

Cómo citar en APA: Bruni, L., y Smerilli, A. (2026). Sobre el arte de administrar la crisis en las organizaciones movidas por un ideal (L. F. Ramírez, Trad.). *Cuestiones Teológicas*, 53(120), 1-23.
<https://doi.org/10.18566/cueteo.v53n120.a11>
(Trabajo original publicado en 2009).

Recibido: 26 de enero, 2026 / Aprobado: 14 de julio, 2026

SOBRE EL ARTE DE ADMINISTRAR LA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES MOVIDAS POR UN IDEAL¹

On the Art of Managing Crisis in Organizations Driven by an Ideal

LUIGINO BRUNI Y ALESSANDRA SMERILLI²
TRAD. LUIS FERNANDO RAMÍREZ³ 

- 1 Este artículo fue publicado originalmente en italiano, en la revista *Impresa Sociale* 78(3), de 2009, bajo la licencia Creative Commons. Es posible acceder a la versión original en: <https://rivistaimpresasociale.s3.eu-central-1.amazonaws.com/archivio-rivista/Impresa-Sociale-2009-3.pdf>
- 2 Nota del original: “El presente artículo es un desarrollo de un artículo publicado en la revista *Nuova Umanità*, (2006), pp. 165-166. Agradezco a Luca Crivelli y los participantes de la Summer School EdC (2-6 septiembre 2009, Rocca di Papa, Roma) por sus preciosas sugerencias”.
- 3 Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, Universidad EAFIT. Profesor de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. Miembro del Grupo de Investigación “Teología, Religión y Cultura”. Correo electrónico: luisfernando.ramirez@upb.edu.co

Resumen

Las organizaciones movidas por ideales comprenden instituciones religiosas, empresas sociales, organizaciones no gubernamentales y otras obras de encarnación inspiradas en un ideal superior y trascendente. Estas enfrentan el desafío de equilibrar su vocación fundacional con un modelo de gestión organizacional que les permita asegurar su sostenibilidad financiera y operativa. Esta realidad híbrida representa un reto de gobernanza para quienes dirigen este tipo de organizaciones, pues una combinación incorrecta de espíritu y *management* (en su sentido ordinario) puede alterar la supervivencia del proyecto. Un exceso de “espíritu” pone en riesgo la supervivencia financiera de la organización y, por el contrario, un exceso de *management* instrumental pone en riesgo la identidad misional que motivó a sus fundadores a crearla y llevarla adelante. El presente artículo utiliza el modelo de Voz, salida y lealtad, de A. Hirschman, y la teoría de masa crítica de T. Schelling y M. Granovetter, propias de los estudios organizacionales, para analizar esta particularidad frágil, pero poderosa, de las organizaciones movidas por ideales, centrada en las motivaciones intrínsecas de sus miembros. Y se postula que los miembros “intrínsecamente motivados” son los más sensibles a la pérdida de “calidad ideal”. Si su “protesta” (*voz*) es ignorada, son los primeros en optar por la “salida” (*exit*). Esta salida, aunque sea de pocos individuos, puede destruir la “masa crítica”, lo cual provoca un efecto de cadena que desmotiva a los miembros “imitadores” y precipita el mecanismo de deterioro acumulativo que corrompe la cultura cooperativa y la capacidad de cumplir con la misión ideal de la organización.

Palabras clave: Organizaciones movidas por ideales, Estudios organizacionales, Gobierno humanista, *Management* Espiritual.

Abstract

Purpose-driven organizations (PDOs) comprise religious institutions, social enterprises, non-governmental organizations, and other works of embodiment inspired by a higher and transcendent ideal. They face the challenge of balancing their foundational vocation with an organizational management model that allows them to ensure their financial and operational sustainability. This hybrid reality represents a governance challenge for those who lead this type of organization, as an incorrect combination of 'spirit' and 'management' (in its ordinary sense) can alter the project's survival. An excess of 'spirit' puts the organization's financial survival at risk, and, conversely, an excess of 'instrumental management' puts the missional identity that motivated its founders to create and carry it forward at risk. This article uses A. Hirschman's 'Exit, Voice, and Loyalty' model and the critical mass theory of T. Schelling and M. Granovetter, both from organizational studies, to analyze this fragile yet powerful particularity of PDOs, centered on the intrinsic motivations of their members. It postulates that the 'intrinsically motivated' members are the most sensitive to the loss of 'ideal quality.' If their 'protest' (Voice) is ignored, they are the first to opt for 'exit.' This exit, even if of only a few individuals, can destroy the 'critical mass,' provoking a chain reaction that demotivates the 'imitator' members and precipitates a cumulative deterioration mechanism that corrupts the cooperative culture and the ability to fulfill the organization's ideal mission.

Keywords: Purpose-driven organizations, Organizational studies, humanistic management, spiritual management.

Escrita en chino, la palabra “crisis” se compone de dos caracteres: uno representa el peligro y el otro la oportunidad.

JOHN FITZGERALD KENNEDY

Introducción

Las motivaciones intrínsecas tienen un valor muy importante en la vida civil, y estamos convencidos que también en la vida económica y de las organizaciones. Siempre que subsistan lugares de humanidad, en las organizaciones y en los mercados, serán necesarias motivaciones más ricas que las de la búsqueda de lucro. Cuando entramos en el territorio de lo humano, tenemos que ver con los comportamientos que son practicados, porque son buenos en sí mismos, primero e independientemente (al menos en un breve periodo) de los resultados materiales que estas prácticas conllevan (Bruni, Zamagni, 2009).

Si existe un lugar en el que las motivaciones intrínsecas juegan un rol importante, es el de las “organizaciones movidas por un ideal”, una expresión que hoy es usada para definir aquellas organizaciones —asociaciones, organizaciones no gubernamentales, empresas sociales, etc.—en las que el motivo que inspira (o que ha inspirado su construcción) no es en principio el lucro ni otros elementos instrumentales, sino una motivación ideal, una misión o una “vocación” que, en varios modos, nace de las motivaciones intrínsecas de sus promotores. Algunos ejemplos de estas son las organizaciones *non-profit*, organizaciones no gubernamentales, organizaciones ambientales, educativas, de cuidado o culturales.⁴

El principal objetivo de las organizaciones movidas por ideales es el de desarrollarse y crecer sin perder su propia identidad, a la cual está ligada la sobrevivencia misma de la organización en el mediano y largo plazo.⁵

4 No todas las organizaciones sin ánimo de lucro son organizaciones movidas por ideales, y pueden existir organizaciones formalmente denominadas como con ánimo de lucro, como las sociedades por acciones (SPA, por sus siglas en italiano) u otras sociedades comerciales que se adhieren a la economía de comunión y son organizaciones movidas por ideales.

5 En un sentido más amplio, muchas organizaciones pueden incluirse en la categoría de organizaciones movidas por ideales. La lista podría incluir, por ejemplo, pequeñas empresas familiares con ánimo de lucro cuyo desarrollo y supervivencia se ven amenazados después de la primera generación de fundadores (tal como sucede en la actualidad en los distritos italianos, entre los que se incluyen aquellos denominados *made in Italy*). Cuando la primera generación transfiere el gobierno a la segunda, estas pequeñas empresas se encuentran con frecuencia grandes dificultades para encontrar en el mercado nuevos administradores que sean capaces de preservar la identidad y la cultura de la organización. Esta cultura específica, ligada a las personas, representa el más grande poder competitivo de tales organizaciones, pues incorporan el *know-how* de los emprendedores.

