

José A. López Rey
Universidade da Coruña

LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO: ANÁLISIS MACRO Y MICRO DE UN CONFLICTO INSTITUCIONAL

José A. López Rey es licenciado y doctor en Sociología. Fue becario del CSIC en el IESA-Madrid en 1996, del CIS en 1997, así como de la Xunta de Galicia entre 1998 y 2001. Entre 2001 y 2005 ejerció la docencia en la Universidad de Extremadura, donde desarrolló labores investigadoras en el GIESyT. Entre sus publicaciones sobre el Tercer Sector destacan *Solidaridad y Mercado* (Netbiblo, 2001), "A solidariedade internacional en Galicia" (Revista Galega de Estudos Sociáis, 2004), "El Tercer Sector extremeño: estudio descriptivo sobre su relación con las NTIC" (Aposta, 2005), "Medios de comunicación y ONGD" (Documentación Social, 2006), *El Tercer Sector y el Mercado: Conflictos institucionales en España* (CIS, 2006). Desde 2005 es profesor en la Facultade de Socioloxía de la Universidade da Coruña.

RESUMEN

Se ofrece un marco de análisis organizacional para el estudio de la cultura en las organizaciones del Tercer Sector que permite atender al conflicto cultural derivado de la introducción de una lógica institucional proveniente del Mercado. Se hace especial énfasis en la vertebración sistémica de las organizaciones y se considera la influencia cultural y operativa de la forma jurídica en el plano macro y microsociológico con el análisis de datos de 87 ONGD, 23 entrevistas semiestruc-

turadas y una encuesta realizada a 100 individuos (voluntarios y trabajadores de las ONGD en sus oficinas centrales).

PALABRAS CLAVE:

ONG, cultura organizacional, conflicto institucional, Tercer Sector

ABSTRACT

A frame of organizacional analysis for the study of the culture in the organizations of the Third Sector is offered. This perspective allows to study the cultural conflict derived from introduction of an originating institutional logic of the Market. Special emphasis in the sistemic relation between spaces into organizations and the cultural and operative influence that the legal form has in level macro and micro. Secondary data of 87 ONGD data, 23 interviews semifocussed and a survey to 100 individuals (voluntary and workers of ONG in its central offices) are analyzed.

KEYWORDS:

NGO, organizational culture, institutional conflict, Third Sector

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
3. MARCO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR
4. LA RELEVANCIA DEL TIPO JURÍDICO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.
5. CONCEPCIONES DEL PERSONAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES.
6. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

Se suele afirmar que fue a raíz de la crisis económica de 1973 cuando cobró nuevo interés el estudio de las culturas organizacionales (Garmendia, 1993: 143; Gómez Cabranes, 1995: 39). Se han postulado diferentes razones (Ouchi, 1981; Garmendia, 1993: 143; Garvía, 1998; entre otros), pero el caso es que a finales de los años 70 y principios de los 80 se prestó una gran atención a la cultura organizacional. El interés fue tal que se presencié una verdadera avalancha de artículos y obras, llegándosele a dedicar números especiales por parte de la literatura académica¹. Desde entonces el interés por la cultura de las organizaciones no sólo no ha descendido, sino que ha llegado al público no académico (O'Reilly 1989: 9-10).

En efecto, dentro de la literatura económico-empresarial, existe todo un género dedicado a los valores, creencias y significados que las empresas generan en tanto que entidades culturales que son. Esta moda ha sido duramente criticada puesto que, con pocas excepciones, *"toda esta agitación alrededor del concepto de cultura no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural"* (Allaire y Firsirotu, 1992: 5). Olabuénaga, por su parte, afirma que *"todo parece indicar que no ha sido un proceso de maduración intelectual o de enriquecimiento experimental el que ha obli-*

¹ En otoño de 1983 aparecieron sendos ejemplares de la *Administrative Science Quarterly* y de *Organizational Dynamics* dedicados a este tema

gado a este giro teórico [el cultural] en el estudio de las organizaciones (...) Por esta razón, la mayoría de la literatura existente hasta el momento adolece de una improvisación teórica, de una especie de apresuramiento por rellenar un vacío súbitamente sufrido que dista mucho de la profundidad y de la relevancia de un discurso teórico y evolucionado y desarrollado simultáneamente entre el mundo de la experiencia y el de la reflexión científica” (Olabuénaga, 1997: 213-214).

De cualquier manera, la producción en torno a la cultura empresarial puso de relieve desde el principio la posible instrumentalización de la cultura por parte de la dirección, en aras de lograr incrementos en la productividad o ejercer el control sobre los miembros de la organización (Barnard, 1938: 138; tomado de Scott, 1990: 39). Serán entonces aquellas funciones de la cultura organizacional susceptibles de ser gestionadas por la dirección, como la ya mencionada de control, la de constituir imperativos normativos, la de promover la innovación y, en general, cualquier efecto que la cultura tenga sobre los resultados económicos de la empresa (Schein, 1988; O'Reilly, 1989: 10-18; Caroli y Sarnin, 1991; Sánchez, 1995; Sánchez *et al*, 1999; entre otros), las más estudiadas, incluso en el campo de la Sociología de las Organizaciones. En este sentido, y vinculando la cultura con los resultados económicos, Wilkins y Ouchi llegan a hablar de culturas más eficientes que otras (Wilkins y Ouchi, 1983).

Poco a poco se han ido realizando diversas investigaciones que tratan de superar esta crítica y profundizan en el análisis de la cultura organizacional y de las relaciones que ésta tiene con otros aspectos organizacionales. Pero podemos afirmar que, dejando al margen los estudios que se centran en las organizaciones públicas (y en, general, los de corte psicologicista), son relativamente escasos los trabajos que abordan la cultura de las organizaciones sin tener como referente último la relación con los logros económicos. Sin embargo, este no es nuestro caso, ya que nuestro trabajo se sitúa en el sector no lucrativo, más concretamente en el campo de las organizaciones de solidaridad internacional y, aunque los resultados económicos son un aspecto importante como veremos después, deben ser relativizados.

