



Las teorías y la práctica de la dirección son una fuerza para el bien. La contribución de Sumantra Ghoshal

Héctor O. Rocha*

Este artículo tiene como objetivo presentar una síntesis elaborada sobre las premisas que hacían de Sumantra Ghoshal una fuerza para el bien, tanto a través de sus más recientes desarrollos intelectuales como a través de su influencia en la práctica de la dirección. Para ello describe las definiciones y hace explícitas las premisas e ideas en proceso en el momento del fallecimiento de Ghoshal, en marzo del 2004. Plantea posibles desafíos a encarar en investigaciones futuras para seguir desarrollando el potencial de las teorías y la práctica de la dirección de modo que sean una fuerza para el bien.

Palabras clave: *Sumantra Ghoshal, Bien, Premisas de la dirección, Teoría de la dirección, Práctica de la dirección, Naturaleza y potencial humanos, Explicaciones Intencionales.*

This article aims at presenting a summary of and an elaboration upon the assumptions which made of Ghoshal a force for good through both his most recent intellectual developments and his influence on the practice of management. In order to achieve this aim, this article describe the definitions, make the assumptions and ideas in process at the time of Ghoshal's passing away in March 2004, and put forward challenges for future research for continuing developing the potential of management theories and practice to be a force for good.

Keywords: *Sumantra Ghoshal, Good, Management Assumptions, Management Theories, Management Practice, Human nature and potential, Intentional Explanations*

* Héctor O. Rocha es profesor asociado de Política de Empresa y Entrepreneurship en el LAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires, en Argentina (brocha@iae.edu.ar).

“Let’s write something that gives our kids a sense of the force for good that well-run business enterprise can be. Maybe we can help a new generation see that the field of management can be an exciting, worthwhile, and honorable profession”.

Sumantra Ghoshal, citado en Bartlett, C.A. (2005), p. 350.

I. Introducción

¿Por qué escribir un artículo sobre Sumantra Ghoshal¹ en una revista con el contenido y la audiencia de *Empresa y Humanismo*? En verdad, es todo un desafío escribir sobre un autor de la talla de Ghoshal, fallecido repentinamente en marzo del 2004, al que tanto el mundo académico como el empresarial consideran uno de los principales pensadores de la dirección. Ese desafío consiste en relacionar la contribución de Ghoshal con el objetivo de la Revista, que se centra en la empresa y en las organizaciones sociales entendidas como instituciones humanas, y en la función directiva considerada desde una perspectiva interdisciplinar.

1 Sumantra Ghoshal (Calcuta, 1948-Londres, 2004) se graduó en la Universidad de Delhi con una licenciatura en Física. Después de trabajar en una corporación india, en 1981 se trasladó a los Estados Unidos, donde obtuvo dos doctorados: el primero en el MIT *Sloan School of Management*, y el segundo en la *Harvard Business School*. Luego fue profesor en *INSEAD Business School*, en Francia. En 1994 pasó a ser miembro del departamento de *Strategy and International Management* en la *London Business School*. Fue miembro del *Committee of Overseers* de la *Harvard Business School* y Decano Fundador de la *Indian School of Business* en Hyderabad.

Ghoshal publicó 10 libros, más de 70 artículos y varios casos que fueron galardonados. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, un libro que co-escribió con Christopher A. Bartlett, ha sido citado por *Financial Times* como uno de los 50 libros de *management* de mayor influencia, y se ha traducido a nueve idiomas. *The Differential Network: Organizing the Multinational Corporation for Value Creation*, un libro que co-escribió con Nitin Nohria, ganó el *George Terry Book Award* en 1997. *The Individualized Corporation*, co-escrito con Christopher A. Bartlett, ganó el *Igor Ansoff Award* en 1997 y fue traducido a siete idiomas. Ghoshal fue calificado por *The Economist* como “Euroguru”.



La respuesta a esta pregunta es que, en el momento de su fallecimiento, varios objetivos fundamentales de su esfuerzo, así como los trabajos dirigidos a cumplirlos, quedaron inconclusos. Diversos autores que escribieron sobre la contribución de Ghoshal mencionan que en el momento de su fallecimiento se encontraba inmerso en múltiples proyectos, todos ellos relacionados con dos objetivos globales: por un lado, desarrollar una teoría gerencial de la firma²; y por otro, proponer una visión gerencial más integral basada en premisas más positivas sobre la naturaleza humana, desafiando al pensamiento gerencial dominante³. El ser humano es el centro de esos objetivos que Ghoshal intentaba lograr junto con un grupo de investigadores, entre ellos Christopher Bartlett, Peter Moran, Lynda Gratton, Janine Nahapiet, Heike Bruch y el autor del presente artículo⁴. Ese grupo se ha constituido en una red de co-autores decidida a llevar adelante la madre de las batallas intelectuales de Ghoshal⁵. Dado el interés de Ghoshal por la persona y las organizaciones desde una perspectiva más humana, escribir sobre estos esfuerzos inconclusos en una revista como *Empresa y Humanismo* puede ayudar tanto intelectual como prácticamente a futuros académicos y gerentes.

