctica empresarial, pero también con un buen fondo de teoría, mostraba cuáles son las condiciones que hacen que esta coordinación consciente se pueda producir. Coase y Barnard intentaban dos cosas distintas. Coase jamás intentó hacer recomendaciones prácticas, que era el principal objetivo de Barnard (no en vano su libro se titula “Las funciones del ejecutivo”), sino explicar por qué las organizaciones coexistían con los mercados. Es decir, tenía un objetivo científico, mientras el objetivo de Barnard era práctico, aunque quería basarlo en una buena teoría.

Organizational behavior

Los colegas que se dedican al comportamiento organizacional, traducción de *organizational behavior*, u “OB”, como suele decirse en un anglicismo comúnmente aceptado, acostumbran a sentirse entre ofendidos e incómodos cuando se dicen estas cosas, porque para ellos no es verdad que el paradigma económico haya predominado en los últimos tiempos. De hecho, la mayoría de ellos se encuentran muy lejos de éste, y se consideran herederos de la línea de pensamiento que, como veremos a continuación, empezó a partir de los años treinta a raíz de los estudios Hawthorne ya citados, y sobre los que volveremos de nuevo más adelante. La disciplina académica en el *management* llamada “factor humano” primero, “comportamiento organizacional” después, mezclado con diferentes acepciones de la expresión “teoría de la organización” (OT), no siempre entendida de la misma manera ni aplicada al mismo tipo de conceptos, sería desde este punto de vista la que se ocupa de la organización. Obviamente, es un tipo de enfoque que trata de tener en cuenta a las personas, sus motivaciones, los factores ambientales que permiten que el trabajo pueda realizarse mejor o peor, y con mayor o menor eficiencia, etc.; y desde este punto de vista, tienen mucha razón.

Pero hay dos “peros”. Uno, que así se ha desarrollado un punto de vista del *management* algo bipolar, con la estrategia que sí surge directamente del análisis económico, y un modo de ver los objetivos de la empresa que se deriva igualmente de él, y una disciplina aparte, en la que se debe ser buena persona con el conjunto humano que constituye la empresa, y que no se sabe cómo se vincula con el anterior. En este sentido, hay que darse cuenta de cómo la maximización de beneficios, o su equivalente moderno más sofisticado, la maximización del valor de la empresa (principalmente para los accionistas), ha permeado en el sistema, de manera que existen pocas empresas que no prediquen que ellos maximizan el valor de la empresa y prácticamente ninguna lo niegue. Después vendrán los de OB y pondrán vaselina a fin de que el elemento humano no lo estropee, pero los objetivos fundamentales son los objetivos

fundamentales. Se puede, pues, llevar a cabo la estrategia prescindiendo del OB (y después ya lo arreglaremos si hay algo que arreglar), que es el argumento que queríamos establecer, de la preeminencia de los conceptos económicos.

El segundo “pero” tiene que ver con cierto espíritu “instrumental” que a menudo tienen los de OB y OT (*organization theory*) cuando estos últimos se engranan con los conceptos económicos en vez de ser independientes. Se trataría entonces de ver qué puede hacerse, qué palancas hay que pulsar en los seres humanos como para que hagan lo debido para sacar adelante los objetivos económicos.

No hay duda de que existe otra línea de pensamiento, derivada de lo que se llama *positive organizational behavior*, que cuenta con unos puntos de partida quizá todavía más benevolentes con las personas, pero que es más ideológico que científico, es decir, es más una presuposición que una conclusión. Y también es cierto que, ni una cosa ni otra están, como decíamos, engranadas en un esquema más general que relacione estas teorías con su utilización en el *management*. Más adelante volveremos sobre el tema.

Existe, bien entendido, una línea pragmática o “managerialista” que podríamos identificar con los nombres de Pfeffer y Sutton como portaestandartes, cuyo objetivo es precisamente ofrecer recomendaciones a los profesionales sobre los temas humanos, que estén basadas (como lo están, indudablemente) en una investigación empírica que las valide. También volveremos sobre ella.

En cualquier caso, las tendencias actuales cuando observamos los problemas de organización parten de distintos modos de mirar la empresa que vienen de lejos. Es por ello que, a continuación, queremos hacer una mirada retrospectiva a la teoría del *management* de la primera parte del siglo XX.

Tres líneas de pensamiento

Existen, desde el comienzo de la historia del *management*, a partir de los principios del siglo XX, tres líneas de pensamiento que todavía hoy en día subsisten en formas modificadas en los detalles, posiblemente más sofisticadas pero idénticas en el fondo. La primera la representan Taylor y los tayloristas, y es sucesor de ella el economicismo al que nos hemos referido. La segunda la representan Fayol y buena parte de los teóricos del *management* como Gulick, Urwick y muchos otros; y es sucesora de ella la línea de alta dirección que posteriormente se desarrolló, principalmente en la Harvard Business School, y que mira la empresa muy desde arriba. Por último, la que representa Mary Parker Follet, mucho menos conocida hoy, aunque muy apreciada en su tiempo. Su fama quedó interrumpida durante años en los que, si hacemos caso a Drucker, en su prólogo al libro de Pauline Graham (1996), se convirtió en una no persona, alguien a quien no se hacía el más mínimo caso, y que afortunadamente hemos empezado a recuperar en los últimos años, en parte gracias al libro que acabamos de citar. Tiene que ver con considerar la persona integral dentro de la organización, los objetivos de ésta, y cómo hay que ejercer el mando. Sus sucesores van desde la línea de Chester Barnard y Herbert Simon hasta los citados Pfeffer y Sutton en diferentes puntos de vista.