Debemos matizar esta afirmación. En realidad creemos que en el Tercer Sector está ocurriendo una penetración o, más exactamente, una percolación cultural² por parte de los valores de Mercado, entendiendo por tales los que guían la

² La percolación es un término de origen geofísico utilizado especialmente en la agronomía y literalmente significa *la filtración de líquidos en el suelo, por acción de la fuerza de la gravedad, hasta las capas profundas de la tierra* (Decker y Frey, 1996). Su significado es sustancialmente similar al de penetración, pero le resta ambigüedad y, al referirse a un proceso (y establecer causas y efectos), resulta mucho más preciso, habida cuenta de que *penetración* según el DRAE posee hasta cinco significados diferentes que llegan a ser contradictorios. En cualquier caso, el concepto es cada vez más usado en las ciencias sociales (Watts, 2003; Miceli, 2006).

acción empresarial. Esto significa que en las organizaciones no lucrativas, o en parte de ellas, hay dos culturas en competencia. Por un lado, la que es propia del Tercer Sector y que se caracteriza por una lógica institucional (Powell y Di Maggio, 1991) de tipo expresivo que trata de canalizar la solidaridad y el altruismo a través de la participación social, entendida ésta como un fin en sí mismo. Por otro lado estaría otra lógica institucional de corte más instrumental que, percolada desde el Mercado, demostraría la presencia del Capitalismo como institución social hegemónica en la actualidad (Habermas, 1987; Offe, 1984; Friedland y Alford, 1999); aquellas organizaciones más percoladas mostrarían un comportamiento o, mejor, una lógica de actuación similar al de las empresas.

Para contrastar esta hipótesis es preciso comprobar que efectivamente existen organizaciones no lucrativas que funcionan de manera parecida a las empresas, pero también que los miembros de estas entidades poseen una serie de creencias, valoraciones o ideaciones acerca de la realidad que difieren sustancialmente del resto de personas que colaboran en las organizaciones del Tercer Sector. Es necesario, además, ofrece un marco conceptual que permita comprender cómo ocurren los procesos a los que nos referimos y cómo se relacionan con aspectos de la vida organizacional.

Las organizaciones del Tercer Sector son organizaciones peculiares. En sí mismas pueden ser entendidas como cristalización de los valores de la solidaridad y el altruismo o, más formalmente, como *"aquella esfera de las relaciones secundarias que tienen la característica de acentuar y subrayar una particular dimensión de la relación social: el efecto de reciprocidad o interacción, a través de la institucionalización de medios simbólicos generalizados como el don, el intercambio simbólico o la solidaridad"* (Herrera Gómez, 1998b: 316). Dicho de otro modo, en las sociedades industriales avanzadas surgen instituciones especializadas en la creación y distribución de solidaridad de la misma manera que otras lo son en la producción y distribución de bienes y servicios o de normas y leyes (las empresas del Mercado y las agencias del Estado). Nosotros hemos escogido las ONG para el Desarrollo (ONGD en lo sucesivo) como paradigma de la acción altruista o solidaria organizada.

En un primer momento realizamos una explotación sistemática de datos secundarios referidos a 89 organizaciones que componen la Coordinadora de ONGD. En un análisis anterior, cuyos resultados resumiremos parcialmente más adelante, López Rey demostraba la existencia de dos patrones de comportamiento diferenciado en el conjunto de organizaciones (López Rey, 2001). En ese análisis se demostraron variables significativas en el nivel macro el grado de profesionalización de las entidades, las bases sociales (socios y donantes) y el tipo jurídico, entre otras. Con todas ellas se elaboró una variable compleja que sirvió para

diseñar una muestra intencional que reproducía fielmente la estructura del universo organizacional (el conjunto de 89 ONGD). En las entidades seleccionadas se realizó una encuesta a más de 100 trabajadores, voluntarios y directivos, concretando la investigación también en el plano microsociológico.

Lo que haremos a continuación será definir y desarrollar brevemente el concepto de cultura organizacional, de manera que podamos tanto situar teóricamente el ámbito de nuestra investigación como justificar las herramientas metodológicas que utilizamos. Después describiremos brevemente las diferencias entre asociaciones y fundaciones y justificaremos la idoneidad de su estudio como variable paradigmática para el análisis de la percolación, que desarrollamos en un conjunto de 87 organizaciones. Finalmente, ofreceremos los resultados de la encuesta realizada a trabajadores y voluntarios de las ONGD.

2. EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein recoge diversas acepciones que el término cultura ha tenido en la literatura organizacional (Schein, 1988: 23) y pone de relieve la ambigüedad que ha caracterizado al concepto, sobre todo hasta los años 80. Así, la cultura está vinculada, tanto con los comportamientos observados regularmente en la relación que se establece entre los miembros de una organización (los rituales, los lenguajes particulares, etc.) (Goffman 1959 y 1967), como con las normas de las que se dota un grupo de trabajo (Homans, 1950), los valores dominantes aceptados en una organización (Deal y Kennedy, 1982), la filosofía que inspira la actuación o el comportamiento de una empresa con respecto a sus clientes o empleados (Ouchi, 1981), las reglas del juego (es decir, los principios o premisas que hay que conocer para formar parte de un grupo y ser aceptado por éste) (Schein 1968 y 1978) y con el ambiente o clima organizacional (la distribución física de los miembros y la manera en que éstos se relacionan entre sí y con terceros) (Taigiuri y Litwin, 1968).

Para Pettigrew, en una definición ya clásica de 1979, la cultura es *"el sistema por el cual un grupo dado en un momento determinado acepta, públicamente y de manera colectiva, los significados operativos por los cuales interpreta su situación y a sí mismo, a través de un sistema de términos, formas, categorías e imágenes"* (Pettigrew, 1979: 574). Para este autor, aunque se hable de cultura con un sentido unitario, es preferible entenderla como una familia de conceptos, pues de esta forma se pueden incluir también en el análisis cultural los símbolos, el lenguaje, la ideología, la creencia, el ritual y los mitos. Por su carácter inclusivo es una de las acepciones de cultura organizacional sobre las que se han construido otras definiciones posteriores.

