



COMPORTAMIENTO Y ORDENACIÓN DE INCENTIVOS EN LA COOPERACIÓN DE TRABAJO ASOCIADO¹

Waldo E. Orellana

Fernando J. Peris

Rafael Chaves

Universitat de València

1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones contractuales en las organizaciones, obviamente, no dependen sólo de las atribuciones del poder de contratación, aunque ésta sea una cuestión de gran importancia institucional. También dependen de la *disposición individual* a formar parte de un mismo proyecto, o de unos mismos objetivos y fines institucionales. Y esta *disposición individual*, que tiene que ver con los límites cognitivos o racionales de las personas, con las formas en que éstas buscan su propio interés y con el grado de motivación (es decir con el comportamiento), es lo que tratamos en el presente trabajo.

Aquí, intentamos establecer el marco conceptual para el estudio del comportamiento en las organizaciones, y examinamos este comportamiento en un contexto de cooperación de trabajo asociado. Para nuestro análisis hacemos una revisión de algunas de las principales aportaciones al estudio del comportamiento en las organizaciones, entre las cuales se identifican planteamientos de carácter general, y planteamientos más específicos que destacan aspectos concretos de la organización y su efecto sobre las personas que la componen.

Dentro del conjunto de opciones disponibles, nos decantamos por aquellas perspectivas que ponen su atención en la *conducta humana en interacción con factores organizativos*, poniendo el énfasis en los aspectos conductuales de las personas que conforman las organizaciones, y en la influencia que los *elementos organizativos* tienen en ellas.

Finalmente, intentamos esquematizar, con las limitaciones que conlleva siempre este propósito, una serie de cuestiones que puedan ayudar a comprender mejor el comportamiento de los diferentes miembros de las empresas y en especial de las empresas cooperativas. En ese esquema, la conducta se explica en función de dos variables: *alicientes* (o incentivos) y *área de ejercicio de racionalidad*, bajo el supuesto de *racionalidad limitada*, y en un contexto en el que actúa la *racionalidad orgánica*.

¹ Esta Comunicación se beneficia de la financiación del Proyecto de investigación competitivo de la Universidad de Valencia UV-20020789.

2. EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El factor humano en las organizaciones, en su dimensión cognitiva o racional, y en su dimensión de comportamiento o forma en que busca fines u objetivos, ha sido estudiado por una multiplicidad de enfoques. Entre ellos: la teoría clásica de la empresa (Taylor, 1911; Fayol, 1916) y sus prolongaciones en la teoría neoclásica (Drucker, 1946 y 1970); la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1959) y sus desarrollos posteriores como las teorías X e Y de McGregor (1960), la teoría de las necesidades de Maslow (1954), y los estudios sobre liderazgo (Likert, 1961) y sobre el comportamiento.

Por lo que se refiere al comportamiento, el enfoque que se ha denominado de los sistemas sociales (Simon, 1947; March y Simon, 1958; Cyert y March, 1963), ha llevado a cabo un estudio del comportamiento humano, con especial referencia al modo en que éste se produce dentro de las organizaciones, y como consecuencia de los condicionamientos que imponen las estructuras o el sistema organizativo. Dos contribuciones esenciales en este enfoque, que conforman la base sobre la que se apoyan algunos de los desarrollos principales de este trabajo, son el equilibrio organizativo de Simon y su concepto de racionalidad limitada.

Otro tipo de enfoques que, junto con el de los sistemas sociales, forman el *background* de este trabajo son los que provienen de lo que, en un sentido amplio, podemos denominar economía de las organizaciones². Especialmente importantes son aquí los conceptos de racionalidad orgánica (Nelson y Winter, 1982) y de búsqueda oportunista del propio interés (Williamson, 1985)³.

Relacionado con lo anterior, el tema que tratamos puede enmarcarse dentro de tres conceptos fundamentales: 1) racionalidad limitada, y *ejercicio de racionalidad* que establece el puesto que ocupan las personas en la jerarquía de la empresa; 2) tendencias humanas a la búsqueda del propio interés; y 3) formas de establecer alicientes o incentivos (alineamiento de incentivos) que produzcan la motivación necesaria para obtener un buen rendimiento y desempeño de los miembros de la organización⁴.