También las empresas de economía de comunión (EdC) pueden ser definidas organizaciones movidas por ideales, incluso pueden representar una especie de arquetipo, dado el rol clave de la idealidad en su identidad. Además, aunque en la literatura no existe un consenso sobre la definición de las organizaciones movidas por ideales, en general, estas son identificadas con organizaciones religiosas,⁶ y con una fuerte identidad vinculada al campo espiritual.

Nuestro análisis, aunque nace en particular de la observación del mundo de la economía social y de la economía de comunión, es válido para todas las organizaciones movidas por ideales, las cuales poseen tres elementos, de los que uno está relacionado con la organización y dos a sus miembros:

- a. La actividad desarrollada por la organización es una parte esencial de su identidad, porque tal actividad es generada por una “vocación” que representa los valores, la identidad y la misión de la organización. Mientras que los propietarios de una empresa capitalista pueden normalmente cambiar de sector productivo si lo consideran necesario, una organización movida por ideales nace para un propósito específico, que está ligado de manera indisoluble a la organización misma. En otras palabras, en una organización movida por ideales la actividad que desarrolla no puede ser, ni práctica ni lógicamente, distinta al resultado que se busca alcanzar: la actividad productiva es parte de la razón por la cual se trabaja.
- b. La identidad de la organización, elemento esencial, si bien es, como cada identidad, una realidad dinámica y en continua evolución, no es un factor formal o abstracto, sino que está muy ligado a un núcleo de personas que comparten, y en un cierto sentido incorporan la “vocación” y los valores éticos de la organización movida por ideales⁷. Le llamaremos a estos miembros, que, con frecuencia, pero no por fuerza, son los fundadores de la organización, “intrínsecamente motivados”.
- c. Este núcleo de miembros intrínsecamente motivados tiene la característica de ser menos reactivos a las señales del precio (por ejemplo, el salario) con respecto a otros miembros menos motivados. Al mismo tiempo, los miembros del núcleo son los más sensibles y los primeros en protestar, en relación con la calidad ideal de la organización movida por ideales, de la cual desempeñan una función de guardianes de la identidad y de la calidad ideal⁸.

6 Mitroff y Denton (1999), por ejemplo, han identificado cinco modelos de organizaciones movidas por ideales, todos basados sobre religiosidad y espiritualidad.

7 Aquí usamos los términos “vocación”, “motivación ideal”, y “motivación intrínseca” como sinónimos. De hecho, entre motivaciones ideales o vocación y motivaciones intrínsecas existe un estrecho vínculo: no existen motivaciones ideales sin motivaciones intrínsecas por la actividad que se lleva a cabo.

8 Para comprender la peculiaridad de una organización movida por ideales se puede pensar en aquello que la organización no es; por ejemplo: empresas que tienen como meta el lucro, y en las que la actividad productiva es solo un instrumento para optimizar algo exógeno, lo cual es bien distinto de la actividad misma que, por tanto, no tiene un valor intrínseco; pero, por definición, solo es instrumental, y los empleados actúan movidos por los incentivos materiales, y además, no se requiere de una particular “vocación” a los propios miembros, aparte de sus habilidades técnicas.

Quienquiera que opere en el campo de la economía social sabe que en tales organizaciones el éxito y el crecimiento ordenado dependen de un número limitado de personas clave en que están intrínsecamente motivadas. Estas personas influyen de modo directo la cultura de la organización por medio de la imitación de sus comportamientos por parte de otros miembros de la organización menos motivados. Si alguna de estas figuras clave dejan la organización (porque, por ejemplo, *la nueva administración* no refleja los ideales originales), con frecuencia, se evidencian efectos acumulativos que podrían iniciar un proceso de deterioro al interior de la organización. Un remedio importante contra dicho deterioro es la lealtad de los miembros motivados, la cual podría acrecentarse mediante una gobernanza pluralista y participativa.

El principal objetivo de este artículo es analizar las dinámicas que operan en las organizaciones movidas por un ideal, cuando se presentan conflictos entre las personas intrínseca o idealmente motivadas y otros miembros de la organización interesados por los incentivos del mercado. Estos momentos de crisis son episodios importantes en todas las organizaciones, pero son cruciales en las organizaciones movidas por un ideal. En particular, examinaremos el mecanismo que puede llevar a las personas intrínsecamente motivadas, es decir aquellas que están más interesadas en la *misión* de la organización, a abandonar (*salida*) la misma cuando perciben que su protesta (*voz*) es ignorada y, como consecuencia, la calidad ideal de la organización cae en un proceso de deterioro. Veremos que la crisis de la idealidad afecta primero y con mayor intensidad a las personas con mayor motivación intrínseca, aquellos que están más atentos a las dimensiones de “vocación”, de su protesta (*voz*) no escuchada, lo que se convierte en un abandono (*salida*), un abandono que puede precipitar la organización movida por un ideal hacia una trampa mortal⁹.

El análisis es doble: primero combinamos el modelo de “salida y voz”, de Hirschman, con las teorías de la masa crítica, de Schelling y Granovetter; y, luego, aplicamos esta combinación inédita a las organizaciones movidas por un ideal.

Este artículo es, por lo tanto, un intento de análisis teórico de algunas dinámicas que pueden verificarse en momentos de crisis de las organizaciones. Sería oportuna una investigación empírica que verifique el marco teórico, en particular respecto a la masa crítica y al fenómeno de la imitación. De hecho, aunque existe una abundante evidencia empírica sobre la importancia de la masa crítica en las organizaciones, y en las dinámicas de cambio, todavía se necesitan estudios empíricos sobre los mecanismos acumulativos de deterioro de la calidad en los momentos de crisis, y sobre las

9 Además, el deterioro de la idealidad tiene también el efecto de arruinar la capacidad competitiva y de desarrollo de la organización, cuando esta afronta una demanda de mercado. Se observa que, aunque el deterioro de las motivaciones intrínsecas no afecta de manera directa las motivaciones intrínsecas de los clientes de la organización, tiene un efecto indirecto a través de ellos. En otras palabras, los efectos negativos del deterioro de las motivaciones (no es necesario pensar que quien se remite a una cooperativa social deba tener motivaciones intrínsecas particulares por dicha elección), pero, por lo general, una parte de ellos “reclama” idealidad, y si no la encuentra tiende, *ceteris paribus*, a salir.

mejores prácticas que han resuelto de la mejor manera estas crisis. Estamos convencidos que el mundo de la economía social, incluida la EdC¹⁰, es un campo muy prometedor para un análisis empírico, que quisiéramos que se convirtiera en un proyecto de investigación.

Ahora bien, en cuanto a la estructura, este artículo inicia con una distinción, debida a Hirschman (1970), entre la competencia por precio y la competencia por calidad, y luego extiende el modelo al caso de las organizaciones movidas por un ideal (parte 2). Presentamos un modelo simple, con revisión de la literatura sobre la masa crítica (parte 3), para explicar los procesos degenerativos que se vuelven acumulativos en la cultura organizacional, cuando los miembros clave eligen la opción salida (*exit*). En la última sección (parte 4) damos espacio a la lealtad, y discutiremos los resultados obtenidos.

Protesta como señal

En este artículo proponemos una dinámica organizacional en la que el rol clave lo desempeñan las minorías motivadas y por los efectos imitativos que sus acciones tienen sobre otros miembros de la organización. Sostenemos que pocas personas intrínsecamente motivadas determinan la cultura cooperativa (o no cooperativa) dentro de las organizaciones, especialmente en las organizaciones movidas por un ideal. Por este motivo no perder a los miembros clave puede resultar crucial.