Obviamos definiciones más o menos psicologicistas de la cultura organizacional (Kilman *et al*, 1985: 5; Boada *et al*, 2001: 91) o definiciones estrictamente economicistas (Hollway, 1991: 136) para centrarnos en aquellas más sociológicas. Para Garvía, la cultura de la organización es *"el engranaje de ritos, ceremonias o lemas; de objetivos, motivaciones y de estados de ánimo; de hábitos habilidades, instrumentos y tecnologías concretas de que hace uso una organización para organizar la experiencia y evaluarla, y que le sirven para tomar una posición en el entorno en el que le ha tocado vivir"*. (Garvía, 1998: 4). Aunque quizás una de las definiciones que más eco ha tenido, dado su carácter funcional, inclusivo y dinámico sea la de Schein, quien define como cultura organizacional *"un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"* (Schein, 1988: 25-26).

Pero este autor aclara expresamente que por cultura no se deben entender modos de conducta manifiesta (Schein, 1988: 25 y 26)³, desmarcándose así de posicionamientos anteriores sobre el tema que, como el de Kroeber y Kluckhohn, consideraban que por cultura se entendían *"pautas explícitas e implícitas –de conducta y para la conducta- adquiridas y transmitidas por valores y símbolos... Su núcleo consiste en ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción"*. (Kroeber y Kluckhohn, 1952: 181, citado por Garmendia 1993). En una línea semejante, Garmendia diferencia entre lo que es cultura y lo que son prácticas observables de la organización que, aunque vinculadas con aquella —incluso estrechamente en lo él que denomina los valores realizados— deben entenderse como diferentes, pues la cultura no es sino *"el sistema de valores transmitidos por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno"*. (Garmendia, 1993: 145)

Como se puede advertir, hay definiciones para todos los gustos, algo perfectamente entendible puesto que, como sostiene Alexander (1990: 26) cada perspectiva posee su porción de verdad. Sin embargo, en la mayoría de las definiciones expuestas se encuentran elementos comunes que nos acercan al dominio que le es propio a la cultura organizacional.

³ Schein prefiere dejar el término cultura para "el conjunto de presunciones básicas". Entiende que una conducta puede estar modelada tanto por la cultura como por el entorno y, en cualquier caso, mantiene que hasta que no se conozca de manera rigurosa las creencias profundas de la organización que conforman su cultura, no se debe atribuir a ésta conducta alguna.

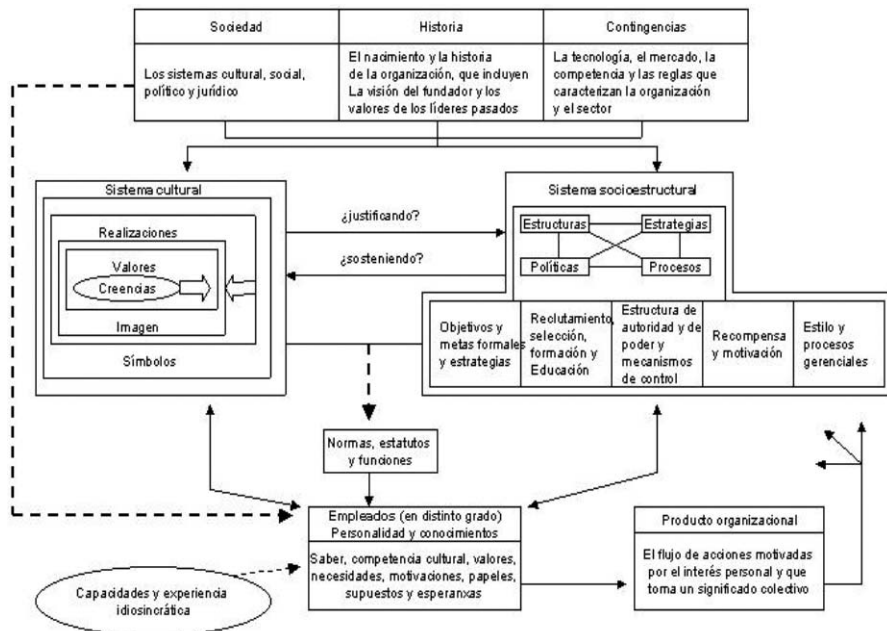
Un elenco que es citado habitualmente es el de Schein. Este autor, presenta los elementos constitutivos de la cultura empresarial jerarquizados en función del nivel de visibilidad o invisibilidad o grado de conciencia (Schein 1988: 30-37 y 96-120). Según él la cultura está compuesta, en su nivel más visible (aunque no necesariamente descifrable) de producciones, o lo que él denomina artefactos y creaciones, muy marcadas por el entorno físico y social. Cabría incluir aquí desde el espacio físico al nivel tecnológico, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas y los esquemas de conducta de los miembros. En un segundo nivel se encontrarían los valores, menos evidentes todavía que las producciones, que pueden ser confrontados con el entorno físico o con el social. Finalmente, en el nivel más profundo y menos accesible, se hallarían las presunciones básicas; son éstas concepciones arraigadas en el inconsciente y conforman las creencias profundas acerca de las relaciones con el entorno, la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, la naturaleza del género humano, de la actividad humana y de las relaciones humanas.

Garmendia ha elaborado una relación semejante a la de Schein en la que, además de la jerarquía en función del nivel de profundidad, se insiste en la vinculación sistémica que se establece entre los elementos que conforman la cultura empresarial (Garmendia, 1993: 145-146; y 1995: 93). En lo más profundo se encontrarían las creencias básicas, las valoraciones de lo deseable en general que, como en el caso de Schein, se refiere a la organización en general (su misión), la naturaleza de lo real (lo verdadero), del tiempo (orientación al pasado, al presente o al futuro), al género humano (buenos, vagos, laboriosos...), de la actividad humana (agresivos, pasivos...) y de las relaciones humanas en general (competitivas, armónicas, etc.). En un segundo nivel estarían los valores *strictu sensu*, lo deseado (los *work goals* de Hofstede). En tercer lugar, la imagen, que serían los valores subjetivados o la percepción que los propios miembros tienen de la organización. Vendrían después las realizaciones, esto es, los valores realizados. En quinto lugar se encontrarían los símbolos, dentro de los cuales habría que situar el lenguaje, los logos, rituales, héroes, simbología de la distribución espacial, etc. Finalmente Garmendia incorpora el entorno que, aunque no es organización, está formado por todo lo que le es indispensable para su viabilidad y, por lo tanto, la condiciona.