Por otra parte, los individuos, los grupos pequeños, las organizaciones y su interacción con un medio social más amplio, delimitan las unidades de observación de la conducta organizativa, lo que hace necesario sistematizar el estudio de la conducta humana en la empresa en tres niveles: individual, de grupo y organizativo⁵.

² Una justificación de la validez del enfoque económico de las organizaciones en el estudio de las empresas de trabajo asociado puede consultarse en peris y Orellana (1992).

³ El enfoque basado en los planteamientos de Williamson (1985), que explica el comportamiento de los agentes económicos —y de los miembros de la organización— con base en la racionalidad en que éstos sustentan su comportamiento y en las formas de búsqueda del interés propio (carácter fundamentalmente individual).

⁴ Los trabajos específicos sobre recursos humanos que sin duda son importantes en los temas de selección, formación, promoción, formas de dirección y ordenación de incentivos; no serán tratados en este trabajo. Esa literatura tradicional es suficientemente conocida y hemos preferido dedicar nuestro esfuerzo a una forma más básica y esencial de abordar el problema: la que tiene relación, como ya hemos señalado, con los límites y las formas de ejercicio de la racionalidad, la búsqueda del interés propio, y los alicientes u ordenación de incentivos.

⁵ Conviene subrayar la gran influencia que ejercen los grupos sociales sobre la conducta del individuo y sobre el comportamiento de la empresa. Según Leibenstein (1966: 212), la influencia llega a ser tal que, "... los grupos de trabajo compuestos por amigos, en general suelen ser más productivos que los integrados por personas sin lazos de amistad..."

En nuestro caso, el presente trabajo estudia fundamentalmente la relación individual de los miembros de la empresa con relación a los condicionantes institucionales y organizativos de carácter general⁶. Aquí prescindimos del análisis de la dinámica de los grupos en la empresa. La influencia de los grupos y su dinámica en los procesos organizativos y en las personas, la recogemos en la variable racionalidad orgánica.

3. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA. PERSPECTIVA MOTIVACIONAL Y PERSPECTIVA RACIONAL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Desde una perspectiva *individual*, el estudio del comportamiento humano en las organizaciones puede abordarse sobre la base de enfoques instrumentales, motivacionales y racionales (Simon, 1947).

Los enfoques instrumentales consideran al individuo con capacidad para realizar tareas y aceptar órdenes, pero con escasa capacidad para ejercer influencia de manera relevante ni de impulsar iniciativas.

Los enfoques motivacionales y de actitud consideran que las personas tienen actitudes, objetivos y valores; que han de tener un motivo o ser inducidas a participar en la organización. Y por tanto consideran que existe un paralelismo incompleto entre los objetivos personales y los de la organización, y que juegan un papel importante los fenómenos de poder y las actitudes, en la explicación del comportamiento *en* y *de* la organización.

Los enfoques racionales suponen que los miembros de la organización son autores de decisiones y solucionadores de problemas, y que los procesos de percepción y pensamiento son los que explican el comportamiento *en* y *de* la organización.

Por todo ello, la explicación que hagamos del comportamiento humano en la organización dependerá de la elección del esquema o del marco conceptual que se elija.

En el caso de nuestro objeto de estudio, utilizaremos un esquema ajustado a los patrones de las perspectivas *motivacional* y *racional*.

Perspectiva motivacional del comportamiento

A un nivel individual, y desde una perspectiva motivacional, el comportamiento humano en la empresa está determinado, en gran parte por los incentivos que tengan los individuos para cooperar en la actividad colectiva, y las recompensas y alicientes que tengan para permanecer en la organización.

Para Barnard (1938), una organización podrá existir en la medida en que hayan personas capaces de unirse con otras, que quieran colaborar en una actividad, y compartan un objetivo o finalidad común. Por ello este autor considera elementos fundamentales de una organización la voluntad de los individuos de aportar sus esfuerzos al sistema de cooperación, y la finalidad común. Considera también, que la voluntad de los individuos de aportar sus conocimientos y esfuerzos al sistema de cooperación contribuirá a la supervivencia y a la eficacia de la organización. Y como condición para que la cooperación tenga lugar, los individuos deberán ser inducidos a ella mediante incentivos.