En el análisis de tales fenómenos relacionales nos ayudaremos del ensayo *Exit, voice and loyalty*, de Albert Hirschman (1970), un libro todavía por descubrir en el ámbito del estudio de las organizaciones movidas por un ideal¹¹. La hipótesis de partida del análisis del ensayo de Hirschman es el funcionamiento espejo de los mercados en los cuales se compite por la “calidad”, con respecto a los mercados en los que se compite por el “precio”.

El ejemplo clásico es el de la enseñanza. A finales de los años sesenta se discutía en Estados Unidos la propuesta, planteada por Milton Friedman, de introducir *voucher* (bonos)¹² para financiar la educación (una forma típica de bien meritario que es objeto de subsidios). En vez de intervenir con subsidios la oferta (las clásicas ayudas económicas a las escuelas de diversa índole), debería

10 Nota del traductor: economía de comunión.

11 La atención, con relación a este libro, fue al principio muy grande; pero luego el entusiasmo de los primeros años decayó, y en los últimos dos decenios se habla poco de él en economía, y que nosotros sepamos, este modelo no ha sido aún aplicado a las organizaciones movidas por un ideal. Conviene partir de aquel libro corto (pero inspirador) y recorrer su línea argumentativa, para después encaminarnos en el análisis propuesto en nuestro estudio.

12 Nota del traductor: Milton Friedman connotado economista norteamericano, ganador del Premio Nobel de Economía y miembro de la llamada Escuela de Chicago.

intervenirse directamente sobre la demanda, asignando bonos a los padres de familia para que los utilizaran en las escuelas que consideraban mejores para sus hijos, una apelación a la *libertad de elección* que sigue la filosofía social de la escuela de Chicago.¹³ El mecanismo de los *voucher*, habría aumentado la competencia, y, en consecuencia, la eficiencia de los servicios escolares y la calidad de la educación en Estados Unidos. El *voucher*, de hecho, ofrece o refuerza en las familias la opción de salida (exit), introduciendo en la gestión de aquel servicio el típico mecanismo de mercado: si el “bien” no me gusta “salgo”. La salida ofrece, de este modo, una señal a la organización, la cual, si es racional, buscará rectificar la calidad con el fin de no seguir perdiendo a sus clientes y, a la larga, ser expulsada del mercado. De este modo, desarrolla una función de aumentar la eficiencia y, por tanto, el bienestar social.

La introducción de los *voucher* crea, de esta manera un mercado en el que se compite, en esencia, por la “calidad”. Hirschman, y nosotros con él, no pretende negar que en ciertos contextos el sistema de *voucher* puede funcionar (sobre todo en situaciones muy ineficientes y rígidas, en las que la protesta, cuando no es acompañada por la amenaza de salida, no es eficaz para obtener un mejoramiento en el servicio). Pero, con base en su metodología, busca “complejizar el discurso económico”, al agregar consideraciones muy importantes para las organizaciones movidas por un ideal.

El punto de partida de su análisis consiste en advertir que cuando se habla de la competencia por la “calidad”, el mercado reacciona de manera distinta con respecto a la versión clásica de competencia por el “precio” (para este tipo de competencia es que los mecanismos de mercado han sido pensados y estudiados). De hecho, en los casos de competencia por la calidad, el mercado, haciendo uso solo de sus mecanismos tradicionales, no es un instrumento eficaz. Veamos por qué. En el modo convencional de utilizar, y enseñar economía, la demanda de los consumidores se expresa como una función que vincula la cantidad (x) y el precio (p) de un bien en particular, y un cambio de calidad se considera como un cambio en el precio: “Una mercancía de peor calidad puede ser considerada, simplemente, como una cantidad menor de la misma mercancía de calidad estándar. Sería el caso de un neumático de una auto que dure en promedio la mitad (en términos de kilómetros) que otro de alta calidad” (Hirschman, 1982 [1970], p. 44). La competencia de calidad,

13 Friedman había criticado, entre otras cosas, la escuela (la universidad, en particular) pública gratuita con base en la idea de que “no hay almuerzo gratis”, porque la escuela “gratis” es pagada con los impuestos de los ciudadanos, lo que evidenciaba la paradoja de los negros (pobres) que pagan en buena parte los costos de educación de los hijos de los blancos (ricos) con impuestos pagados por empleados cuyos hijos no accedían a la universidad; mientras que la universidad era frecuentada por los hijos de emprendedores y profesionales que, al menos, según Friedman, pagaban menos impuestos. El sistema universitario americano era un sistema desigual en el que los pobres les pagaban la escuela a los ricos. Un análisis similar se hace todavía hoy con relación a aquellos economistas que critican el financiamiento público de los teatros, porque dicen que quienes disfrutan de los bienes meritorios son las personas prestantes; mientras que quienes contribuyen son en gran parte trabajadores que raramente entraban en aquellos lugares. Obviamente, el discurso está bastante articulado (los beneficios públicos de los teatros y de la cultura van más allá de sus directos usuarios), para incentivarlos con una nota.

por tanto, desde la teoría económica es considerada como un caso particular de la competencia de precio; de la cual se sigue que en el análisis económico “no” se trata la competencia por calidad como un género (*genus*) distinto de la competencia por precio.

Para Hirschman, por el contrario, el punto crucial del discurso está en subrayar las peculiaridades que se esconden en esta falta de distinción entre los dos tipos de competencia. De hecho, en la tradición del análisis de la competencia basada en el precio (aquella clásica presente en todos los manuales de economía), cuando el precio sube, el que sale es el “consumidor marginal”. Es decir, aquel que se caracteriza por una valoración subjetiva menor del bien, aquel que tiene un “precio de reserva”¹⁴ más bajo. Quien sale es, por decirlo de algún modo, el “peor” del mercado, en el sentido de que, de modo subjetivo, estima relativamente menos dicho bien. Así, en la competencia por precio, los clientes son clasificados en orden descendente en relación con su precio de reserva.

Supongamos que tenemos tres consumidores (A, B, C): A tiene el precio de reserva más alto (equivalente a 20); B un precio de 15, y, C, el más bajo, igual a 10. Si el precio del mercado es de 10, todos los consumidores pueden adquirir el bien. Cuando el precio sube (por ejemplo, de 10 a 12) es el “peor” (C) quien sale del mercado (quien es el que posee el precio de reserva más bajo), y permanecen en el mercado quienes lo aprecian relativamente más (A y B). Se verifica, por tanto, un mecanismo similar al de una competencia de salto alto: cuando sube la vara, quienes permanecen en la competencia son los mejores (a menos que se den trampas como el *doping* o los jueces corruptos).

Por esta razón, el mecanismo de competencia del mercado basado en el precio es visto por los economistas como un instrumento que garantiza la eficiencia del sistema económico y social, porque funciona seleccionando a los “mejores” sujetos. Además, la economía ve con agrado una demanda de los bienes elástica: a mayor velocidad de reacción ante la variación del precio, más eficiente es el mercado. La “protesta” (que Hirschman llama *voz*) de los clientes, por tanto, es vista con reserva por la economía, porque crea resistencias al funcionamiento eficiente del mecanismo de mercado, requiriendo de tiempo para su solución; hace de la demanda más rígida y eleva los “costos de transacción”. Mientras que el uso de la *salida* conlleva eficiencia (si se respetan las distintas hipótesis sobre la competencia).

14 El precio de reserva es el precio más alto que un consumidor está dispuesto a pagar por un bien específico con tal de no renunciar a él. El precio de reserva tiene que ver con las preferencias del consumidor, y no depende de la rentabilidad (que por el contrario es una relación, del que depende también la elección del consumidor).

Ahora bien, ¿qué sucede en la competencia basada en la calidad?