3. MARCO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Entendemos que las ONGD, como cualquier otra organización, no son un sistema sociocultural holístico único. Antes al contrario, entendemos que están formadas por dos sistemas diferentes, uno socioestructural y otro cultural, aunque relacionados estrechamente. Esta perspectiva de análisis permite atender a un aspecto que tiene especial relevancia como es el del posible desajuste entre ambos sistemas. Si admitimos que el sistema de ideaciones no forma parte consustancial del socioestructural, que es además un producto construido por los miembros de la organización y que, en función de cómo se haya fabricado, puede ser incluso disonante; si aceptamos que los individuos pueden ser más o menos reacios a la socialización según sus propias ideaciones, se debe aceptar también la posible existencia de diversas culturas en la organización (Etkin y Schwarstein, 1989: 207; Madeirinha Gomes *et al*, 1996: 187; entre otros), culturas que puedan llegar a competir entre sí (Riley, 1983: 414).

Figura 1. Esquema conceptual de cultura organizacional



Fuente: Allaire y Firsirotu (1992: 31) y Garmendia (1993). Elaboración propia.

El marco teórico debe ser lo suficientemente flexible como para contemplar todos estos elementos y procesos. En la Figura 1 ofrecemos un esquema interpretativo de la organización en el que se señalan los elementos que conforman tanto el sistema socioestructural como el cultural, así como las relaciones que se establecen entre ellos y otros aspectos igualmente importantes de la organización. El sistema socioestructural está compuesto por las estructuras formales de la organización, las políticas, las estrategias y los procesos de gerencia. En estos cuatro elementos y en la interacción que se produce entre ellos, se engloban, en primer lugar, los objetivos formales de la organización, así como las metas y estrategias derivadas de ellos; en segundo lugar, la estructura de autoridad y poder y los mecanismos de control subsiguientes; en tercer lugar, el sistema de sanciones y premios existente en la organización; finalmente, la política de recursos humanos, entendiendo por ésta las formas de reclutamiento, selección, formación y educación; finalmente, lo que se ha dado en llamar estilo y procesos gerenciales. Por otro lado, el sistema cultural, claramente desgajado del socioestructural aunque relacionado con él, comprende los aspectos afectivos y en general expresivos en un sistema colectivo de significados simbólicos: las creencias profundas, los valores, la imagen, los valores realizados y los símbolos. Este núcleo central del sistema de ideas es el que informa y condiciona los artefactos simbólicos; los ritos, rituales y costumbres; los eslóganes, léxicos, metáforas y acrónimos; así como las sagas, leyendas, historias y tradiciones.

Resulta muy atractivo este esquema porque, además de su operatividad, refleja la globalidad relevante, integrando los distintos elementos al estructurar el sistema cultural en su conjunto. Al estar altamente correlacionadas las creencias con los valores, y al estar la imagen fuertemente influenciada por éstos y por las realizaciones, Garmendia postula la idoneidad del estudio de la imagen organizacional, puesto que a través de ella se conocen tanto las creencias, los valores, la imagen y las prácticas organizacionales. Finalmente, el sistema está influido por la sociedad en la que está inserto tanto como por su propia historia y los diversos factores de contingencia. Pero también está abierto al cambio actual si se ejerce desde dentro, tanto a través de los miembros como si se realiza a partir de la interacción entre los elementos que lo conforman con los del sistema socioestructural.

Este esquema está tomado básicamente de Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992: 31). El sistema cultural es el definido por José Antonio Garmendia (1983) y se ha hecho otra modificación en el espacio referido a los empleados. Hemos reelaborado el esquema original de Allaire y Firsirotu por diversas razones. Estos autores situaban en el centro del sistema cultural los elementos de la ideología, los valores, los mitos y las relaciones establecidas entre ellos, en un plano de igualdad. Nos parece entonces que el esquema interpretativo de Garmendia, aunque en esencia muy parecido al de Allaire y Firsirotu, lo mejora al jerarquizar el nivel

de subconsciencia o profundidad de los distintos elementos. La ideología, si bien es cierto que se relaciona con los valores y con los mitos, no lo es menos que los condiciona en mayor medida que a la inversa, y que éstos son manifestaciones en diferente grado de aquélla (asumimos que la ideología de Allaire y Firsirotu es equivalente a las creencias profundas de Garmendia). En segundo lugar, Garmendia propone un modelo interpretativo que incorpora el concepto de la imagen organizacional dentro del propio sistema cultural. Nos resulta tremendamente interesante este aspecto por cuanto es de los pocos que se han estudiado en la cultura organizativa de las ONG españolas y al incluirlo nosotros se facilita la comparación de los resultados. Finalmente, el esquema original entendía que los miembros de la organización capaces de influir en el sistema cultural son "determinados funcionarios", con lo que no estamos de acuerdo. Las peculiaridades organizativas de las entidades sin ánimo de lucro permiten que muchos de los miembros de la organización, y no solamente un colectivo muy determinado como el de los directivos, tengan capacidad de influir en la cultura de la organización, algo que demuestra Garvía con su investigación sobre la ONCE (1998).

4. LA RELEVANCIA DEL TIPO JURÍDICO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

Pese a que los estudios realizados suelen incluir referencias a la fórmula jurídica de las entidades, son pocos (por no decir ninguno) los que la han considerado como un elemento importante para comprender las dinámicas sociales, económicas y hasta políticas propias del sector. En general, y hasta el momento, la literatura sobre el tema bien ha hecho una lectura de la legislación (Aznar, 1993; Casado, 1996; Lorenzo y Cabra, 1993; Mancisidor, 2000; Monserrat Codorniu y Rodríguez Cabrero, 1997), bien ha señalado el tipo jurídico como algo reseñable (Grasa, 1997; Grasa, 1996; Ortega, 1994; Zavala, 1985); no obstante, resulta imprescindible ponerlo en relación con otras variables para determinar algunas de las mayores consecuencias debidas a la relación entre el plano socioestructural y el cultural y normativo.