⁶ Un estudio de las repercusiones organizativas de los aspectos institucionales en las empresas de trabajo asociado puede verse en Orellana (2002).

La contribución de los miembros será *directa* si los objetivos de la organización tienen para el individuo un valor personal directo, y será *indirecta* si la organización consigue interesar al individuo ofreciéndole recompensas en pago a su disposición a aportar su actividad a la organización.

En un sentido similar en cuanto a la necesidad de incentivos, Simon (1947) señala que los individuos están dispuestos a aceptar su condición de miembros de una organización cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios objetivos personales.

La organización por su parte, con el fin de obtener y mantener la adhesión de sus miembros, debe proporcionar las siguientes clases de incentivos:

- Recompensas personales que se derivan directamente del cumplimiento de los objetivos de la organización, o relacionadas con la dimensión y crecimiento de la organización.
- Recompensas personales que se derivan de los alicientes ofrecidos por la organización, pero que no se relacionan con los objetivos, la dimensión y el crecimiento de ésta.

Las recompensas personales pueden estar directamente relacionadas con la importancia y con el crecimiento de la organización —como es el caso de los propietarios de una empresa—, y otras veces no lo están de manera directa, como es el caso de la mayoría de los asalariados⁷.

En cuanto a los participantes en las organizaciones, diferenciándolos según el tipo de alicientes o incentivos que actúan como estímulos para que permanezcan en la organización, pueden distinguirse: *los empresarios-accionistas, los empleados, y los clientes*⁸ —que son también parte integrante del comportamiento de la organización (Barnard, 1938)—.

Cada uno de estos participantes tiene sus propias motivaciones para incorporarse a la organización y permanecer en ella, dándose entonces una relación entre la clase de participantes y los incentivos que aseguran la participación (Simon, 1947), de tal manera que:

- Los incentivos para los clientes —que se vinculan a la organización en base a un contrato en relación con un producto o servicio específico—, estarán relacionados con recompensas que se derivan directamente del producto o el servicio que produce la organización, o de su objetivo o finalidad.
- Los incentivos para los empresarios-accionistas y para los directivos de nivel alto, estarán relacionados respectivamente con los beneficios, o con la dimensión y el crecimiento de la organización. Denominamos a estos incentivos *valores de conservación* por su relación con la continuidad de la empresa.

Estos valores proporcionan la base para una lealtad organizativa que se concreta en un apoyo a las necesarias adaptaciones de la organización a las

⁷ Desde una perspectiva de Psicología Social, —y en la línea de los planteamientos de Barnard (1938) y Simon (1947) —, la decisión de integrarse en una organización está motivada por la relación entre la descripción que hace de sí mismo el individuo y las posibilidades de autodesarrollo que espera encontrar (Super, 1953), y que las organizaciones proporcionan estímulos a sus miembros en forma de expectativas y recursos que pone a su disposición (Porter y Steers, 1975).

⁸ De acuerdo con Simon (1947), el término cliente se emplea en un sentido genérico para aludir a cualquier individuo para el que el producto o servicio de la organización tenga un valor personal. En esta clasificación podrían incluirse los proveedores de los materiales.

variaciones ambientales; aunque esos cambios supongan cambios en los objetivos de la organización⁹.

- Los incentivos para los empleados estarán relacionados, fundamentalmente, con las recompensas materiales e inmateriales ofrecidas por la organización, aunque éstas no estén relacionadas con su dimensión ni su crecimiento. Estas recompensas determinarán —según su naturaleza y amplitud— los límites del *área de aceptación* de la autoridad por parte del empleado.

A los empleados la organización les ofrece una serie de alicientes, tanto materiales como inmateriales, que generalmente no se relacionan directamente con el logro de los fines de la organización, ni con su dimensión, ni su crecimiento, a cambio de la aceptación de un sistema de autoridad y de la formalización de su comportamiento durante un tiempo prefijado. Estos alicientes inducen en los empleados una independencia con respecto a los fines de la organización, ya que una modificación de los fines no afectará su buena disposición a participar.