Examinamos brevemente cada una de estas líneas de pensamiento en sus rasgos fundamentales.

Taylor, el taylorismo y la dirección mecanicista

Taylor y sus seguidores tuvieron un notable éxito durante varias décadas. En cierto sentido, se puede decir que hablaban de *management*, ya que, efectivamente, los problemas que se planteaban tenían que ver con la manera de mandar a los subordinados y cómo encomendarles distintas tareas. Pero era un *management* de bajo nivel, ya que tenía que ver esencialmente con tareas mecánicas. El ejemplo más conocido y que más *in extenso* comenta Taylor (Taylor, 1911) tiene que ver con cargar lingotes de hierro colado, la energía necesaria para hacerlo, los descansos prudentes que el personal debería tomar y la manera de motivarlos con aumentos sustanciales de la remuneración si hacían lo que se les pedía.

Contrariamente a lo que a menudo se afirma, Taylor no quería aprovecharse del trabajador hasta la extenuación para que la empresa ganara dinero. Quería que la empresa ganara dinero a base de la realización de las operaciones de manera más eficiente. Y creía que los trabajadores eran incapaces de hacerlo por ellos mismos, de manera que se necesitaba alguien como él que llevase a cabo un estudio “científico” para establecer los procedimientos de trabajo, los descansos que se debían tomar, lo que debían comer y beber para tener las calorías y los líquidos necesarios como para poder trabajar sin problemas.

El título de “científico” que Taylor daba a sus técnicas de *management* procedía de la utilización de la física y la fisiología para calcular las calorías y los descansos. Era científico, pues, pero no porque lo que hacía constituyese una nueva disciplina, sino porque se apoyaba sobre otras ciencias bien establecidas.

En resumen, los elementos fundamentales del taylorismo serían éstos:

- El ingeniero es capaz de decir cómo se debe realizar el trabajo mucho mejor que los operarios que lo hacen, porque existe una manera óptima de realizarla, y el ingeniero tiene la formación científica necesaria para determinarla, basada en la experimentación y la observación más que en la intuición o la práctica corriente, como solían hacer los trabajadores sin demasiada formación.
- El ingeniero decide hasta los más mínimos detalles lo que el operario debe hacer (incluso cuándo y por cuánto tiempo tiene que descansar, y lo que tiene que comer y beber).
- Le convence de ponerlo en práctica aumentándole sus ingresos de manera sustancial si realiza todo lo que él le dice. Introduce sistemas de “primas” a los trabajadores manuales que después se han utilizado con mucha frecuencia.

Casi medio siglo más tarde, James March y Herbert Simon, en su clásico sobre organizaciones (March y Simon, 1958), eran particularmente duros en su evaluación de Taylor y el taylorismo. Utilizan para referirse a sus trabajos la expresión “teoría fisiológica de la organización”, y dicen que en esta teoría las personas están consideradas como “auxiliares a las máquinas” más que como entidades propias e independientes. Tienen cierta razón. Sin embargo, Taylor ha sido injustamente criticado por otros que, sencillamente, no entienden lo que hacía, y ven el taylorismo como una forma de reducir el poder discrecional de los trabajadores (él, lo que realmente quería era enseñarles a hacer las cosas racionalmente y, por tanto, ayudarles a hacerlas mejor), o de aumentar el control sobre los trabajadores (cuando él lo que quería era precisamente disminuirlo, mirando sólo los resultados del trabajo). Esta es, por ejemplo, la visión de autores procedentes del mundo de la sociología, como Fligstein (2001).

El mundo en el que Taylor trabajaba ha pasado a la historia. Los trabajos mecánicos de los que se ocupaba hoy los realizan casi de manera exclusiva las máquinas. Pero el espíritu taylorista ha seguido en el mundo de las organizaciones en una nueva forma: los enfoques meramente económicos a la organización. La bibliografía científica sobre el tema acostumbra a poner como ejemplo (blanco de críticas, en los últimos tiempos) la teoría de la agencia o la economía de los costes de las transacciones (véase, por ejemplo, Ghoshal, 2005).

El taylorismo clásico y el economicismo coinciden en aspectos fundamentales. Para empezar, tanto unos como otros toman el interés de la empresa como predominante, por encima de lo que los trabajadores de los diferentes niveles puedan pensar. Pero más allá del punto de partida, los supuestos que antes hemos expuesto como fundamentales son muy similares. Así, en relación con lo que antes señalábamos como primer punto, que existe una manera óptima de hacer las cosas, el economicismo no sólo supone que existe, sino que es perfectamente conocida. Es la llamada función de producción, que determina las producciones eficientes, y que hay que llevar a cabo. Llevarlo a cabo es el segundo punto, aunque aquí hay que reconocer que una parte de la teoría económica es más realista, porque tiene en cuenta que existe información que pueden tener los empleados y no la dirección. Por último, hay de nuevo plena coincidencia en el tercer punto: el modo de motivación de los empleados son los sistemas de incentivos. De hecho, el economicismo va más lejos en este aspecto, ya que el taylorismo sólo consideraba los trabajos manuales más elementales, mientras que el economicismo incluye incluso el trabajo directivo.