Ortega Carpio (1994: 182) afirma que las diferencias entre fundaciones y asociaciones pueden establecerse en función de: a) la finalidad; b) la importancia del patrimonio; c) la fiscalidad; y d) la estructura de poder. Pero como la misma autora comprueba, sólo uno de los cuatro criterios tiene relevancia suficiente como para marcar diferencias significativas entre los dos modelos de organización. La verdadera diferencia entre las ONGD-asociaciones y las ONGD-fundaciones reside en el poder y su ejercicio. En efecto, la ONGD asociación es un conjunto de voluntades que se organizan para trabajar por la cooperación al desarrollo (Lasarte, 1990: 164; tomado de Ortega, 1994: 181). La esencia de la asociación como tal no

es tanto el fin u objetivo que persigue como el estar formada por personas. Estos individuos *participan* en la vida pública dentro de la organización y a través de ella. Por eso existe una tendencia generalizada a atribuir a las asociaciones un cierto aire democrático que las diferencia de las fundaciones. Este carácter participativo obedece a que el órgano último de decisión es siempre la asamblea de socios ante quien la dirección rinde cuentas. Las fundaciones son, por el contrario, "*un patrimonio o conjunto de bienes adscrito permanentemente al servicio de un fin de interés general y sin ánimo de lucro*" (Lasarte, 1990: 169; Monserrat Codorníu y Rodríguez Cabrero, 1997: 262). En otras palabras, si lo constitutivo de las asociaciones son las personas, en el caso de las fundaciones es el patrimonio. En la asociación la participación de los socios es fundamental para alcanzar el objetivo organizacional e incluso puede modificarlo con el correr del tiempo. Pero en la fundación no hay participación porque no existen los socios, y el objetivo que guía la fundación de la organización no puede ser modificado. Esto implica una estructura organizacional completamente diferente a la de las asociaciones.

Estas consideraciones teóricas tienen su correlato en el plano práctico. En efecto, en un trabajo previo (López Rey, 2001) llamábamos la atención sobre el diferente comportamiento que ambos tipos organizativos demostraban en relación a un conjunto de variables altamente significativas. Analizando datos globales del sector (entendiendo por tal el conjunto de 89 organizaciones que formaban parte de la Coordinadora de ONGD), y atendiendo a cuestiones como el tamaño de las organizaciones, su base social (socios y donantes), sus recursos humanos (profesionalización, localización, productividad, etc.), volumen de ingresos, estructura de financiación y de gasto, etc. Llegábamos a la conclusión de la existencia de dos racionalidades diferentes que guiaban la actuación de asociaciones y fundaciones.

En ese trabajo defendíamos la idea de que la racionalidad instrumental se halla más presente entre las fundaciones que entre las asociaciones, a las que correspondería una lógica de tipo expresivo. La esencia de la fundación es de naturaleza económica, un patrimonio, y por esta razón absolutiza la base social de tipo económico (los donantes) en detrimento de otra de carácter más participativo o político (los socios). Consecuentemente, la estructura organizativa de las fundaciones, piramidal, responde a una necesidad de control sobre ese patrimonio. El resultado son organizaciones con una oficina central fuerte en relación a sus delegaciones, con un volumen alto de personal ubicado en el extranjero dedicado a la gestión y supervisión de los proyectos, esto es, al control de la implementación del patrimonio, y también en su sede central, lo que favorece el control organizativo y la adquisición de recursos provenientes del Estado central. Su personal está, sobre todo en las dos localizaciones mencionadas, muy profesionalizado, por lo que este tipo organizativo obtiene mayor cantidad de recursos que la asociación. En gene-

ral se puede afirmar que las fundaciones poseen productividades altas, como consecuencia de que prima la racionalidad económica.

El corazón de las asociaciones no es de naturaleza económica; son las propias personas organizadas para obtener un fin. La participación es entonces la razón de ser de la entidad, lo que se pone de manifiesto en una estructura formal democrática. La democracia y la participación se reflejan en una implantación mayor en el territorio que el de las fundaciones (no por residir alejados de la sede se pierde poder sobre la organización) y una mayor importancia de las delegaciones en relación a la sede. La racionalidad instrumental no es tan importante como en las fundaciones, y quizás por eso no se controla de la misma manera la gestión de los proyectos implementados (suelen colaborar con ONG locales, las contrapartes). Se prima el trabajo voluntario sobre el profesionalizado y se obtienen productividades más bajas. En general las asociaciones obtienen menos ingresos que las fundaciones, y su mayor fuente la constituyen las administraciones públicas locales.

5. CONCEPCIONES DEL PERSONAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES.

El funcionamiento a la manera de las empresas y, más aún, el propio contacto con el mundo empresarial se ha demostrado un tema de frontera en el mundo de las ONGD. De hecho, durante las navidades de 1998 se vio aumentada significativamente la publicidad de causas solidarias en televisión (Cuadra Lasarte, 1999) que vinculaban a ONGD con grandes empresas multinacionales. Esto despertó un fuerte debate en el seno del sector, hasta el punto de que durante las asambleas anuales de la CONGDE en 1999 y 2000 los temas de discusión fueron la relación de las ONGD con el mundo empresarial. Posteriormente, la aceptación de fondos provenientes de una multinacional por parte de varias ONGD conllevó la amonestación de varias de ellas, originándose una crisis que se saldó con el abandono de la Coordinadora por parte de Anesvad.

En el cuestionario que se pasó al personal de las ONGD se incluían una serie de preguntas relacionadas con todas estas cuestiones. Si bien la información es sumamente rica y requiere de una exposición más amplia de la que podemos hacer ahora, nos centraremos en cuatro aspectos clave que se demostraron discriminantes para los miembros de las ONGD entrevistados: el concepto que se tiene de la propia organización, los rasgos que se consideran más adecuados para una ONG,

la opinión que merecen los medios de comunicación como medio para obtener ingresos y la asunción o rechazo de los valores propios del Mercado⁴.