El lector también se preguntará por qué centrarse en la contribución de Ghoshal al bien, tanto de las teorías como de la práctica gerencial. La razón es que, quienes tuvieron la experiencia de trabajar con

2 Véase Bartlett, C.A. (2005), p. 346; Birkinshaw, J. (2005), p. xvii y Birkinshaw, J. (2006), p. 587, entre otros.

3 Véase Birkinshaw, J. (2005), p. xix; Birkinshaw, J. (2006) y Piramal, G. (2004), p. 52, entre otros.

4 Por ejemplo, Ghoshal, S.; Bartlett, C.A. y Moran, P. (1999); Moran, P. y Ghoshal, S. (1999); Ghoshal, S. y Gratton, L. (2005); Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2004) y (2006). Véase también Birkinshaw, J. (2006), p. 587.

5 Piramal, G. (2004), p. 52.

Ghoshal, no dudaron en caracterizarlo como “una fuerza para el bien”. En efecto, dos son las características de Ghoshal que eran patentes al trabajar con él, y que llevaron a varios de sus co-autores a incluirlas dentro de la extensa lista de sus cualidades personales: era una fuerza para el bien⁶ y tenía gran facilidad para reconciliar la teoría con la práctica⁷.

El objetivo general de Ghoshal y sus características personales están íntimamente relacionados. Somos una unidad y, como afirma Henry Mintzberg, la contribución y la humanidad de una persona van de la mano⁸. Contar con teorías más positivas de la dirección partiendo de una comprensión más amplia de la naturaleza e intencionalidad humanas⁹ era parte del proyecto inconcluso de Ghoshal y sus colaboradores.

Para contar con teorías que contribuyan a una visión más integral de la tarea gerencial es indispensable hacer explícitas las premisas que guiaban los trabajos más recientes de Ghoshal y sus co-autores. Las premisas con las que vemos la realidad tienen un impacto importante en lo que hacemos como investigadores, o como consejeros de directivos de organizaciones y, por lo tanto, en los resultados que logramos y hacemos lograr a las personas e instituciones que se ven influidas por nuestras acciones.

Este trabajo se centra en la contribución de Ghoshal, aunque en la lista de trabajos que aparecía en su extenso *curriculum vitae*, publicado en 1988, sólo aparece como autor único en un texto. Precisamente su habilidad para trabajar en equipo y realizar el

6 Véase, por ejemplo, Birkinshaw, J. y Piramal, G. (2005).

7 Véase, por ejemplo, Bartlett, C.A. (2005).

8 “...if we academics tend to theorize about what we ourselves are...”. Mintzberg, H. (2005), p. 108.

9 Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).



potencial de cada uno de sus colaboradores era una de las tantas características que hacían de él una fuerza para el bien.

Dado el objetivo planteado, el alcance de este artículo viene delimitado por dos dimensiones. En primer lugar, desde el punto de vista temático, el artículo se limita a las premisas fundamentales tanto explícitas como implícitas en el trabajo de Ghoshal en relación con su contribución a que las teorías y la práctica de la dirección sean una fuerza para el bien. Por tanto, quedan fuera del alcance la descripción y el análisis de sus trabajos, no sólo por razones de espacio sino porque otros autores han satisfecho en gran parte esta necesidad¹⁰. Es suficiente para nuestros propósitos resaltar que el pensamiento de Ghoshal evolucionó desde la estrategia a la organización de la multinacional¹¹; pasó luego por la persona dentro de la organización, tomando la responsabilidad de su destino¹²; y finalizó con su proyecto más ambicioso: proponer una visión gerencial más integral basada en premisas más positivas sobre la naturaleza humana, desafiando el pensamiento gerencial dominante¹³.

En segundo lugar, desde el punto de vista de las publicaciones analizadas, el artículo se limita a aquellas en las cuales el autor tuvo más relación durante su año de trabajo con Ghoshal en la *London*

10 Ver, por ejemplo, Birkinshaw, J. (2005) y (2006), y Piramal, G. (2004), entre otros.

11 Esa transición se puede captar a través de la lectura de dos de sus *best sellers*: Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989) y Ghoshal, S. y Nohria, N. (1997).