Esencialmente, el taylorismo y el economicismo coinciden en un modelo de persona muy pobre, que no es capaz de tener otros motivos que los económicos, y en situaciones en las que el trabajo está predeterminado y bien definido y estructurado, a pesar de que existan posibles incertidumbres.

Fayol y la alta dirección

Una línea de pensamiento completamente distinta que se produjo también repetidamente en los inicios del *management* como disciplina es la que tiene que ver con Fayol como iniciador. Sustancialmente distinta de la línea anterior, a pesar de que a veces se confunden o se pone en el mismo cesto a Taylor y a Fayol por haber sido casi simultáneamente los iniciadores del *management*.

Fayol es también un ingeniero (de minas, en este caso) que cree que en la escuela de ingenieros no le han preparado para dirigir. Le han enseñado muchas más matemáticas de las que podía necesitar, y no le han puesto al corriente de qué problemas se encontraría en la vida diaria como directivo. Pensando y buscando sobre el tema, llegó a la conclusión de que eso pasaba porque no existía una teoría (“doctrina”, decía él) del *management* que se pudiese enseñar, y que, por tanto, había que elaborarla. Y eso fue lo que él intentó (Fayol, 1916).

A nuestros efectos, eso tiene una consecuencia importante. Y es que, para elaborar una teoría del trabajo directivo, primero se debía distinguir el trabajo directivo en relación al resto. Y él lo hace dándose cuenta de que a distintos niveles de la organización se precisaban diferentes tipos de capacidades y conocimientos. A niveles bajos, de trabajador manual, las capacidades técnicas podían tener una importancia relativa de hasta el 85%, mientras que a nivel de director general de una gran empresa, esta importancia no superaba el 10%. No obstante, si la empresa era pequeña o rudimentaria, podía alcanzar el 40%. Vale la pena señalar que estos porcentajes hay que valorarlos como estimativos, sin que Fayol tuviese ninguna pretensión de exactitud.

Sólo quería ilustrar cómo las enseñanzas de ingeniería estaban sesgadas hacia la vertiente técnica, cuando para dirigir el establecimiento (fábrica, mina, o lo que sea) era necesario otro tipo de capacidades, de las que las capacidades administrativas eran las más importantes. Capacidades para las funciones administrativas que, en clasificación que pasó a ser después famosa, y base de la mayor parte de libros de texto sobre *management*, eran cinco: la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control.

Para él, en el gobierno de una empresa se precisaba, además de las capacidades administrativas señaladas, de funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, de seguridad y contabilidad. Pero dedicaba poco espacio y esfuerzo en éstas, porque creía que eran bastante conocidas. Sin embargo, creía que lo que era fundamental, distintivo de la dirección, eran las funciones administrativas.

En paralelo a Fayol, en Estados Unidos, donde durante largo tiempo no se conocía la obra de este autor por no existir traducciones adecuadas, las escuelas de negocios, principalmente la Harvard Business School, habían elaborado unas enseñanzas de dirección que en buena medida coinciden con muchas de las ideas fundamentales de Fayol. Así, en una escuela de negocios se enseñaban las direcciones funcionales (producción, marketing, finanzas, contabilidad) y, además, lo que en distintas épocas se ha denominado como “dirección general” (*General Management*) o “política de empresa” (*Business Policy*), entre otros nombres.

La mentalidad de los departamentos de dirección general o de política de empresa, por lo que respecta a organización, es muy semejante a la de Fayol. Poner énfasis en todo aquello que tiene que ver con cómo mandar una empresa y buscar qué principios pueden ser válidos para hacerlo.

Existe una diferencia fundamental entre lo que propone Fayol y los que le siguieron o desarrollaron líneas paralelas y Taylor y sus seguidores. Taylor piensa en un obrero manual muy primitivo (*rude*, dice él en el original), y esencialmente quiere mejorar los métodos de producción con estas personas como auxiliares de las máquinas. Fayol, sin embargo, piensa en los obreros manuales también, pero a la vez piensa en los distintos niveles intermedios hasta llegar a la alta dirección. Contemplaba toda la empresa y, por tanto, no podía pensar en ella del mismo modo que Taylor, es decir, como un ingeniero que tiene un conocimiento científico que los seres primitivos que tiene enfrente no tienen, y que, por tanto, les tiene que “mandar” porque no son capaces de realizar su trabajo con eficiencia si no lo hace. Debe pensar en personas enteras, en sus aptitudes, en desarrollarlas, en tratarlas de una manera conveniente, en pagarlas de manera adecuada, etc. Es decir, en poner las cosas en práctica a través de personas de diferentes niveles, con una coordinación adecuada, con un mando adecuado y una estructura adecuada. Lo que en las escuelas americanas seguidoras de Harvard se llamó *policy implementation*.

Fayol buscaba unos principios básicos de administración, que él creía que se podían desarrollar si personas con experiencia ponían por escrito los principios en los que cada uno de ellos creía, y se abría un debate a continuación. Es una posición que, hoy en día, parece algo ingenua, y que no obtuvo resultado alguno, dado que el debate que él quería ni tan siquiera llegó a producirse. Pero sus principios, que están basados en un sentido común muy poco común, han sido una de las bases del *management* moderno.