Tenemos que precisar que no existe una independencia total entre los diferentes tipos de alicientes o incentivos. Así, los valores de conservación también tienen importancia para los empleados —sobre todo en aquellos con aspiraciones a ocupar puestos directivos—, ya que una organización que prospera ofrece mayores posibilidades de prestigio y progreso, que las que se estancan o declinan (Simon, 1947).

Los valores de conservación y las recompensas materiales e inmateriales serán las dos opciones de alicientes o incentivos que utilizaremos en el esquema que proponemos para explicar el comportamiento humano.

Perspectiva racional del comportamiento

Otro de los aspectos más analizados y objeto habitual de estudio en el comportamiento organizativo, es la faceta decisora de las personas que componen las organizaciones.

El comportamiento humano en la organización no solamente está determinado por factores motivacionales. La organización también afecta a la conducta racional individual —entendida como la propia de sujetos que toman decisiones—. En esta faceta decisoria existen límites a la racionalidad ya que existen límites a la capacidad humana que, además, no son estáticos sino que dependen del medio ambiente organizativo en el que tiene lugar la decisión de cada persona (Simon, 1947).

La conducta racional individual, en general, no puede alcanzar el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada, puesto que este comportamiento, denominado por Simon (1947) de *racionalidad objetiva*, "... presupone que existe una realidad objetiva en la cual existen las *alternativas reales*, las *consecuencias reales* y las *utilidades reales*..." (March y Simon, 1958: 152), y esto excede las capacidades cognitivas del sujeto.

De acuerdo con lo anterior, para que el comportamiento individual tuviera el carácter de racionalidad *ilimitada* serían necesarios (March y Simon, 1958): a) un conocimiento de todas las alternativas de selección; b) un conocimiento y una

⁹ Simon (1947) diferencia conceptualmente lealtad organizativa de lealtad a los objetivos de una organización.

anticipación completa de todas las consecuencias que seguirán a cada elección; y c) una elección óptima entre todos los posibles comportamientos alternativos.

Además, hay que tener en cuenta que la empresa actúa sobre la racionalidad del individuo alterando los límites de *su racionalidad*, ya sea limitando las alternativas de actuación o dotando a la persona de conocimientos y de información. De esta manera el lugar que la persona ocupe en la jerarquía, o la amplitud de su puesto de trabajo, alterará el área de racionalidad individual. De estas maneras, la empresa mediante acciones de diseño organizativo puede llegar a hacer compatibles decisiones subjetivamente racionales (coherentes con los valores, las alternativas y la información que cada persona tuvo en cuenta al tomarla), con las objetivamente racionales —coherentes con los valores que gobiernan al grupo y con la información que el grupo posee relativa a la decisión—.

Es decir, la empresa, en el supuesto de un diseño perfectamente adecuado, proporciona a cada miembro un ambiente de decisión tal que el comportamiento que sea racional desde el punto de vista de ese medio ambiente, y del conjunto de la organización, también lo sea desde el punto de vista del grupo y del puesto que ocupa el individuo¹⁰.

La siguiente cita refuerza las ideas anteriores: "...el individuo puede ser racional de acuerdo con las finalidades de la organización, únicamente en la medida en que sea capaz de seguir una determinada vía de acción, tenga un concepto correcto de la finalidad de esa acción, y se encuentre correctamente informado acerca de las condiciones que rodean dicha acción." (Simon, 1947: 228).

Si la empresa, al asignar tareas y responsabilidades, limita el área de ejercicio de la racionalidad individual, corresponde deducir que los aspectos estructurales juegan también un importante papel. De hecho, Simon (1947) relaciona la situación de las personas en la escala jerárquica, con el grado de especificidad de los programas de acción (asignación de responsabilidades y de la información necesaria) mediante los cuales la empresa potencia la capacidad racional de sus miembros.