Si bien las ONGD dicen perseguir objetivos similares o incluso idénticos, las actividades que acaban realizando revelan comportamientos que parecen responder, en no pocos casos, a misiones organizacionales completamente diferentes. En efecto, y aunque hay autores que las sitúan en la órbita de los nuevos movimientos sociales (Ibarra, 1999) o las llegan a calificar como "*el factor movilizador proactivo más vigoroso*" (Castells, 1998: 390-391), otros entienden que su rol es de mera gestión de fondos destinados a tranquilizar las conciencias de los ciudadanos del Norte (Sogge, 1998; Serrano, 2001), mientras que para algunos más comparten ambos rasgos como colectivo y son más de un tipo o de otro según cuáles se escojan (Sampedro, Jerez y López Rey, 2002).

En este sentido, y aunque no se puede establecer una relación directa entre el comportamiento de asociaciones y fundaciones e una u otra línea de actuación (el análisis de datos secundarios nos proporcionó idea de tendencias, mas no certezas), resulta muy significativo que el 24% del personal de las asociaciones considera su organización como una entidad que trata de transformar las estructuras injustas, mientras que ninguno de los que trabajan o colaboran en fundaciones perciben que sea ése el papel de su entidad. Una postura intermedia, aquella que entiende que los objetivos de su ONGD combinan tanto los de transformar la realidad como los de gestionar proyectos, es sostenida por el 45,7 del personal de las asociaciones y por el 25,9% del de las fundaciones. Y es el 30% del de las asociaciones el que define a su ONGD como gestora, por el 74,1% de los miembros de las fundaciones.

Se indagó acerca de la valoración del empleo de la publicidad como mecanismo de obtención de fondos y, por tanto, de la introducción en el sector de técnicas de marketing y procedimientos empresariales de publicitarse. Si bien se hallan respuestas de miembros de ambos tipos organizativos a lo largo de todas las categorías, los que están más a favor de la publicidad en las fundaciones superan en más de un 22% a los que están en asociaciones (33,3% frente a un 10,8%).

También se plantearon una serie de preguntas que se habían extraído directamente de los textos de las ponencias que tuvieron lugar en la CONGDE en 1999 y 2000 y que fueron reconocidas por los encuestados. Se trataba de obtener información sobre la colaboración con las empresas tanto como de la aceptación del sistema de mercado capitalista. De esta forma, obtuvimos una escala que media

⁴ Las relaciones entre estas variables y el tipo jurídico se mostraron estadísticamente significativas en los cuatro casos.

el posicionamiento a favor o en contra de los valores de mercado. En este caso el 44,1% de los voluntarios y trabajadores de las asociaciones rechazaba claramente los valores de mercado, el 13,6% se hallaba en una posición intermedia y el 42,4% los aceptaba. El personal de las fundaciones rechazaba los valores de mercado en un 11,5% y los aceptaba en un 69,2%, siendo un 19,2% los que no se definían claramente.

Finalmente, preguntamos acerca de otros aspectos que se hallan en el centro del debate de la relación entre ONGD y empresas. En esta ocasión la formulación de las preguntas se hizo de manera que los entrevistados expresaran su grado de acuerdo con ellas, sin tener que decantarse necesariamente por posiciones alternativas. Con objeto de definir estos grupos de manera más clara, realizamos un análisis de conglomerados basado en el método de reasignación de k-medias⁵. Las variables que se incluyeron en el modelo fueron el índice de rechazo/aceptación de valores de mercado y las referidas al grado de acuerdo con que la relación con empresas a) significa una pérdida de identidad, b) es una forma más de relación, c) significa una mercantilización del sufrimiento, d) conlleva una posible dependencia económica de las empresas y e) vendría determinada en función de una auditoría social que sufra la empresa que desee colaborar. El modelo resultante⁶ discriminó 73 casos en dos grupos.

El primero de ellos, formado por 43 sujetos, ofrece una puntuación alta en el índice de aceptación/rechazo de valores de mercado (por tanto, de aceptación), no cree que la colaboración con empresas conlleve la pérdida de la identidad propia de las ONGD, que suponga tampoco la mercantilización del sufrimiento, ni que signifique tampoco un riesgo de dependencia económica del Mercado. También se halla más bien de acuerdo (próximo a la posición neutra) con que ésta sería una forma más de colaboración y con que las empresas debieran realizar una auditoría social seria para vincularse a ONGD. Por todas estas razones lo etiquetamos como grupo que asume o acepta la lógica mercantil.

El segundo grupo, por el contrario, tiene una puntuación muy baja en el índice de aceptación/rechazo de valores de mercado, situada entre el rechazo fuerte y rechazo medio. Igualmente son radicales sus posiciones con respecto a que la colaboración con empresas deviene en lucro a través de la mercantilización de sufrimiento generado por el propio sistema de mercado, razón por la que *exigen* una concienzuda auditoría social a las posibles empresas colaboradoras. No consideran que ésta sea una relación más de entre las que ya existen entre el Segundo

⁵ La razón de elegir este procedimiento y no otro es que permite la reasignación de los casos en distintas fases del proceso, que garantiza una solución óptima para el número de grupos deseado y que proporciona los valores de los centroides de los grupos sin haberlos especificado inicialmente.

⁶ Todas las variables citadas resultaron ser significativas en el análisis de la varianza.

y el Tercer Sector y temen que signifique una pérdida de identidad para la solidaridad organizada, así como que se establezca una relación de dependencia con respecto a estos fondos.

El Grupo 1 correspondería a quienes aceptan más fácilmente la acción solidaria guiada por criterios de eficacia y eficiencia con raíces en los valores mercantiles. Para los individuos que lo conforman, la relación con el Mercado no es rechazable en modo alguno puesto que puede constituir una fuente de ingresos necesarios. El Grupo 2 representa la solidaridad expresiva y se posiciona en contra de la postura defendida por el Grupo 1: el sistema capitalista y de mercado es causante de la injusticia en el mundo, por lo que hay que mantener una distancia crítica con respecto a él que prescinda de buscar sus recursos económicos.

Pues bien, cruzando estos dos grupos con la variable del tipo de organización⁷ en la que se trabaja o colabora, el personal de las asociaciones se ubica en un 53,2% en el Grupo 1, mientras que el 46,8% lo hace en el Grupo 2. En el caso de los miembros de fundaciones la distribución es de un 69,6% en el Grupo 1 y un 30,4% en el Grupo 2.