Otros escritores sobre organización de la época, de todas maneras, trataban de encontrar principios o reglas generales que se pudiesen aplicar a la dirección. Gulick y Urwick son quizá los más conocidos, y lo que hacen es también tratar de elaborar principios de organización en una vena semejante a la de Fayol. División del trabajo, especialización, teorías sobre departamentalización, o sobre el desarrollo de la ciencia de la administración, son representativas de lo que hicieron.

Herbert Simon, años más tarde, realiza una crítica dura de los principios del *management*. Dice que les ocurre lo mismo que a los proverbios, es decir, que van a pares: siempre hay uno que dice una cosa y otro que dice exactamente lo contrario (Simon, 1947). Simon, pues, de quien después hablaremos brevemente, intenta desarrollar la ciencia del *management* en una dirección completamente distinta.

El enfoque más pragmático, como el procedente de las escuelas de negocios, no llegó demasiado lejos. De hecho, en el área de conocimiento de *Business Policy*, la parte de “formulación de la estrategia” fue adquiriendo más y más importancia, y la que tiene que ver con organización, menos. No tanto porque hubiese algún consenso de que no debía tenerla, sino por la dificultad de establecer los principios fundamentales y explicarlos de una manera que fuese a la vez atractiva y operativa. En parte, también, en los conflictos sobre competencias que acostumbra a haber en cualquier institución académica, “perdieron” algunos de los temas a las áreas de *Organization Behavior*.

En resumen, ésta es una línea de pensamiento que, en contraste con la anterior, tiene en alguna medida en cuenta a las personas como tales. Es decir, ya no se trata sólo de los empleados manuales de más bajo nivel, sino de toda la organización y, por tanto, toman carta de naturaleza todos los temas de contratación, formación, promoción, etc.; y los principios de administración que Fayol establece van destinados tanto a preguntarse cómo debe ser la estructura de la organización como la manera como se debe ejercer el mando. Veremos inmediatamente cómo en Mary Parker Follet éste es un punto crucial, quizás el centro de su manera de ver las cosas. La organización de Fayol y del pragmatismo de las áreas de dirección general, pues, contempla a las personas, pero aún en gran manera como sujetos pasivos. Aparecerán como sujetos activos en el siguiente apartado.

Mary Parker Follet y el humanismo

La tercera línea que contemplaremos se puede calificar de humanista y empieza, sin duda, con Mary Parker Follet. Esta ha sido muy injustamente olvidada durante un buen número de años, como bien señala Drucker (Graham, 1996, prólogo). Drucker (que no es precisamente un peligroso activista revolucionario) dice que este “olvido” es debido a que lo que ella decía se consideraba en cierta época (los años cuarenta y cincuenta) “subversivo”. En cierta medida, lo era. Quería tener las personas como sujetos activos, como protagonistas del *management*. De hecho, como veremos, en su estudio de cómo dar órdenes quería “llevar” al individuo dentro del problema y hacer que él fuera lo que finalmente decidiese o, al menos, fuera un factor importante en la decisión.

Resulta curioso que ella utilizase también, como Taylor, la expresión *scientific management* para designar algo completamente distinto. Ella pensaba que el *management* se debía constituir en ciencia y en profesión, con sus estándares y sus códigos, como los ingenieros, los médicos, los abogados o los arquitectos; y creía que, muy poco a poco, se iba avanzando en esta dirección. Pero estaba muy lejos de coger el cronómetro y mirar los tiempos y contar calorías y joules. Su ciencia no era ésta.

Pero existe un paralelismo más profundo entre Taylor y Mary Parker Follet. Ambos querían sustituir la mera intuición en la práctica empresarial por un conocimiento basado en la ciencia, pero los niveles eran distintos. Taylor creía que los trabajadores no eran capaces de calcular lo que necesitaban ni de organizarse ellos mismos el trabajo, de manera que había que sustituir sus intuiciones por un cálculo de expertos. Mary Parker Follet creía que los directivos actuaban con mucha frecuencia puramente por intuición, o de un modo visceral, y ejercían entonces lo

que ella llamaba “autoridad arbitraria”, y que había que sustituir estas actitudes por otras basadas en una ciencia. Pero no en la física y la fisiología como Taylor, sino en una nueva ciencia de la cooperación que había que ir construyendo a partir del estudio serio de casos con un análisis riguroso de lo que ocurría en la realidad.

Por desgracia, en este aspecto, más bien parece que hemos retrocedido, en los últimos años, como han puesto de manifiesto *in extenso* Khurana (2007) y Khurana y Nohria (2008); estos últimos intentando confeccionar un resumen destinado a los profesionales. La causa principal es probablemente el hecho de que el esquema mecanicista, en la versión economicista, totalmente contrario a la visión humanista de Mary Parker Follet, haya predominado en los últimos años.