En síntesis:

- Las organizaciones son sistemas de comportamiento cooperativo y se espera que sus miembros orienten su propio comportamiento de acuerdo con determinados fines que se adoptan como objetivos de la organización. Por ello se hace necesario coordinar y proporcionar a cada uno, el conocimiento del comportamiento de los demás sobre el que pueden basar sus propias decisiones.¹¹
- El comportamiento humano individual se ve influido por la organización, puesto que ésta puede *establecer los límites a la racionalidad de cada persona mediante condiciones organizativas* que proporcionen las bases, o el soporte, para la adopción de decisiones (*programas de acción*). De esta manera la empresa consigue que el comportamiento sea flexible dentro de cada área de racionalidad y adaptable a las capacidades, finalidades y conocimientos (Simon, 1947).

¹⁰ En general —debido a los límites de las capacidades intelectuales en comparación con las complejidades de los problemas que se presentan a las personas y a las organizaciones—, un comportamiento racional requiere modelos simplificados que recojan solamente los aspectos principales de un problema en lugar de toda su complejidad.

¹¹ En los sistemas cooperativos, y aun cuando todos los participantes estén de acuerdo en los objetivos a alcanzar, no se puede dejar a tales participantes para que seleccionen los cursos de acción que conducirán a esos objetivos, porque la elección de los mismos supone el conocimiento de cada uno de los cursos de acción elegidos por los demás.

- La estructura organizativa debe diseñarse de forma que una decisión racional, desde el punto de vista de la persona que decide —capaz de evocar y ejecutar programas bien definidos pero siempre que sean de complejidad limitada (Simon, 1947)—, siga siendo racional al ser considerada desde el punto de vista del grupo. Es decir, que una decisión subjetivamente racional sea también objetivamente racional.
- La dimensión del área de ejercicio de la racionalidad que la empresa asigna a cada persona, configura distintos tipos de actuación y discrecionalidad en su comportamiento, de forma tal que *los puestos menos especializados horizontal y/o verticalmente tendrán un área de racionalidad y un grado de discrecionalidad mayor que los puestos más especializados*.

El comportamiento organizativo también se ve afectado por otra forma de racionalidad que surge de la propia organización y que acaba por constituirse en una forma de conocimiento que Oliver Williamson (1985) denomina *racionalidad orgánica*. Lo característico de esta forma de racionalidad, es que se produce como consecuencia de la acumulación de experiencia en la empresa, siendo esta experiencia compatible con los diferentes miembros de la organización. De este modo, las *rutinas organizativas* son la consecuencia de la historia de la empresa, los hábitos, las reglas y normas que normalmente sigue la empresa, el estilo de dirección, las relaciones de confianza existentes, y las formas en que se llevan a cabo las diferentes tareas y procesos. Todo ello cristaliza en lo que Nelson y Winter (1982) denominan *rutinas*, y está en la base de un *saber hacer* que surge y emerge de la organización, de la práctica organizativa, alimentando y formando, de manera emergente, la racionalidad de las personas.

Así pues, la racionalidad orgánica surge también por efecto de *factores estructurales, la organización informal, y los procesos emergentes*. Y se concreta en una serie de códigos de comunicación y de conocimientos que permiten a los miembros de empresa interpretar correctamente los mensajes y responder a ellos.

La racionalidad orgánica se forma como resultado de la evolución de la organización en su integridad (Peris *et al.*, 1995) pudiendo estar presente en las organizaciones en distintos grados, y llegar a ser una característica distintiva que incluso puede constituir el elemento básico que condiciona la formulación de la estrategia empresarial (Ventura, 1994).

4. PROPUESTA DE UN ESQUEMA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Según hemos justificado, el estudio del comportamiento organizativo lo hemos abordado desde dos perspectivas: a) una perspectiva de comportamiento humano en las organizaciones, en la que el comportamiento, bajo el supuesto de racionalidad limitada, puede explicarse en función de *alicientes* o incentivos y del ejercicio de la *racionalidad*; y b) una perspectiva de comportamiento de los agentes basado en la existencia de racionalidad orgánica.

De estas dos perspectivas de estudio dedujimos que el comportamiento humano en las empresas está determinado fundamentalmente por: a) alicientes o incentivos materiales e inmateriales; b) el área de ejercicio de racionalidad que la organización define para cada persona mediante unos determinados programas de actuación; y c) la racionalidad orgánica. Y como la racionalidad orgánica surge de la propia organización —aunque sean sus miembros y su interacción quienes la generan—, puede considerarse que ésta es el soporte sobre el cual *actúan* el área de racionalidad y los alicientes que la organización asigna a cada persona, determinando su comportamiento.