La calidad es un concepto multidimensional. Como ya ha sido mencionado, para muchos bienes el mercado no hace una distinción significativa entre precio y calidad, en términos de competencia y eficiencia. Sin embargo, existe un tipo (o una dimensión) de la calidad que, según Hirschman, funciona de manera distinta con respecto a la competencia estándar. Este es el caso en el que la calidad no es una característica objetiva y perfectamente observable del bien, sino que en cambio está asociada a una dimensión intrínseca del mismo.

Hirschman (1982 [1970]) sostiene, a nuestro juicio de manera correcta, que se podría evidenciar un resultado opuesto al que se obtiene con la competencia por precio: cuando se determina un deterioro de la calidad, quien sale primero es el sujeto “mejor”, aquel que es más sensible a la calidad (y que no es el mismo consumidor marginal que saldría del mercado, en caso de un aumento del precio)¹⁵. Esto sucede porque el deterioro de la calidad es “con frecuencia diferente para distintos consumidores del artículo, en la medida que la valoración de la calidad es muy distinta entre ellos” (p. 48).

En este tipo de competencia, por tanto, el orden de los consumidores podría estar invertido; el sujeto que reacciona primero ante un deterioro de calidad es el mismo que tiene una mayor valoración de la calidad del bien.

Hirschman (1982 [1970]) supone que el cliente que renuncia primero, como consecuencia de una crisis de calidad, es el mejor en términos de calidad de reserva¹⁶. Si la calidad se deteriora, significa que, para A, el mejor en este mercado, el deterioro de calidad: “es equivalente a un aumento del precio que consume completamente su *valor de reserva*¹⁷” (p. 138); mientras que para C: “el equivalente aumento de precio puede ser tan pequeño que le permite permanecer en el mercado” (p. 138).

Por tanto, cuando se experimenta un deterioro de la calidad, el consumidor A dejará el mercado, para él, un pequeño deterioro de la calidad equivale a un incremento en el precio que anula todo su valor de reserva. Por consiguiente, el consumidor marginal desde el punto de vista

15 Hirschman demuestra que un deterioro de la calidad es equivalente a un aumento del precio, *ceteris paribus*.

16 La calidad de reserva expresa la máxima tolerancia en términos de deterioro de calidad: el consumidor A, con calidad de reserva 10, es más sensible al deterioro de la calidad que el consumidor B, que tiene una calidad de reserva 15.

17 Nota del traductor: término utilizado en economía para definir la diferencia entre el valor máximo que una persona está dispuesta a pagar por un bien y el precio de mercado.

del precio se vuelve: “el más importante en el caso de un deterioro de la calidad” (Hirschman (1982 [1970]), p. 138). En otras palabras, la persona más interesada en este tipo de calidad no está muy interesada en los precios (o lo está menos que otros consumidores), si la calidad permanece alta.

Es importante notar que este análisis basado en la distinción entre competencia por precio y por calidad no es aplicable a todo tipo de mercancías. Hirschman limita el análisis a los así llamados bienes de experticia (*connoisseurs goods*), los cuales tienen dos características principales (y que representan las condiciones necesarias para este fenómeno inverso (*reversal phenomenon*): 1) los aumentos de precio equivalentes a un declive en la calidad son diferentes para distintos consumidores; 2) tales aumentos equivalentes están correlacionados positivamente con el correspondiente valor de reserva del consumidor.

Un ejemplo típico lo encontramos en el mercado de los vinos de alta calidad. Los “mejores” consumidores (aquellos que más aprecian el vino y que tienen el precio de reserva más alto) no son muy reactivos a un aumento del precio si los estándares de calidad permanecen altos. Si, por el contrario, el vino pierde calidad, los mismos consumidores son los primeros que tienden a abandonar el bien.

¿Cuáles son, entonces, las consecuencias de este análisis?

Regresemos al ejemplo de los cupones en las escuelas. Si frente a una crisis de calidad los padres de familia más sensibles se dirigen a escuelas de excelencia, el resultado podría ser —sobre todo ante la presencia de calidades no codificadas y no “objetivadas”, como en el caso de la calidad relacional o motivacional— a un deterioro de la calidad promedio de la escuela original (la oferta puede ser recalibrada sobre la base del estándar más bajo de quienes permanecen).¹⁸

Es fácil intuir que esta teoría de Hirschman se aplica a las dinámicas de las organizaciones movidas por un ideal. Pensemos, por ejemplo, a una empresa de EdC que, a un cierto punto del propio ciclo de vida, sufre un deterioro de la calidad motivacional de sus dirigentes. Un caso más común es el tránsito de la primera fase de fundación a la segunda fase de normalización de la actividad. En ciertas ocasiones, este tránsito puede coincidir con el envejecimiento de los fundadores y la necesaria activación del proceso de relevo generacional. En estas circunstancias acontece, y son muchos los ejemplos que se pueden plantear, que la organización entra con frecuencia en una situación de conflicto.

¹⁸ Se verificaría en este caso una fuerte polarización: de una parte, pocas escuelas de elite; de la otra, un alto número de escuelas mediocres. Un análisis de costo-beneficio denunciaría una pérdida neta de eficacia, medida sobre la base de la calidad.

El modelo de Hirschman nos dice que, en casos como este, estamos frente a una situación en la que la calidad (ideal) se está deteriorando. A la luz de esta teoría, en lo que sigue suponemos que los miembros más interesados en la calidad serán los primeros en protestar una vez que observan el deterioro de la calidad ideal y los valores en la organización movida por ideales. Con la calidad ideal sucede lo mismo que con los bienes de experticia. Según la definición de Hirschman la calidad ideal, respeta las dos características claves de dichos bienes: a) los aumentos de precio equivalentes son distintos entre las personas (intrínsecamente motivadas o no); b) los primeros en reaccionar (A) ante un deterioro de calidad ideal son aquellos con el más alto valor de reserva en términos de precio (las personas intrínsecamente motivadas son menos sensibles a variaciones de precio (esfuerzo, salario, etc.); pero, al mismo tiempo, son más sensibles a un deterioro de la calidad. Este es el caso, por ejemplo, de los consumidores éticos o de los inversionistas que están dispuestos a pagar un precio más alto (o ganar menos en términos de tasas de interés) cuando las elecciones de las organizaciones que apoyan con sus propias elecciones son éticas y responsables. Al mismo tiempo, estas personas son las primeras en protestar y a amenazar con irse, en caso de que se dé un deterioro en la calidad ética de los productos o de la organización. Si las protestas de los *veteres* son consideradas por los *novatores* (la segunda generación de dirigentes) solo como un costo organizacional e ignorante, entonces la salida, es decir, la opción de dejar la organización se convierte en la única opción disponible para los primeros.¹⁹

En la próxima sección nos detendremos sobre algunas consecuencias relevantes para la organización, las cuales se producen como consecuencia de la salida.

Los efectos acumulativos de la crisis

Una primera implicación de lo que hemos analizado hasta ahora es simple de intuir: si la organización afronta una necesidad, como sucede para las empresas de economía de comunión y para las empresas sociales, el deterioro de la calidad ideal producirá inmediatamente efectos en términos de la capacidad para retener a los mejores clientes (aquellos más sensibles a la calidad “ideal”). La organización debe mucho de su éxito a su misión ideal: atrae clientes y financiadores, porque ellos le atribuyen un valor social y la producción de externalidades positivas. Un deterioro motivacional en sus miembros conduce a una amenaza de abandono por parte de los “mejores” clientes.

19 En nuestro análisis está implícita la hipótesis de que los miembros más motivados tienen la posibilidad de encontrar bienes de mejor calidad si dejan la organización movida por ideales.