Cuando Mary Parker Follet se puso a reflexionar y a escribir sobre *management*, había ya otros autores que habían pensado en el desarrollo de las personas, en un *management* que las tuviese en cuenta como sujetos activos, y que empíricamente habían comprobado que los esquemas mecánicos para dirección de personas no funcionan: Mayo, Roethlisberger y otros, en los famosos *Hawthorne experiments*, lo habían manifestado. Los “Hawthorne” han sido criticados desde muchos ángulos, y algunas conclusiones que algunos han querido sacar (en la línea de si es preciso la participación o no, de si los equipos de trabajo se deben tratar de una determinada manera, etc.) se han mostrado inválidas o al menos poco fundamentadas. Pero hay una conclusión que no deja lugar a dudas: los “Hawthorne” destruyen totalmente la idea taylorista de que es posible determinar científicamente las calorías que un ser humano debe ingerir para poder trabajar bien, los descansos que deben tomar, etc. Todo ello, que pueden parecer variables meramente físicas o fisiológicas, no lo son. Los factores individuales (entrenamiento, espíritu, circunstancias personales) y sociales (manera de ejercer el mando, trato a las personas) tienen una influencia más importante que la física.

Mary Parker Follet veía eso, y entendía lo que pasa por la mente de los seres humanos. Existen tres ideas en su obra que son particularmente importantes.

En primer lugar, el concepto de “conflicto constructivo”. Es evidente que en cualquier organización existen conflictos. Es un hecho inevitable de la vida. Entonces, si hay conflictos, y no pueden evitarse, hay que tratar de aprovecharlos constructivamente. ¿Cómo se hace eso? No preguntándose quién tiene razón, sino preguntándose cada uno qué parte de razón tiene el otro. Utilizando el conflicto para entender. Probablemente, en sus propias palabras, las dos partes de un conflicto posiblemente dan ambas respuestas acertadas, pero a preguntas distintas. Por tanto, en primer lugar hay que tratar de establecer un entendimiento común entre las dos partes, para tratar, después, de integrar los intereses contrapuestos.

En segundo lugar, el concepto de “respuesta circular”. Nuestra relación con las otras personas es como un gran partido de tenis: cuando un jugador golpea una pelota, es como respuesta al golpe anterior de su oponente, que a la vez era la respuesta al golpe anterior propio, y así sucesivamente. No pensar, en las relaciones entre personas, que el juego continúa y que cada movimiento condiciona el futuro, es no ser capaz de ver los problemas con realismo. Y eso es verdad por las relaciones entre jefe y subordinado, entre cliente y proveedor, entre accionista y gerente, y entre dos personas cualesquiera.

En tercer lugar, la idea de “poder con”, en contraste con la idea de “poder sobre”. En una organización, a menudo se piensa en la idea de “poder sobre” alguna persona, algo, alguna situación. Es una mala manera de verlo. Es mucho mejor desarrollar el poder conjuntamente con la otra (u otras) persona (o personas). Si juntamos esta idea con la anterior de la respuesta

circular, tenemos todo un modo de entender las relaciones entre las personas en las organizaciones. Y si a eso juntamos la idea del conflicto constructivo que, en concreto, y para dar órdenes significa obedecer la “ley de la situación”, es decir, poner a la persona a la que se debe dar la orden dentro del problema, en vez de darle la solución por real decreto, eso plantea una manera distinta de ver las cosas. No es sorprendente, en este contexto, que Drucker, en el libro citado, le atribuya a Mary Parker Follet haber “reinventado el ciudadano”, dando a cada persona sus derechos dentro de la sociedad, como dentro de las organizaciones y frente a sus jefes.

Esta línea de pensamiento ha tenido también continuadores en un contexto moderno. De hecho, inmediatamente se produjeron los ya citados *Hawthorne experiments*, y desde un punto de vista conceptual más elaborado, Barnard (1938) dio al final de los años treinta la idea de que la supervivencia de las organizaciones dependía a la vez de su eficacia (capacidad de conseguir los objetivos concretos que se proponen, como es el beneficio en la empresa mercantil) y de su eficiencia, que en su manera de ver las cosas significa el grado en que se satisfacen los motivos personales de los componentes de la organización. Barnard, de manera consistente con esta idea y con las de Mary Parker Follet, desarrolló una teoría de la autoridad basada en la aceptación de ésta por parte del individuo que después ha sido famosa, y relativamente aceptada por los académicos del *management* que han seguido cierta línea humanista. Y proponía un esquema de incentivos para las organizaciones que se basaba mucho más en la persuasión (véase Legget y Rosanas, 2008) que en los incentivos materiales, que los considera poco eficaces e incluso peligrosos. Este punto de vista, menospreciado en los últimos años, suena más moderno, en vista de la actual crisis, que según qué cosas escritas recientemente.

Herbert Simon, a quien ya hemos citado, prosiguió la obra de Barnard de estructurar los conocimientos de dirección de empresas. Curiosamente, como ganó el Premio Nobel de Economía, es un nombre que suena a conocido; sin embargo, a la vez, es ignorado por la mayor parte de la bibliografía económica, e incluso por la del *management*¹. Simon quería formalizar y dar rigor a la ciencia de la dirección, basándola fuertemente en un estudio de los procesos de toma de decisión. La idea de *bounded rationality* (racionalidad limitada), que se ha convertido en muy popular después, es uno de sus aspectos fundamentales. Las personas intentan ser racionales, pero sólo lo consiguen de manera limitada, porque no conocen ni todas las alternativas de acción, ni son capaces de evaluarlas hasta el final, ni tampoco saben muy bien lo que quieren; de manera que, en general, toman decisiones dentro de estas limitaciones. Por tanto, tampoco son capaces de maximizar su utilidad, como desde siempre ha presumido la teoría económica, sino que se conforman con encontrar una alternativa que sea suficientemente buena (*satisficing behavior*) y, sin más, sacan ésta adelante.