El ejercicio de la racionalidad limitada, medido según la *dimensión del área de racionalidad que la empresa define para cada persona*, y las dos clases de alicientes o incentivos que las personas tienen para permanecer en la organización: los *valores de conservación* y las *recompensas materiales o inmateriales* (véase figura), permiten establecer las siguientes situaciones de comportamiento humano en las organizaciones, que pueden servir de guía para su estudio:

Situación I. *Comportamiento determinado por alicientes o incentivos del tipo "valores de conservación" en un ámbito organizativo de mayor ejercicio de la racionalidad.*

La posición jerárquica de las personas contribuye a determinar su comportamiento, ya que comporta más o menos ejercicio de racionalidad y mayor o menor discrecionalidad al tener acceso a más información y una perspectiva más amplia de la organización. La motivación principal para personas que ocupan posiciones elevadas en la jerarquía son los valores de conservación. Este comportamiento es el que se espera de propietarios y directivos de nivel alto, y puede corresponder también a profesionales que realizan trabajos de alta cualificación, aunque en este caso el mayor ejercicio de racionalidad no esté vinculado a la posición jerárquica.

Situación II. *Comportamiento determinado por alicientes del tipo "valores de conservación" en un ámbito organizativo de menor ejercicio de la racionalidad.*

En esta situación, el ejercicio de la racionalidad y la discrecionalidad de las personas son menores porque su comportamiento está más formalizado que el de los directivos y propietarios, y por tanto su perspectiva de la organización es más reducida. Este comportamiento es propio de trabajadores que ocupan puestos especializados —principalmente en la dimensión vertical—, comprometidos con la organización o con aspiraciones a ocupar puestos de mayor responsabilidad (Simon, 1947).

Situación III. *Comportamiento determinado por alicientes del tipo "recompensas materiales o inmateriales" en un ámbito organizativo de mayor racionalidad.*

Corresponde a personas que ocupan un puesto de trabajo amplio, y por tanto dotadas de un mayor ejercicio de la racionalidad y discrecionalidad —aunque menores que las de propietarios y altos directivos—. Como los alicientes motivadores son del tipo recompensas materiales o inmateriales, su nivel de compromiso con la organización es reducido. Este comportamiento se da en trabajadores menos comprometidos con la organización, profesionales menos cualificados, y directivos de menor nivel jerárquico (Mintzberg, 1979).

Situación IV. *Comportamiento determinado por alicientes del tipo "recompensas materiales e inmateriales" en un ámbito organizativo de menor racionalidad.*

Este comportamiento corresponde a los puestos más especializados tanto en la dimensión vertical como horizontal. Por ello el ejercicio de la racionalidad y discrecionalidad de las personas son menores. El comportamiento es aquí más maquinal y pasivo, y está motivado por recompensas materiales, siendo, por tanto, bajo, su nivel de compromiso con la organización. Esta situación se da en una relación laboral típica de empresa capitalista, en que el factor trabajo, a cambio de una remuneración específica, acuerda obedecer las instrucciones de un empresario *dentro de ciertos límites* (Barnard, 1938; Simon, 1947; Williamson, 1985).

Teniendo en cuenta la cuatro situaciones anteriores, y tomando como referencia el resumen que hace Williamson (1985: 60) de los principales supuestos conductistas

que emplean los diferentes enfoques organizativos, y el modelo de comportamiento humano en las organizaciones basado en los tipos de racionalidad y formas de búsqueda del interés propio de Peris *et. al.* (1995), elaboramos un esquema del comportamiento humano basado en las motivaciones o alicientes que hacen que una persona permanezca en la organización, y en el ejercicio de racionalidad que la organización asigna a cada persona.



**EL COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA.
PERSPECTIVAS MOTIVACIONAL Y RACIONAL.**
Basado en Barnard (1938); Simon (1947); March y Simon (1958); v Williamson (1985).