6. CONCLUSIONES

Desde una perspectiva simbólica, los miembros de las organizaciones son los elementos clave por cuanto son quienes producen la cultura de la organización. En una afirmación de Allaire y Firsirotu: "*... dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios [son] quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional*" (Allaire y Firsirotu, 1992: 35).

La organización es fruto del entorno político, social, jurídico o cultural, así como de su propia historia y de las circunstancias coyunturales. Entre el sistema cultural y el socioestructural existe una relación de apoyo compleja. Pueden estar armónicamente relacionados, sirviendo entonces el sistema cultural de legitimador del socioestructural y éste de sostén y refuerzo de aquél. Pero también es posible la existencia de tensiones entre ambos, especialmente si la organización debe adaptarse a circunstancias nuevas.

⁷ Este cruce de variables no es estadísticamente significativo pero creemos que, habida cuenta de la distribución, es igualmente relevante.

Debemos detenernos un momento en este punto. La mayoría de los autores reconocen que las causas de los desajustes entre ambos provienen de cambios acontecidos en el entorno que obligan a modificar las estructuras. Alterado el sistema socioestructural, si no se modifica a su vez el cultural se produce una inadecuación del modelo, lo que conlleva una serie de consecuencias que abarcan desde la pérdida temporal de eficacia hasta el marasmo crónico, pasando por la decadencia o bien la revolución cultural. Para estas ocasiones se prevé que la dirección pueda poner en marcha las medidas necesarias para sincronizar de nuevo los sistemas (Allaire y Firsirotu, 1992: 35).

Sin embargo, nosotros pensamos que, en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, en concreto las ONGD, también la fuente de conflicto puede provenir de los miembros de la organización, puesto que entre ellos *"el tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia"* (Allaire y Firsirotu, 1992: 35).

En efecto, la competencia cultural entre los miembros de la organización es una realidad. Es cierto que la categoría profesional y la ubicación dentro del organigrama de la organización condicionan fuertemente el grado de influencia en el sistema cultural, pero no lo es menos que en entornos organizacionales fuertemente ideologizados, la introducción de valores diferentes puede ser el detonante que genere tensiones dentro de todo el sistema organizacional. Para que esto suceda, en la organización deben existir una serie de creencias básicas extendidas y compartidas por la mayor parte de los miembros de la organización, pues no todas las empresas cultivan sus ideologías (Allaire y Firsirotu, 1992: 32). Esto es hasta cierto punto normal ya que, en una sociedad de organizaciones (Perrow, 1992: 19-20), las que conforman el ámbito productivo no tienen por qué desarrollar aspectos culturales relativos a las creencias profundas entre todos sus miembros necesariamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, Jeffrey C. (1990), "Analytic debates: Understanding the relative autonomy of culture" en *Culture and Society*, Cambridge University Press.
- ALLAIRE, Yvan y FIRSIROTU, Mihaela E. (1992), "Teorías sobre la cultura organizacional" en *VVAA Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Fondo Editorial Legis, Santa Fe de Bogotá, pp. 4-37.
- AZNAR LÓPEZ, Manuel (1993), "Las asociaciones" en Miguel Rodríguez Piñeiro et.al. *El sector no lucrativo en España*, Escuela Libre Editorial, Madrid, pp. 85-137.
- BARNARD, Chester I. (1938), *The functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- BOADA i GRAU, Joan, DIEGO VALLEJO, Raúl de y MACIP i SIMÓ, Sergi (2001), "Cultura Organizacional y Formación Continua: incidencia en la Prevención de Riesgos Laborales" en *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, nº 17/1, pp. 91-107.
- CAROLI, Roland y SARNIN, Philippe (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: a French Study" en *Organization Studies*, nº 12/1, pp.49-74.
- CASADO Demetrio (1996), "Visión panorámica de las organizaciones voluntarias en el ámbito social" en *Documentación Social*, nº 103, pp. 263-280.
- CASTELLS, Manuel (1998), *La era de la información. Volumen III*, Alianza, Madrid.
- CUADRA LASARTE, Sabino (1999), "España va bien, la solidaridad también" en *Viento Sur* nº 42 [tomado de la red en <http://www.nodo50.org/aspa/Reflexion1.htm>].
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading Mass., Addison-Wesley.
- DECKER, Ethan and FREY, Tim (1996), "Percolation Theory" en <http://algorithms.unm.edu/~ehdecker/complexity/96fall/percol.html>.
- DOUGLAS, Mary (1986), *How Institutions Think*, Syracuse University Press, Syracuse.
- ETKIN, J. y SCHWARSTEIN, L. (1989), *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires.
- FRIEDLAND, Roger y ALFORD, Robert L. (1999), "Introduciendo de nuevo a la sociedad: Símbolos, prácticas y contradicciones institucionales" en Walter Powell y Paul J. Di Maggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Mexico, pp. 294-329.