Es interesante percatarse de que tanto Barnard como Simon ponían énfasis en los motivos de las personas y en la posibilidad de que éstas se identifiquen con la organización, es decir, que utilicen para tomar decisiones los criterios que benefician a la empresa en vez de utilizar los que benefician a uno mismo. En el caso de Barnard, la persuasión juega en eso un papel importante; en el caso de Simon, y sin que las dos cosas sean incompatibles, el adoptar un comportamiento más conveniente a la función que uno ejerce (*role behavior*) que no a uno mismo. Es decir, si uno es director de marketing toma decisiones pensando “¿qué haría aquí un buen director de marketing?”, y no “¿de qué modo puedo salir mejor parado yo mismo?”. El economicismo de los últimos años no tiene en cuenta esta posibilidad, que probablemente

¹ Un libro entre los más solventes sobre el pensamiento en *management* como es el de Daniel Wren, “The Evolution of Management Thought”, John Wiley & Sons, 1994, lo ignora por completo.

explica por sí sola buena parte del comportamiento de las personas en las organizaciones. Curiosamente, en las antípodas, una de las tendencias más aceptadas en los últimos tiempos en *organization behavior*, el nuevo institucionalismo, de la que hablaremos un poco más abajo, va a parar al mismo a la inversa, porque afirma que las personas toman decisiones para legitimarse, es decir, por justificarse de haber hecho lo que es correcto, y, por tanto, como medida de autoprotección más que como alternativa buena para la empresa. Y es que los extremos se tocan, como siempre se ha dicho.

EL humanismo pragmático

Esta línea de pensamiento no quedaría completa si no hablásemos de Drucker, el gran escritor sobre *management*, el autor que más artículos ha publicado en la *Harvard Business Review*, posiblemente el que más influencia ha ejercido en el mundo de la práctica. Drucker escribió tan extensivamente, que se hace prácticamente imposible dar una idea completa de ello. Pero existe un punto sobre organización que es quizás el más crucial de los que él predicó, navegando contracorriente: la obviedad de que el *management* necesita *mánagers*. ¿Por qué éste es un punto importante? Pues porque él lo decía con un significado muy concreto de la palabra *mánager*: personas de verdad, enteras, con capacidad de decisión, con iniciativa, con poder por llevarla a cabo. Lo contrario de lo que quería Henry Ford, que es el ejemplo “malo” que él presenta, con una crítica durísima de sus métodos (le acusa incluso de tener una especie de policía secreta en la empresa). Probablemente, si a Henry Ford le hubiesen preguntado si necesitaba *mánagers*, hubiese respondido que sí. Incluso es plausible que se pudiese quejar de la falta de talla de sus colaboradores, y su deseo de que tuviesen más. Y, sin embargo, cuando los tenía cerca, los controlaba hasta el extremo, no les dejaba hacer, y les daba órdenes constantemente, que es algo que un buen *mánager* no aceptará jamás. Por tanto, conseguirá que los que tiene sean malos, verá cómo se producen malos resultados, y llegará a la conclusión de que hay que controlar más y dar menos atribuciones a los incompetentes que tiene por debajo. Es decir, lo que en inglés llaman *self-fulfilling prophecy*, una profecía que hace que ella misma se cumpla.

Este es un buen ejemplo del tipo de contribuciones que hizo Drucker. Visualizar problemas reales, que en ocasiones pueden parecer tontos, pero reales, para dar una salida de sentido común. Barnard y Simon pretendían estructurar el análisis de las organizaciones en términos lógicos, y, hasta cierto punto, lo consiguieron. Drucker se basaba mucho más en la observación de la realidad, descubriendo faltas de sentido común que, sobre el papel, deberían ser fáciles de solucionar, pero que en la realidad no lo son; lo cual puede considerarse que es la base de su éxito.

En los últimos tiempos, el campo de la organización, desde el punto de vista a la vez humanista y pragmático, se ha visto enriquecido por la contribución de varios autores, muchos de ellos relacionados con la Universidad de Stanford. Quizá Jeffrey Pfeffer sea el más conocido, pero además hay otras personas como Robert Sutton (también académico) y James Collins o Jerry Porras (que no lo son).

Pfeffer se ha esforzado en los últimos años en dos líneas: por un lado, mostrar cómo hacer caso a las personas y tratarlas de manera adecuada crea beneficios (véase Pfeffer, 1998), y, por otro lado, cómo muchas creencias de los profesionales no están basadas en hechos, y predicando que hay que ir a un *management* basado en hechos (Pfeffer, 2007). Sutton (2007) va en una línea

similar, poniendo énfasis en el tipo de personas que funcionan en las organizaciones y queriendo ir (en términos de los que analizaremos en breve) a personas que vayan más allá de la eficacia inmediata. Collins y Porras (2000) han mostrado cuáles son las características humanas de las empresas que han funcionado bien durante muchos años, y sus resultados son coherentes con los de Pfeffer y Sutton.