12 La síntesis de este pensamiento se encuentra en Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997).

13 Ver Birkinshaw, J. (2005), p. xix y Birkinshaw, J. (2006); y Piramal, G. (2004), p. 52, entre otros.

*Business School*¹⁴. Mi tarea consiste en explicitar las premisas subyacentes en sus trabajos y las ideas no cristalizadas en el momento de su fallecimiento, e integrarlas para abrir nuevos horizontes a investigaciones futuras. Por ejemplo, su artículo póstumo, “Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices”, está claramente incompleto y abarca un amplio rango de temas que, parafraseando a Artigas, van desde lo metafísico (¿existe una realidad objetiva mas allá de la percibida por nuestra inteligencia?) o lo epistemológico (asumiendo que existe una realidad objetiva, ¿puede nuestra inteligencia tener un conocimiento progresivo de tal realidad?), a lo práctico o ético (¿cuáles son los valores que deben regir nuestro trabajo intelectual y el de las Escuelas de Negocios?)¹⁵.

Ghoshal se caracterizó por ser una persona en permanente búsqueda de lo que daba sentido a las realidades con las que se encontraba. Esto explica que sus escritos siempre fueran más un proceso que un producto acabado. En este artículo se hará referencia a ideas que estaban en proceso de discusión con Ghoshal, pero que no se encuentran incluidas en los artículos citados.

14 Estas publicaciones son Ghoshal, S. y Moran, P. (1996); Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997); Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998); Ghoshal, S. (2005); y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). La conferencia titulada “Beyond Self-Interest: The Micro-Foundations of Cooperation”, presentada en un Simposio de la *Academy of Management* en el 2004, aunque no es una publicación académica sintetiza las premisas básicas de la nueva teoría de la cooperación que ambos autores estaban desarrollando junto con Janine Nahapiet y Lynda Gratton, por lo cual también se tendrá en cuenta. Los artículos de Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005) y el de Rocha, H.O. (2006) desarrollan esas premisas básicas. Finalmente, también será considerado el de Miles, R.; Rocha, H.O. y Moran, P. (2006) y la presentación de académicos tales como Whetten, D.A. (2006) y Walsh, J. (2006).

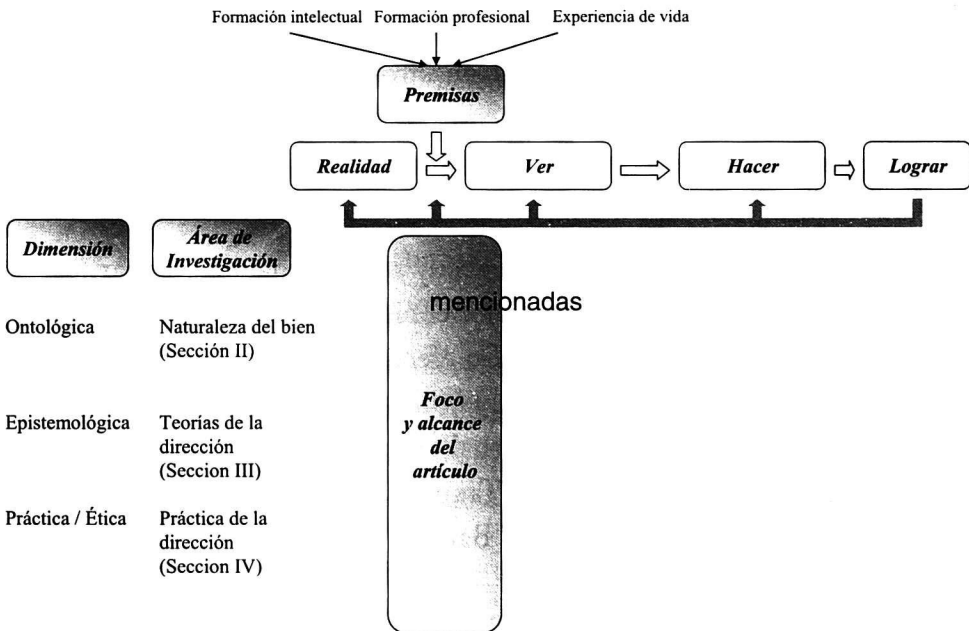
15 Artigas, M. (2000).



Para alcanzar el objetivo dentro de los alcances definidos anteriormente, este artículo se estructura de la siguiente forma: dado que el foco está en las premisas subyacentes en los trabajos más recientes de Ghoshal en relación con el bien, la Sección II define este término. Esta sección puede definirse como perteneciente a la dimensión ontológica, ya que tiene directa relación con la naturaleza del bien según los últimos escritos de Ghoshal. Luego, la Sección III entra en el campo epistemológico y sintetiza las premisas subyacentes en el trabajo de Ghoshal respecto a lo que es una buena teoría gerencial. La Sección IV hace referencia a las premisas relacionadas con la práctica de la dirección tanto en las organizaciones como en las Escuelas de Negocios, con lo cual esta sección se incluye en la dimensión ética. La Sección V concluye el artículo.