En cada una de las cuatro situaciones que ilustramos en la figura, que en conjunto deben interpretarse como *un esquema general de comportamiento de las personas en las organizaciones*, está presente el siguiente postulado conductista básico (Leibenstein, 1982): en una primera etapa las personas se comportan en términos de hábitos y convenciones¹², o rutinas con un componente interpersonal, sin

¹² Relacionada con la conducta convencional está la premisa de las *áreas inertes* —existencia de límites inferior y superior entre los cuales la conducta no varía—. La conducta convencional no variará mientras la influencia de las variables externas no haga cambiar el grado de presión sobre la persona hasta el punto que su valor traspase los límites del área inerte, lo que a su vez da como resultado un nuevo tipo de conducta.

recurrir necesariamente a comportamientos oportunistas. En una segunda etapa, al incrementarse la presión, o las formas estrictas de supervisión, el individuo pasa a comportarse de una manera más calculadora y oportunista. Y en una tercera etapa, bajo un alto grado de presión, los individuos son completamente calculadores o maximizadores, incluyendo esto la búsqueda oportunista del propio interés.

Este esquema general del comportamiento de las personas en las organizaciones, resulta útil para comprender las formas de comportamiento de los miembros de las empresas cooperativas.

Finalmente queremos insistir en que, independientemente de las perspectivas de análisis del comportamiento organizativo, un importante factor que debe tenerse en cuenta, por su incidencia en la racionalidad de los individuos, y por tanto en su conducta, es la *racionalidad orgánica*. Ésta consiste, como hemos dicho, en el tipo y nivel de capacidad cognitiva que adquieren los miembros de la organización, como consecuencia de la experiencia, los hábitos, la información, y las formas de resolución de problemas, que son característicos de la organización concreta (Peris *et al*, 1995).

La racionalidad orgánica puede llevar a ampliar el área de racionalidad de los individuos por encima del nivel que la organización establece para ellos en el desempeño de sus tareas, pudiendo, las organizaciones, crear condiciones organizativas que promuevan su desarrollo o que lo dificulten. Y el surgimiento de esta clase de racionalidad puede verse más favorecida en el contexto organizativo de la cooperación de trabajo asociado.

5. APLICACIÓN DEL MODELO A LA COOPERACIÓN DE TRABAJO ASOCIADO

El análisis del comportamiento en las cooperativas plantea la existencia de distintos enfoques en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Sin dejar de reconocer la validez de las corrientes integradoras que postulan que el comportamiento humano en las organizaciones depende también de factores ambientales, hemos seleccionado aquellas perspectivas enfocadas a explicar el comportamiento en la organización, en función de los aspectos *motivacionales*, y en los *aspectos racionales* en que los miembros de la organización sustentan su comportamiento.

La perspectiva motivacional pone el énfasis en la importancia de los incentivos para inducir comportamientos favorables a la cooperación; es decir, en conseguir que las personas presten su esfuerzo y conocimientos a la organización. Los incentivos pueden tomar la forma de recompensas materiales o inmateriales, que están condicionadas en distintos grados al cumplimiento de los objetivos de la organización, o de alicientes o incentivos estrechamente relacionados con la dimensión y el crecimiento de la organización (valores de conservación).

La perspectiva racional del comportamiento, además de apoyarse básicamente en el concepto de racionalidad limitada, la desarrollamos examinando las diferentes atribuciones en el ejercicio de la racionalidad, para los diferentes miembros de la organización.

Teniendo en cuenta esas dos dimensiones: alicientes y ejercicio de la racionalidad, que la empresa asigna a cada uno de los miembros, elaboramos un esquema del comportamiento humano en las organizaciones, completando dicho esquema con la racionalidad orgánica, para aplicarlo a las empresas de trabajo asociado.

6. CONCLUSIONES

En el esquema, según puede apreciarse en la figura, se presentan cuatro situaciones de comportamiento según que los incentivos para los miembros sean del tipo *valores de conservación* o del tipo *recompensas materiales o inmateriales*, y según que la magnitud del área de racionalidad que la organización asigna a cada miembro sea de menor o de mayor amplitud.