Además, frente a una crisis de calidad ideal que podría suceder, por ejemplo, en el tránsito de la primera a la segunda generación de los socios o del gerente,²⁰ quienes en busca de un mayor crecimiento reorientan la organización hacia lógicas de mercado, la organización tenderá a perder a los miembros más motivados. Este es un fenómeno que se suma al anterior y que, posiblemente, puede ser aún más preocupante.

Cuando un número suficiente de personas motivadas están presentes en una organización movida por ideales, estas pueden tener efectos de tipo derramamiento o *spill over* sobre los demás trabajadores, lo cual incita a la imitación por parte de otros trabajadores menos motivados, para trabajar más y mejor. Y llenar de gratuidad los espacios que hacen parte de los atributos “no contratables” de la relación entre las personas. Podríamos llamar este fenómeno “cultura de la organización”, que, aunque es generada por las personas más motivadas (por ejemplo, los fundadores de la actividad), permea el estilo de todos los miembros (y conduce, por ejemplo, a hacer bien el propio trabajo, aún si no se está siendo supervisado) y tiene las características de un bien público que surge solo si existe un número adecuado de participantes.

Nuestra hipótesis, ilustrada en la introducción, es que la presencia de personas intrínsecamente motivadas en una organización movida por un ideal es importante, no solo porque estas personas contribuyen directamente a preservar la calidad ideal de la organización, sino también porque su presencia influye, de modo indirecto, el comportamiento de otros miembros por medio de la imitación.

Ahora bien, ¿qué significa un “número suficiente” de personas motivadas? En palabras del Premio Nobel de Economía, Thomas Schelling, un número suficiente es la “masa crítica”: el número mínimo de personas que puede hacer detonar una reacción en cadena.

Para desarrollar este aspecto de nuestro análisis, usamos los modelos de masa crítica en las versiones desarrolladas por Schelling (1978) y por Granovetter (1978). A menudo, estos modelos son utilizados para explicar algunos fenómenos con relación a los comportamientos colectivos, como, por ejemplo, las huelgas y manifestaciones, la difusión de las innovaciones, la inmigración, etc. Más recientemente, Durlauf (2001), Brock y Durlauf (2000), Blume y Durlauf (2000) han propuesto una formalización de los modelos de masa crítica en su proyecto de investigación conocido como “*Social economics*”. Estos estudios ofrecen abundante evidencia empírica e histórica de los comportamientos colectivos que avalan las hipótesis que están en la base de estos modelos de masa crítica²¹. Además, la historia está llena de ejemplos (desde el cristianismo hasta

20 Aquí hipotetizamos que no existe una relación de agente-principal entre los socios y el gerente y, por tanto, que no existe una ausencia de conflictos de interés entre ambas figuras. Suponemos, por ello, que los dirigentes son los mismos socios.

21 Por ejemplo, Durlauf (2001) analiza la difusión de Silicon Valley, un fenómeno de difusión de la innovación y de migración.

el movimiento de independencia de Gandhi, de las organizaciones culturales significativas hasta aquellas por la defensa de los derechos humanos), en cuyos cambios culturales significativos han sido generados por pocas personas motivadas intrínsecamente. Gladwell (2002), por su parte, muestra una convincente evidencia de como pocas personas con características particulares son suficientes para cambiar situaciones de gran escala. Él denomina este fenómeno como “la ley de los pocos” (*the law of the few*). Según esta teoría, la cultura de una comunidad particular o de un cierto grupo no depende de un gran número de personas o de la mayoría. Depende, por el contrario, de un pequeño número de personas que logran activar nuevos imitadores, y que son quienes constituyen la mayoría de los miembros de una organización o de una comunidad.

Nosotros extendemos esta “ley de los pocos” a las dinámicas internas de las organizaciones, con base en la hipótesis de que la cultura organizacional, aunque es generada por pocas personas, influye en el comportamiento de todos los miembros de la organización. Cuando, un número suficiente de personas intrínsecamente motivadas están presentes en una organización movida por un ideal, un efecto de “derramamiento” influye sobre otros miembros de la organización motivándolos a emular o imitar a los primeros, y a mejorar su desempeño en el trabajo²². Cuando, por el contrario, algunos de estos miembros claves dejan la organización, se experimenta un efecto similar (pero en sentido inverso) que puede conducir a la organización movida por un ideal a una especie de trampa.

A continuación, desarrollaremos un modelo estilizado. Existe una hipótesis bastante común en la teoría organizativa: una organización crece y se desarrolla cuando una actitud cooperativa se desarrolla entre sus miembros, que ven el bien común que predomina sobre el interés individual; en contraste, una organización es llevada al declive cuando sus miembros se preocupan de sus propias ganancias personales.²³

Supongamos, de acuerdo con el modelo de Schelling (1978), que en una cierta organización movida por ideales existen tres tipos de miembros.

- **Grupo 1:** compuesto por personas intrínsecamente motivadas que cooperan independientemente del comportamiento de las otras personas, porque ellas se sienten recompensadas por la actividad misma (Bruni, Smerilli, 2004). En nuestro caso, los miembros clave pertenecen a este primer grupo. Tales miembros, como ya ha sido dicho, no condicionan su esfuerzo al número de personas que se comportan de manera cooperativa; ellos tienen, en cambio, un

22 El punto clave es comprender que significa exactamente un “número suficiente”. Aquí usamos el concepto de número suficiente en el sentido utilizado por Schelling en la teoría de la masa crítica; es decir, el mínimo número que logra producir una reacción en cadena.

23 Para ahondar sobre este argumento, ver Astley y Van de Ven (1983), Keley (1978) y un texto clásico de Williamson (1995).

segundo nivel de condicionalidad. Ellos cooperan si la calidad de la organización movida por ideales se mantiene en un nivel que para ellos sea “suficientemente” alto; de lo contrario tenderán a abandonar la organización.

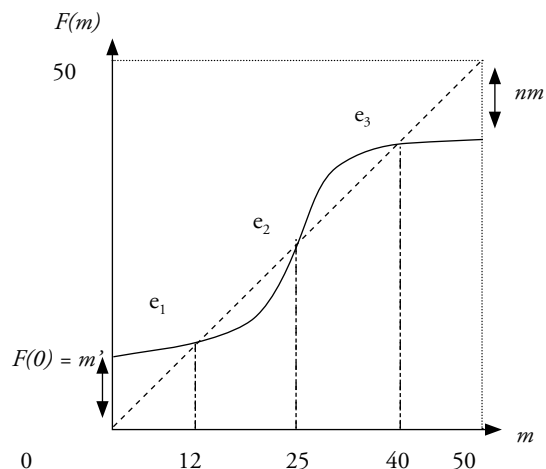
- **Grupo 2:** constituido por miembros que no cooperan nunca, independientemente de cuanto cooperen los demás miembros en la organización.
- **Grupo 3:** está conformado por los imitadores, es decir los miembros que se encuentran entre el grupo 1 y el grupo 2 y tienen la característica de cooperar si ven “suficientes” miembros de la organización que cooperan.

En un contexto de agentes heterogéneos, el número de los “suficientemente” motivados observables en la organización (para motivarse a trabajar más o mejor) es diferente para cada agente perteneciente al mismo grupo. Podemos llamar a este número (o proporción) “valor umbral” (*threshold value*). Como cada agente de este grupo tiene un valor umbral diferente, se da una distribución acumulativa $F(x)$, la cual, para cada número una proporción x de personas que se les ve trabajar como motivadas, mide el número o la proporción de personas para las que el número sea suficiente motivación para actuar de la misma manera. Por tanto, si m representa el número de personas que están motivadas en el tiempo t , el número de personas que trabajarán como motivadas en el tiempo $t+1$ está dado por $F(m)$. La condición de equilibrio es, por tanto:

$$F(m^*) = m^*$$

Gráficamente, si se pone m sobre el eje de las abscisas y $F(m)$ en el eje de las ordenadas, los puntos de equilibrio son aquellos en los que la distribución acumulativa se cruza con la bisectriz (45°).