- GARMENDIA, José Antonio (1993), "Cultura de la empresa" en José Antonio Garmendia y Francisco Parra Luna, *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Taurus, Madrid.
- GARMENDIA, José Antonio (1995), "Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas" en *Reis* nº 93, pp. 89-104.
- GARVÍA, Roberto (1998), "Entre el decir y el hacer. El cambio ni querido ni anticipado en la cultura de una organización" comunicación presentada en el Grupo de Trabajo 22 dentro del *VI Congreso Español de Sociología* celebrado en A Coruña en Septiembre de 1998.
- GOFFMAN, Erving (1959), *The presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York.
- GOFFMAN, Erving (1967), *Interaction Ritual*, Aldine, New York.
- GÓMEZ CABRANES, Leonor (1995), "En torno a la cultura de la empresa y su patología" en Antonio Lucas Marín y V Martínez, *Sociedad y participación. Cultura en las Organizaciones y cambios en la sociedad moderna*, SICR 10 (ISA), Madrid. pp. 39-49.
- GRASA, Rafael (1998), "Las ONGD de desarrollo españolas en 1996: Una visión de conjunto" en *Directorio ONGD 1997*, CONGDE, Madrid, pp. 289-299.
- GRASA, Rafael (1999), "Las ONGD de desarrollo españolas en 1997: Una visión de conjunto" en *Directorio Electrónico ONGD 1998*, CONGDE, Madrid.
- HABERMAS, J. (1987), *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Madrid.
- HERRERA GÓMEZ, Manuel (1998), *El tercer Sector en los sistemas de bienestar*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- HOLLWAY, W. (1991), *Work Psychology and Organizational Behaviour. Managing the Individual at Work*, Sage, Londres.
- HOMANS, G. (1950), *The Human Group*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- IBARRA, Pedro (1999), "Los movimientos por la solidaridad: ¿un nuevo modelo de acción colectiva?" en *Reis* nº 88, pp. 233-258.
- KILMAN, R., SAXON, S. y SERPA, R. (eds.) (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass, San Francisco.
- KRASHINKY, M. (1986), "Transaction Costs and a Theory of Nonprofit Organization" en Susan Rose-Ackerman, *The Economics of Nonprofit Institution*, Oxford University Press, New York, pp. 114-132.
- KROEBER, A.L. y KLUCKHOHN, C. (1952), "Culture: A critical review of concepts and definitions" en *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology* vol 47, nº 2.
- LASARTE, C. (1990), *Curso de Derecho Civil Patrimonial. Introducción al Derecho*, Tecnos, Madrid.

- LÓPEZ REY, José A. (2001), *Solidaridad y Mercado ¿Hay dos culturas en las ONGD?*, Netbiblo, A Coruña.
- LÓPEZ REY, José A. BAIGORRI, Artemio y FERNÁNDEZ DÍAZ, Ramón (2004), "The Cultural Percolation of the Third Sector by Market" en *Il Dubbio/The Doubt. Revista internazionale di analisi politica e sociale*, Anno V, nº 1, pp. 143-146.
- LORENZO GARCÍA, Rafael y CABRA DE LUNA, Miguel Angel (1993), "Las fundaciones" en Miguel Rodríguez Piñeiro et.al. *El sector no lucrativo en España*, Escuela Libre Editorial, Madrid, pp. 53-84.
- MADEIRINHA GOMES, Jorge, MEIRELES, Rui, PEIXOTO, Joao Miguel y PIMENTEL, Duarte (1996), "Identidades culturais e dinamicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita" en *Sociologia* nº 20, pp.185-207.
- MANCISIDOR, Mikel (2000), "Marco legal" en Ignacio Ruiz Olabuénaga (dir.) *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao, pp. 81-114.
- MICELI, Jorge (2006), "La ciencia de las redes" en *Redes - Revista hispana para el análisis de redes sociales*, nº 10 (<http://www.raco.cat/index.php/Redes/article/view/40468/40969>; 13 de octubre de 2006).
- MONSERRAT CODORNÍU, Julia y RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (1997), "Dimensión económica de las entidades no lucrativas en servicios sociales" en Rodríguez Cabrero y Monserrat Codorníu (dirs.) *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, pp. 253-276.
- OFFE, Claus (1984), *Contradictions of the Welfare State*, MIT Press, Cambridge.
- O'REILLY, Charles (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations" en *Californian Management Review*, nº 31, pp. 9-25.
- ORTEGA CARPIO, Mª Luz (1994), *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*, IEPALA, Madrid.
- OUCHI, W.G. (1981), *Theory Z*, Mass., Addison-Wesley, Reading.
- PERROW, Charles (1992), "Una sociedad de organizaciones" en *Reis* nº 59, pp. 19-55.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979), "On Studying Organizational Cultures" en *Administrative Science Quarterly* vol 24, pp. 570-581.
- POWELL, Walter y Di MAGGIO, Paul J. (1991), "Introduction" en Walter Powell y Paul J. Di Maggio (ed.) *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, Chicago-London, pp. 1-38.
- RILEY, Patricia (1983), "A Structurationist Account of Political Cultures" en *Administrative Science Quarterly* nº 28/3, pp. 414-437.

- RUIZ DE OLABUÉNAGA, José Ignacio (1997), *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- SAMPEDRO BLANCO, Víctor, JEREZ, Ariel y LÓPEZ REY, José A. (2002), "ONG medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales" en Marisa Revilla Blanco (ed.) *Las ONG y la política*, Istmo, Madrid.
- SÁNCHEZ, J.C. (1995), "Cultura y recursos humanos" en *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* nº 11, pp. 89-104.
- SÁNCHEZ, J.C., ALONSO, E. y PALACÍ, F. (1999), "El concepto de Cultura Organizacional: Sus fundamentos teóricos e investigación en España" en *Revista de Psicología General Aplicada* nº 52, pp. 287-299.
- SCHEIN, Edgar H. (1968), "Organizational Socialization and the Profession of Management" en *Industrial of Management Review* nº 9, pp. 1-15.
- SCHEIN, Edgar H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Mass., Addison-Wesley, Reading.
- SCHEIN, Edgar H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Madrid.
- SCOTT, W. Richard (1990), "Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists" en O.E. Williamson. *Organization Theory*, Oxford University Press, New York-Oxford, pp. 38-55.
- SERRANO, Maite (2001), "Las ONG entre la empresa y el Estado: ¿Cambio o reproducción del sistema?" en Luis Nieto Pereira (coord.) *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*, La Catarata/IUDC, Madrid, pp.141-169.
- SOGGE, David y ZADEK, Simon (1998), "¿Leyes del mercado?" en David Sogge (ed.). *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, Icaria Antrazyt TNI, Barcelona, pp. 103-152.
- TAIGIURI, R and LITWIN, G.H. (1968), *Organizational Climate. Exploration of a Concept*, Harvard Graduate School of Business, Boston.
- WATTS, Duncan J. (2003), *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, Random House, Londres.
- WILKINS, Alan L. y OUCHI, William G. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance" en *Administrative Science Quarterly* nº 28/3, pp. 468-481.
- ZAVALA MATULIC Leopoldo O. (1985), "Las ONGD en España. Origen y evolución" en CONGDE *Directorio ONGD 1984*, CONGDE, Madrid, pp 215-223.