En la cooperación de trabajo asociado (cooperativas de trabajo asociado fundamentalmente) adquieren especial trascendencia las situaciones en que los incentivos corresponden a *valores de conservación*, que son la base para una lealtad organizativa; es decir, situaciones en las que los incentivos están relacionados con objetivos de largo alcance, como son la dimensión, la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Conviene tener en cuenta que la lealtad a la organización se concreta en el apoyo a las necesarias adaptaciones a los cambios internos y externos; incluso a aquellas adaptaciones que supongan modificar los objetivos de la organización.

Por tanto, en la medida en que los incentivos para los miembros de la empresa cooperativa sean del tipo *valores de conservación*, estarán en mayor disposición para aprobar los cambios que desde los órganos de gobierno de la empresa se propongan. Será pues un objetivo importante para la dirección de la empresa cooperativa promover y desarrollar dichos valores.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press. Mass. 1938 [Versión castellana: *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. 1959].
- CYERT, R. y MARCH, J. A *Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Englewood Cliffs. Prentice Hall. 1963. [Versión castellana: *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México: Herrero Hermanos Sucesores, S.A.1965].
- DRUCKER, P. F. *The Concept of Corporation*. New York: John Day. 1946.
- DRUCKER, P. F. *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana. 1970.
- FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. París: Dunod.1916 [Versión castellana: *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo. 1979].
- LEIBENSTEIN, H. Eficiencia de Asignación y Eficiencia X. *La naturaleza económica de la empresa*. En Putterman L. [ed.]. Madrid: Alianza. 1994. pp. 209: 214. [orig. Publ. 1966].
- LEIBENSTEIN, H. El dilema del prisionero en la mano invisible: un análisis de la productividad en la empresa. *La naturaleza económica de la empresa*. En Putterman L. [ed.]. Madrid: Alianza. 1994. pp. 215-224. [orig. Publ. 1982].
- LIKERT, R. *New Patterns of Management*. New York .McGraw-Hill. 1961.
- MARCH, J.G., y SIMON, H.A. *Organizations*. New York: John Wiley and Sons. 1958 [Traducción al castellano: *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel. 1977].
- MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers. 1954.
- MAYO, E. *Problemas humanos en una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea. 1959 [orig. Publ. 1933].
- McGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. NewYork: McGraw-Hill. 1960.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research)*. New York: Prentice-Hall Internacional.1979 [Traducción al castellano: *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. 1988].
- MORENO-LUZÓN, F. D.; PERIS, F.J.; GONZÁLEZ, *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de Casos*. Madrid: Prentice-Hall. 2000.
- NELSON, R., y WINTER, S. De una teoría evolutiva del cambio económico. *La naturaleza económica de la empresa*. En Putterman L. [ed.]. Madrid: Alianza. 1994. pp. 182-191. [orig. Publ. 1982].
- ORELLANA, W. E. El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica desde una perspectiva de agencia , de los principales mecanismos de control, y análisis de sus repercusiones organizativas. *CIRIEC-ESPAÑA*, noviembre 2002, nº 42, pp 49-80.
- PERIS, F.J. y ORELLANA, W. (1992): Enfoque Económico de las organizaciones y cooperación de trabajo asociado. En *Las empresas públicas sociales y cooperativas en la nueva Europa*. XIX Congreso Internacional del Ciriec. Valencia. España. 1992. pp. 521-529.

- PERIS, F. J.; FERNÁNDEZ, R. y TARAZONA, F. (1995): *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia – España: Tirant lo Blanch. 1995.
- PORTER, L.W. y STEERS, R.M. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill. 1975.
- SIMON, H. A.: *Administrative Behavior. A study of decision making processes in administrative organization*. New York: Harper & Brothers. 1947. [Traducción al castellano: *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar. 1972].
- TAYLOR, F. W. *Principles of Scientific Management*. New York: 1911 Harper. [Traducción al castellano: *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo. 1979].
- VENTURA, J. *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas. 1994.
- WEINERT, A. B. *Manual de Psicología de la organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder. 1985.
- WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York. The Free Press. 1985 [Traducción al castellano: *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989].