Figura 1. Distribución de los umbrales de valor con tres puntos de equilibrio



La $F(m)$ puede variar según la manera en la que se den los valores umbral entre los miembros de la organización. La proporción de sujetos que tienen valores umbral igual a 0 está dada por el valor de $F(0)$, es decir, en el gráfico, por el punto de partida sobre el eje (Y) de nuestra función acumulativa. Si $F(0)=0$, quiere decir que no existen trabajadores intrínsecamente motivados (los que pertenecen al grupo 1).

El gráfico puede ser visto, también, en un contexto dinámico. En este caso, sobre el eje de la X está representado el número de aquellos que hoy trabajan como motivados²⁴, sobre el eje de la Y, por el contrario, la distribución dice cuántos de ellos (con base en los valores umbral) que mañana se comportarán como motivados. En este contexto, un punto de equilibrio es un punto en el que el número de aquellos que cooperan hoy será igual al número de cooperadores de mañana, y desde este punto no se moverá, salvo que se presente alguna perturbación.

Si, por ejemplo, tres personas tienen un valor umbral de 2 y una tiene un valor umbral de 3, cuando se observe en el periodo $t=3$ trabajadores motivados, en el periodo sucesivo habrá otras 4 ($3+1$) personas dispuestas a cooperar, y así sucesivamente. Cuando el número de personas que hoy se comportan como motivadas es igual al número de personas que lo serán mañana (los puntos a lo largo de la bisectriz), estamos en un punto de equilibrio.

Como podemos ver, según la distribución de los valores umbral pueden existir múltiples equilibrios; pero puede darse también la posibilidad de un único equilibrio o, incluso, ocasiones en las que el equilibrio distinto de cero no exista; en este caso, la distribución acumulativa particular yace bajo la bisectriz. Este último es el ejemplo en el que no existen personas en el primer grupo (con valor umbral igual a 0), porque ninguna persona toma la iniciativa si no ve que antes alguien más actúa. El caso de los equilibrios múltiples, como el representado en la Figura 1, es el más interesante, puesto que presenta tres equilibrios, de los cuales, dos son estables (e_1 , e_2) y uno es inestable (e_3). Con la misma distribución de valores umbral se puede, por tanto, según el punto de partida, encontrarse en una situación de alta (e_2) o baja (e_1) proporción de trabajadores motivados.



²⁴ Dicha interpretación hace referencia al enfoque de Granovetter, uno de los pioneros en la aplicación de los modelos de masa crítica en los fenómenos sociales: “Se le asigna a cada persona un valor umbral (el número o la proporción del grupo que quisiera ver tomando una decisión, antes de que el mismo la tome) (...). Si algunos individuos k tienen un valor-umbral igual a cero (0), este número de individuos tomarán la decisión relevante y en $t=1$ y tendremos k cooperadores. (...) Si existen algunos individuos m con un valor-umbral menor o igual a k entonces éstos se activarán y en $t=2$ y tendremos $k + m$ cooperantes” (Granovetter, Soong, 1983, p. 167).

El nivel de puntos de equilibrio posibles depende, por tanto, de tres factores:

1. El número de las personas intrínsecamente motivadas (la numerosidad del grupo 1).
2. La distribución de los valores umbral entre las personas del grupo 3, cuyos comportamientos imitativos dependen de cuántos cooperadores están presentes (la forma de la función acumulativa).
3. El número de personas no intrínsecamente motivadas (la numerosidad del grupo 2).

Si el factor clave de la dinámica de este proceso es el número de personas intrínsecamente motivadas (los miembros del núcleo),²⁵ ¿qué podría suceder si algunos cambios en la organización reducen su calidad ideal?

Como vimos, si no existe la posibilidad de protestar, las personas más motivadas son las primeras que amenazan con irse. Si algunas personas del grupo 1, de los más motivados, dejan la organización, el efecto sobre las personas del grupo 3 podrían ser sustanciales, pues sus comportamientos dependen de cuántas personas motivadas trabajan en la organización. En el peor de los casos, el punto de equilibrio de alto nivel podría, incluso, ser destruido. En la Figura 3 se grafica este escenario.

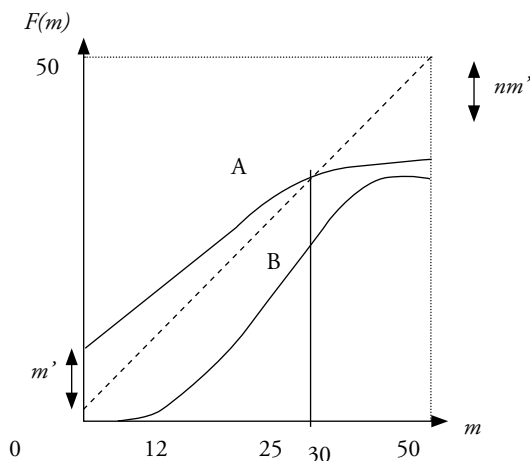
En el ejemplo cualitativo representado en la Figura 1, en nuestra organización movida por ideales tenemos un total de 50 trabajadores, de los cuales 10 (indicados por el segmento m' en el gráfico) están intrínsecamente motivados (grupo 2). Tenemos dos equilibrios estables (12 y 40 trabajadores): se puede terminar en el uno o en el otro, según sean las condiciones iniciales. En este ejemplo, los equilibrios son tres (dos estables y uno inestable), pero existen casos, como el de la Figura 2, en los que existe un equilibrio único o, incluso, no existe equilibrio (el equilibrio es igual a cero). Todo depende de la distribución de los valores umbral.

25 Como ya lo habíamos mencionado en la introducción, la importancia de las motivaciones intrínsecas en las organizaciones es subrayada por numerosos estudios, como el de Frey o el de Le Grand. En particular, Frey (1997) distingue entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas, mientras que Le Grand (2003) habla de sujetos *knaveish* y *knightly*. El objetivo de ambos autores es diseñar esquemas de incentivo que permitan a los trabajadores mantener altas sus motivaciones. Nuestro análisis de las motivaciones en las organizaciones movidas por ideales comparte los principios con base en esta teoría; aunque enfatiza un punto diferente: la relación entre los miembros intrínsecamente motivados y los otros miembros no del todo intrínsecamente motivados, pero tampoco interesados solo por motivaciones extrínsecas, las cuales, por el mecanismo de imitación, juegan un rol clave en la determinación de los puntos de equilibrio (o la cultura) que pueden ser alcanzados en una organización particular movida por ideales.

En este segundo ejemplo, la curva A muestra el caso en el que existe solo un equilibrio (positivo), mientras la curva B muestra el caso en el que la organización movida por ideales no tiene un equilibrio con una proporción positiva de personas que trabajan motivadas. En este último caso, ninguno está motivado intrínsecamente, por lo tanto, el proceso no puede comenzar.

Así, el nivel de posibles equilibrios se encuentra estrechamente conectado al número de personas intrínsecamente motivadas mediante la distribución de valores umbral entre las personas, cuyo comportamiento depende de cuántas personas motivadas se encuentran presentes. En ese sentido, lo más importante para que el proceso se active es tener la presencia de, al menos, algunas personas pertenecientes al grupo 1.