Tendencias actuales

Quisiéramos muy brevemente hacer mención aquí de dos tendencias en el mundo académico en relación con problemas organizativos. Una es la que domina el mundo académico, pero es muy poco útil en términos pragmáticos. Es la que hemos citado con anterioridad con el nombre de institucionalismo, y que han abanderado DiMaggio y Powell (1991). Consiste esencialmente en una teoría sociológica, muy alejada de la toma de decisiones y del espíritu del *management* (incluso ha sido calificada de “*antimanagement*” –véase Donaldson, 1995), que predica que las organizaciones se limitan a imitar lo que ven en su entorno como manera de ganar legitimidad. Es decir, se adaptan a cualquier situación y van haciéndose todas iguales. Este institucionalismo, en su momento fue calificado de “nuevo” en oposición al “viejo” representado por Selznick (1957) como autor emblemático, que iba exactamente en dirección contraria: los líderes infundían valores a las organizaciones, y les daban carácter y personalidad, de manera que fuera posible la identificación de las personas con la organización.

La otra tendencia que querríamos citar es la del *positive organization behavior*, que presenta un aspecto humanista como teoría. Simplificando algo las cosas, podríamos decir que afirma que el optimismo conduce a buenos resultados y que el optimismo relacionado con la naturaleza del ser humano y el espíritu de colaboración que hay que esperar de él en las organizaciones, también. Está representado esencialmente por Kim Cameron (2003). Su defecto principal consiste en no mostrar de manera clara la relación entre la teoría y su aplicación en la toma de decisiones, excepto quizás en la toma de decisiones directamente relacionada con las personas. Es una línea de investigación, no obstante, que promete dar muchos más frutos en el futuro, principalmente si se asocia con algún enfoque algo más pragmático de la dirección de empresas.

Un punto de vista distinto

No quisiéramos terminar sin antes citar a un autor poco conocido internacionalmente, pero que ha contribuido notablemente a la teoría de la toma de decisiones en las organizaciones y de las propias organizaciones. Se trata de Juan Antonio Pérez López, que fue director del IESE en los primeros años ochenta y que desgraciadamente falleció a finales de los noventa. Tal y como hemos dicho en otros casos, se hace imposible aquí resumir lo que él exponía o consideraba importante, y razonarlo con el rigor que él consideraba crucial. Intentaremos, sin embargo, ofrecer una idea de las principales conclusiones, porque su teoría unía la estructura y el rigor formal, los elementos pragmáticos de la toma de decisión y la visión desde el interior de problemas reales, procedentes del conocimiento directo de los fenómenos organizativos.

Pérez López (1991, 1993) empieza por estudiar la relación entre dos personas, que podemos interpretar como jefe y subordinado. El “jefe” quiere conseguir algún tipo de resultado a través de la acción del “subordinado”, y por eso emprenderá una determinada acción (dar una orden, poner un incentivo, convocar una reunión, o lo que sea). El subordinado, a continuación, hará lo que crea oportuno. Y los resultados que el jefe quería se producirán o no. En la misma línea

de Barnard, a la medida en la que estos resultados explícitos se producen, Pérez López la denomina “eficacia”. La eficacia es en principio el objetivo de la acción del jefe. Pero inmediatamente debe percatarse de que, además, existen dos clases de resultados adicionales: el aprendizaje del propio jefe y el aprendizaje del subordinado. Primero, en el sentido operativo de la palabra: cuando practicamos algo, aprendemos a hacerlo mejor, más rápido y con un menor esfuerzo. Pero también existe un aprendizaje en relación con el grado en el que lo que hemos hecho (el conjunto de las acciones de uno y otro, los resultados, el aprendizaje) que han satisfecho nuestras necesidades. Todos nos hemos encontrado alguna vez en una interacción con otra persona con que, mirando los resultados, nos hemos dicho: “¡Nunca más!”. Esta también es una forma de aprendizaje, que tiene que ver con si los resultados son buenos o no, con si la relación con la otra persona ha sido satisfactoria o no, y con lo que el aprendizaje operativo nos haya podido gustar.

Cuando se toma una decisión que afecta a otra persona, entonces (y no existe, en la práctica empresarial, ninguna decisión que no afecte a otras personas) cabe pensar en los tres tipos de resultados: los resultados explícitos que se perseguían y los dos aprendizajes.

De aquí puede deducirse que cuando quiere tomarse una decisión en el contexto de una organización, se deba atender al menos a tres criterios:

1. La eficacia de la decisión. ¿En qué medida resolverá el problema explícito que se ha planteado, principalmente por lo que respecta a las variables cuantitativas?
2. La atractividad de la decisión. ¿En qué medida satisface el aprendizaje operativo de las personas que la ponen en práctica? ¿En qué medida, por tanto, aumenta la competitividad de la empresa?
3. La unidad de la organización. ¿En qué medida la decisión afecta a la unidad de la organización, es decir, el grado en el que las personas se sienten identificadas? ¿En qué medida condiciona, pues, las actitudes de las personas de cara a futuras decisiones y a adquirir la competencia distintiva que decíamos en el punto anterior?