Figura 2. Distribución de los valores umbral con un equilibrio o sin equilibrio



Motivaciones y fragilidad de las organizaciones

La presencia de personas del grupo 1 es una condición necesaria para que el proceso se active: este es un mensaje en el que hemos enfatizado mucho hasta este momento. Pero, como veremos en el análisis que sigue, la motivación de tipo 1 no es una condición “suficiente” para que el proceso permanezca en el tiempo y sea robusto frente a las inevitables crisis. De hecho, la distribución de los valores umbral juega un rol crucial. Si las personas motivadas son pocas, y no se logra crear una cultura de cooperación en la organización, la organización movida por ideales seguirá siendo muy vulnerable y frágil. Una buena gobernanza debe, por tanto, prestarle atención a las personas tipo 1; pero debe también valorizar mucho la cultura promedio de las personas tipo 3, de las

cuales, aunque son cooperadoras condicionales, depende la cultura general de la organización movida por ideales. En efecto, un buen número de personas tipo 3 con un bajo nivel umbral al interior de una organización (un caso representado por la curva A), la hace robusta frente a una crisis y crea las precondiciones para que pueda activar un proceso virtuoso de cultura cooperativa.

Ahora bien, a la luz del discurso, ¿qué sucede si se presenta una crisis generacional o de otro tipo que haga descender la calidad ideal de la organización? Hemos visto que si no hay posibilidades de expresar una voz (*voice*) ideal y expectativas de ser escuchados, los más motivados son los primeros que amenazan con la opción de *exit* (salida). Pues, desde el momento en que los más motivados estén dispuestos a avanzar, incluso solos, son quienes están dispuestos a contribuir al bien público, al “clima”, de la organización aun cuando los otros no lo hagan. Actúan de esta manera si el nivel de calidad ideal (determinado por las elecciones fundamentales) de la organización movida por ideales permanece alto. De lo contrario, no encuentran más razones para justificar su compromiso. Es como si el sujeto intrínsecamente motivado tuviese un componente psicológico entre sus retribuciones esperadas (*pay-off*)²⁶ que, cuando tiene un valor suficientemente alto, lo impulsa a cooperar en la organización de manera incondicional, incluso cuando es consciente de la presencia de personas no motivadas que se aprovechan de esta actitud en las dinámicas cotidianas del trabajo.

Sin embargo, este valor no es un parámetro constante, sino una variable sensible al ambiente de trabajo. En particular, para los sujetos intrínsecamente motivados es como si tuviesen un “vínculo identitario”: si ven que la organización está perdiendo (quizás por causa de una nueva administración) la identidad ideal original, aquel componente intrínseco de sus *retribuciones esperadas*, puede reducirse mucho ¿Cuáles son las consecuencias de esto? Un efecto podría ser la salida, el abandono de la organización. Sin embargo, no es necesario hipotetizar esta solución extrema. Basta con que el valor intrínseco ya no sea suficiente, para la cooperación incondicional, y la crisis identitaria convierta al trabajador o socio tipo 1 en un trabajador tipo 3. Es decir, lo convierte en un cooperador condicional, que coopera con base en la conveniencia relativa.

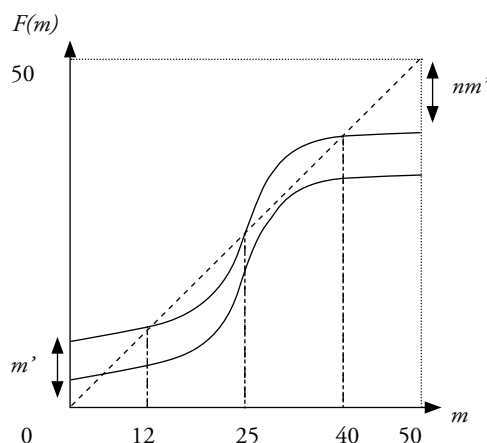
Pero si los más motivados dejan la organización (bien sea literalmente o transformándose en cooperadores condicionales), el efecto sobre los otros miembros podría ser considerable. En el peor de los casos, el equilibrio con alto nivel de personas que se comportan en modo cooperativo podría desaparecer, como lo ilustra la Figura 3.

Supongamos que en el primer período se alcance el equilibrio con un alto número de personas motivadas (40, por ejemplo); pero una crisis motivacional reduce el nivel de calidad ideal de la organización, y la ausencia de escucha por parte de las instancias ideales hace que las personas

26 Nota del traductor: en economía, el concepto de *pay-off* se entiende como la recompensa esperada por un agente económico por efecto de su acción.

más motivadas, aquellos más interesados en la calidad ideal, dejan la organización (o “cambian de grupo”). Si los más motivados se van, bien sea de manera efectiva o solo “interiormente”, la curva de los valores umbral se reduce.²⁷

Figura 3. Efecto del Exit tipo 1 (los miembros más motivados)



En la Figura 3 mostramos el caso en el que 6 miembros de los más motivados (tipo 1) dejan de serlo: en este caso, ya no será posible alcanzar el equilibrio con un alto número de miembros que se comporten cooperativamente, toda vez que este equilibrio ya no existe. La salida de unos pocos miembros intrínsecamente motivados conlleva a un nuevo equilibrio en la organización movida por ideales, compuesto solo por 7 trabajadores motivados en vez de 40 como en la situación anterior. En una organización así, alguien podría preguntar: “¿por qué si solo salieron 6 personas cooperativas, si antes eran 40 dispuestas a cooperar, ahora no son 34 cooperadores (40-6), sino solo 7 cooperadores?” El problema radica en que los que salieron eran personas tipo 1, que tienen efectos multiplicadores sobre toda la cultura de la organización (si, por el contrario, hubiesen sido solo personas tipo 3 los que salieron, si sería verosímil pasar a 34 cooperadores).

Todo lo anterior nos parece un resultado de cierta relevancia.²⁸

27 Seguramente, el punto de partida de la curva sobre el eje de las ordenadas es más bajo, a causa del menor número de personas tipo 1: luego, en la medida en que haya una salida o un cambio en las motivaciones (personas tipo 1 que se hacen tipo 3), la curva sufrirá un movimiento hacia abajo o un cambio en su forma. Sobre este aspecto ver Schelling, 1978.

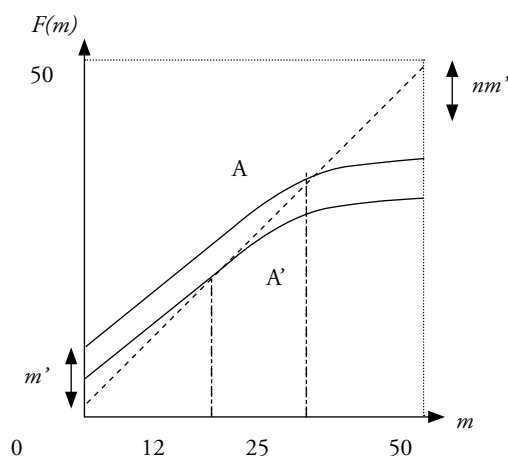
28 Aunque hemos mostrado el peor de los casos, no quiere decir que uno de los equilibrios (admitiendo que exista inicialmente) sea destruido, sino que esta posibilidad existe. Y, en segundo lugar, es importante notar que una pequeña variación en el núcleo de las personas más motivadas puede generar efectos notables.

El caso anterior nos ofrece la posibilidad de reflexionar sobre aspectos importantes en la dinámica motivacional de las organizaciones movidas por ideales, de manera particular. La situación que hemos apenas ilustrado nos permite ver una dimensión crucial cuando se tiene que ver con organizaciones movidas por ideales. Si los fundadores o los trabajadores motivados intrínsecamente son una minoría, pero quieren dar vida a una organización robusta ante las crisis, no deben preocuparse solamente por mantener alta su propia motivación (lo cual es importante). Deben, además, influir en la cultura de las personas de tipo intermedio: los imitadores (tipo 3). Pues, si la cultura cooperativa de estos sujetos es muy baja (los valores umbral son, por tanto, altos), la organización movida por ideales está terriblemente expuesta ante crisis graves: bastaría la jubilación o la salida de unos pocos miembros del primer grupo para que toda la cultura organizacional impregnada por una motivación ideal se pierda. Este es el caso de muchas organizaciones (desde cooperativas sociales a empresas familiares de economía de comunión) en las que, cuando el fundador se retira, en la empresa queda poco o nada de su cultura organizacional original.

Si, por el contrario, los fundadores trabajan para elevar la cultura promedio de la empresa, formando a los trabajadores en todos los niveles, creando las posibilidades para que todos los sujetos de la organización puedan, en cierto modo, apropiarse de la cultura organizacional, la empresa resiste mucho mejor los choques generados por el cambio generacional o a la salida de miembros intrínsecamente motivados.

Dicho caso es el ilustrado en la curva A de la Figura 2. Cuando se presentan muchos sujetos pertenecientes al grupo 3 con un bajo nivel de valores umbral, los efectos son notables, pero no tan devastadores, como los ilustrados en la siguiente Figura.

Figura 4. *Efecto de la salida de personas tipo1 cuando la cultura media es alta*



Incluso, una pequeña reducción de los miembros pertenecientes al grupo 1 provoca consecuencias importantes, pero no devastadoras como en el caso anterior. Ahora, veamos cómo es de importante para una organización movida por ideales saber tener en la debida consideración a las personas del grupo 1 y del grupo 3, que, si se presentan en un buen número, y sobre todo con un bajo nivel de valores umbral (es decir, personas que se activan rápidamente), ayudan a gestionar bien los cambios generacionales, o a limitar los daños en tiempos de crisis. Si por el contrario la organización le apunta solo a las personas tipo 1, se pueden alcanzar también altos equilibrios en los buenos momentos; pero en los tiempos de crisis la organización se convierte, como hemos visto, en una organización muy frágil.

Finalmente, hay una consecuencia lógica relevante que se desprende de lo dicho hasta ahora: es muy importante saber identificar de qué grupo (1, 2 o 3) proviene la *voz* de protesta; puesto que la protesta de los tipos intrínsecamente motivados (tipo1) debe acogerse por desempeñar un rol muy significativo, ya que, por lo general, está orientada hacia la recuperación de la calidad ideal. En cambio, no sucede lo mismo con la protesta del grupo 3, pues esta no nace del deseo de recuperar la calidad ideal de la organización, sino que con frecuencia nace de intereses privados y oportunistas. Una gestión atenta es aquella capaz de distinguir “de quien” proviene la protesta y, por tanto, de reconocer la *voz* que tiene un potencial constructivo para la organización y de aquella que no lo tiene, y gestionar estos dos tipos de protesta en modo sustancialmente distinto: una crisis puede empeorar porque no se es capaz de entender qué tipo de protesta está surgiendo al interior de una organización movida por un ideal, o porque no se escuchan las protestas “buenas” y, en cambio, se dedica tiempo y energías a la escucha de aquellas “malas” y destructivas²⁹. En ello radica el arte de administrar las organizaciones relacionamente complejas, como las que aquí se han examinado.

Conclusiones

Cuando una organización es capaz de dar vida a una gobernanza pluralista, escucha las protestas (buenas), y no margina a los sujetos complicados e incómodos que elevan instancias ideales, entonces es posible que la *voz* no produzca la *salida*, sino la “*lealtad*”. Si se entiende la protesta como “cada intento de cambiar una situación difícil” (Hirschman, 1982 [1970]), p. 30), y quien

29 No se debe hacer una lectura estática de los “3 tipos” de miembros en una organización. Para ciertas dimensiones de la vida de la organización movida por ideales, el tipo puede coincidir con la persona (el fundador, por ejemplo); pero en muchas de las dinámicas organizativas, en cada persona coexisten los tres tipos. Estos se activan de acuerdo con el contexto, los humores o las fases de la vida. Con ello se quiere decir que no todas las protestas de tipo 1 son constructivas o buenas.

protesta percibe la posibilidad real de un mejoramiento de la calidad, entonces puede decidir permanecer, y cuando hace esto la protesta se transforma en lealtad. No obstante, la lealtad es muy exigente para la organización, porque implica la esperanza, en quien protesta, de que sus reclamos serán escuchados. Pero si por el contrario esta esperanza se desvanece, entonces la salida puede convertirse en la única alternativa, con las consecuencias que hemos visto y discutido.

En conclusión, las organizaciones movidas por un ideal viven también, y en algunos casos, sobre todo, de motivaciones intrínsecas, que son aquellas exigencias de la sociedad civil, de los *stake* (y *need*) *holders*, y que no pueden ser “compradas” en el mercado laboral, sino que son seleccionadas como mecanismos indirectos. Las motivaciones son encarnadas en las personas, aunque no en todas: solo en aquellas portadoras de un “capital motivacional” que ha sido construido por años o decenios, y que no tiene sustitutos en el mercado.

El discurso que hemos buscado articular en este escrito considera las motivaciones humanas como una forma de riqueza, como una medida de la civilidad de cada organización humana y de cada comunidad. Las crisis de todo tipo tienden, por sí mismas, a reducir esta riqueza y a hacer perder, de esta manera, grados de libertad. Las crisis se hacen insostenibles cuando destruyen el capital simbólico e identitario de las organizaciones, un capital que, sobre todo en las organizaciones movidas por ideales, no puede ser ofrecido ni por préstamos favorables, ni por los subsidios estatales. En estos tiempos de crisis esperamos que las consideraciones que hemos sugerido en estas páginas puedan ser de utilidad.

Referencias

- Astley W.G., Van de Ven H. (1983). “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-273.
- Blume L., Durlauf S. (2000). “The Interaction-Based Approach to Socio-economic Behavior”, *SSRI Working Paper n. 2001*, University of Wisconsin at Madison.
- Brock W., Durlauf S. (2000). “Discrete Choice with Social Interactions,” *SSRI Working Paper n. 2007*, University of Wisconsin at Madison.
- Bruni L., Smerilli A. (2004). “I dilemmi dell’individualismo e il paradosso della reciprocità. Ipotesi e giochi”, in Bruni L., Crivelli L. (a cura di). *Economia e comunione*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2009). *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Durlauf S. (2001). “A Framework for the Study of Individual Behavior and Social Interaction”, *SSRI Working Paper n. 2016R*, University of Wisconsin at Madison.
- Frey B. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, E. Elgar, Cheltenham.
- Gladwell M. (2002). *The Tipping Point*, Little, Brown and Company, New York.

- Granovetter M. (1978). "Threshold Models of Collective Behavior," *American Journal of Sociology*, 83, pp. 1420-1443.
- Hirschman A. (1982[1970]). *Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Keley M. (1978). "A Social-Justice Approach to Organizational Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 272-292.
- Le Grand, J. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy. Of Knights & Knaves, Pawns & Queens*, Oxford University Press, Oxford.
- Mitroff I.I., Denton E.A. (1999). "A Study of Spirituality in the Workplace", *Sloan Management Review*, 40(4), pp. 83-92.
- Schelling T. (1978). *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, W.W. & Company, Inc. Williamson O. (1995), *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.