Es un hecho lamentable que en los últimos años se haya pensado en general sólo en términos del primer criterio, es decir, de la eficacia inmediata, de beneficios, rentabilidad y valor de las acciones. Esta es una de las causas que nos han precipitado en la crisis en la que nos encontramos, y podríamos llegar a pensar que es la más importante. La “huida hacia adelante” de muchas empresas por conseguir una rentabilidad inmediata elevada ha sido la razón por la que ha habido *subprimes*, sobrevaloraciones, inconsciencia. Si alguna calidad tiene la teoría de Pérez López, es la de mostrar con toda claridad por qué.

Posiblemente algunos partidarios de la teoría institucional o de corrientes marginales próximas (no hemos hablado aquí de la ecología de las poblaciones, por ejemplo, porque creemos que afortunadamente su momento ya ha pasado) acusarían a Pérez López, como en su momento hicieron con Barnard o Simon, de “racionalismo”, cuando en el mundo real hay muchos factores poco racionales. Pero si el mundo académico y las teorías deben servir para algo, deberá ser para aumentar la racionalidad, que al fin y al cabo es lo que distingue al *Homo sapiens sapiens* de los animales irracionales; y, por tanto, si no lo hacen puede llegar a ser mejor para la sociedad que desaparezcan.

Resumen y conclusión

Hemos tratado en este trabajo de mostrar cuáles son las líneas más comunes por lo que hace a organización y *management*. Lo hacemos partiendo de los orígenes históricos de la mayor parte de las teorías y prestando después una breve panorámica de lo que hoy tiene más predicamento. Hemos visto cómo hay una línea mecanicista que empieza con Taylor, basada en la ingeniería, y que tiene hoy el correlato de las teorías economicistas, de un grado de mecanicismo parecido. Hemos visto después cómo con Fayol empezó una línea de pensamiento diferente, al de la alta dirección, que si bien muestra una preocupación por las personas y atención a las diferentes habilidades que precisan, lo hace desde arriba y con muy poco espíritu de participación o de involucrarlas en los problemas, únicamente se las involucra en las soluciones establecidas por la dirección. Finalmente, hemos visto la corriente humanista que empezó Mary Parker Follet, que sigue hoy con el humanismo pragmático de Pfeffer y Sutton, y el humanismo más filosóficamente fundamentado como es el de Pérez López, que es una manera diferente de ver las cosas que tiene un gran potencial para el futuro. También hemos pasado revista a las tendencias más actuales en *organization behavior*, y hemos visto cómo, en un caso de manera bien intencionada (*positive organization theory*), y en otro no tanto (la teoría institucional), son teorías desconectadas de lo que es el *management* o la dirección de empresas en sí y que se quedan en una psicología aplicada, en un caso, y en una sociología sin aplicar, en el otro; y hemos visto cómo no son prometedoras de iluminar el futuro de las empresas en dirección provechosa, como en cambio puede hacerlo el humanismo racional, o el racionalismo humanista que representan teorías como la de Pérez López. Esperemos que sean estas últimas las que ayuden a los profesionales a gobernar tanto las empresas como las organizaciones de cualquier otro tipo.

Referencias

- Barnard, Ch.I. (1938), «The Functions of the Executive», Harvard University Press, Boston, Mass.
- Coase, R.H. (1937), «The Nature of the Firm», *Economica, New Series*, vol. IV, págs. 386-405.
- Collins, J.C. y Porras, J.I. (2000), «Build to last: Successful Habits of Visionary Companies», Random House Business Books, Londres.
- Dimaggio, P.J. y W.W. Powell (1983), «The iron cage revisited: Institutional isomorphisms and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, págs. 147-160.
- Donalson, L. (1995), «American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation», Cambridge University Press, Cambridge, Inglaterra.
- Fayol, H. (1916), «Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle», Dunod, París.
- Fligstein, N. (2001), «Organizations: Theoretical Debates and Scope of Organizational Theory», Working Paper, Universidad de Berkeley.
- Ghoshal, S. (2005), «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), págs. 75-91.
- Graham, Pauline (ed.) (1996), «Mary Parker Follet, Prophet of Management», Harvard University Press, Boston, Mass.
- Gulick, L. y L. Urwick (1937), «Papers on the Science of Administration», The Institute of Public Administration, Nueva York.
- Khurana, R. (2007), «From Higher Ends to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession», Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Khurana, R. y N. Nohria (2008), «It's Time to Make Management a True Profession», *Harvard Business Review*, octubre, págs. 70-77.
- Legget, B. y J.M. Rosanas (2008), «Rhetoric and Persuasion in Management», Occasional Paper 0154, IESE Business School. Presentado en la Conferencia «Rhetoric and Narratives in Management Research», ESADE, 2007. En proceso de publicación en un libro sobre retórica, compilado por Eduard Bonet y editado por Edward Elgar.
- March, J. y H. Simon (1958), «Organizations», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Pérez López, J.A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones», Ediciones Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1993), «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Ediciones Rialp, Madrid.
- Pfeffer, J. (1998), «The human equation: building profits by putting people first», Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Pfeffer, J. (2006), «Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management», Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Selznick, P. (1957), «Leadership in Administration», University of California Press, Berkeley.

Simon, H. (1947, primera edición; 1997, cuarta edición), «Administrative Behavior», The Free Press, Nueva York.

Sutton, R. (2007), «The no asshole rule: building a civilized workplace and surviving one that isn't», Sphere, Londres.

Taylor, Frederick W. (1911), «Principles of Scientific Management», Harper and Brothers, Nueva York.