La figura 1 esquematiza la estructura y el alcance del trabajo.

Figura 1 - Estructura y alcance



II. Una fuerza para el bien. Pero, ¿qué es el bien?

Cuando a fines del año 2002 Peter Moran y Sumantra Ghoshal enviaron un e-mail a todos aquellos que se quisieran sumar al proyecto de su nuevo libro, un grupo de estudiantes se adhirieron a la iniciativa. En una de mis reuniones con Ghoshal en las que discutíamos sobre el título de su libro, *A Good Theory of Management*, le sugerí que definiera cada palabra del título, y se quedó con la inquietud de la palabra *good*. Claramente no estaba satisfecho con las teorías actuales, tal como expresa en su artículo póstumo, “Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices”¹⁶. Sin embargo, su definición de bien era más la de una fuerza interior que impulsa a extraer lo mejor de cada uno y de cada circunstancia que una definición teórica.

Esta capacidad de potenciar lo mejor de cada persona, junto con sus actitudes de apertura y búsqueda, hicieron que la definición aristotélico-tomista de bien basada en la excelencia o virtud fuera un cauce intelectual interesante para sus escritos. Como la lectura de artículos en las más prestigiosas revistas de *management* demuestra, Aristóteles no está de moda en nuestros días; y como Sumantra generalmente iba en contra de la corriente, este hecho agregó un elemento adicional a su interés por las definiciones aristotélico-tomistas.

Por ese motivo, Ghoshal se sintió muy a gusto cuando en el artículo “Beyond Self-Interest” definimos el bien en términos de lo que es acorde a la naturaleza humana. En efecto, los siguientes dos párrafos tomados de dicho artículo expresan esa idea, que está relacionada con otros escritos de Ghoshal, especialmente con “Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory”, *The Individualized Corporation* y “Bad Management Theories are

16 Ver, por ejemplo, la figura 2 en Ghoshal, S. (2005). Ver también una apretada síntesis de su filosofía en Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), pp. 15-16.



Destroying Good Management Practices”, como veremos más adelante.

De acuerdo con Aristóteles, la tendencia humana básica es hacia el bien (I, 1). El bien puede entenderse de diferentes formas: placer, riqueza, honor o excelencia (I, 4). Sin embargo, Aristóteles argumenta que el más grande de todos los bienes es la excelencia (I, 5) porque contribuye a desarrollar el potencial de lo que es específicamente humano. La felicidad ocurre cuando el ser humano desarrolla sus excelencias (I, 13; X, 6-7).

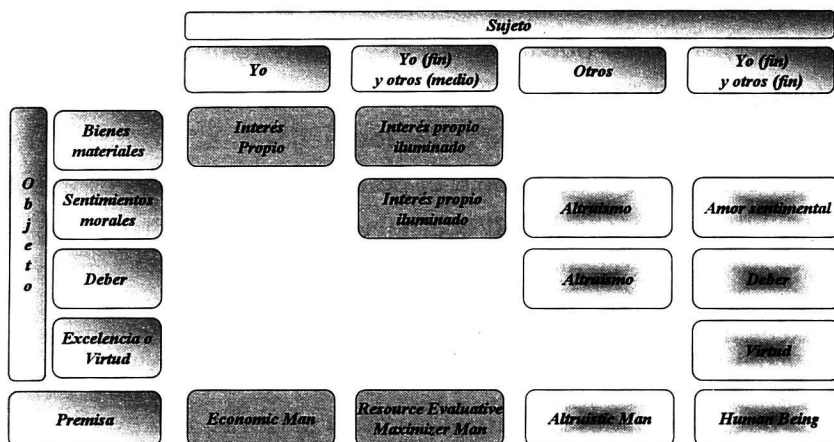
La excelencia, que resulta de esfuerzos inteligentes y voluntarios más que de la naturaleza (II, 1), es un hábito que promueve el desarrollo de las potencialidades humanas. En otras palabras, una excelencia se forma por actos voluntarios en vez de estar determinada por los genes, y potencia las capacidades humanas para alcanzar su potencial o tendencia hacia bienes específicos. Comparado con los animales y las plantas, el ser humano tiene facultades específicas -es decir, inteligencia y voluntad- que permiten la vida intelectual. Los seres humanos también tienen facultades inferiores que comparten con los animales y las plantas y que permiten la vida sensitiva y vegetativa, respectivamente (Tomas de Aquino). La excelencia guía las capacidades humanas hacia su desarrollo, potenciándolas de acuerdo con lo que es específicamente humano. El bien está relacionado con lo que es de acuerdo a la naturaleza: aquello que es bueno es lo que expande las capacidades humanas¹⁷.

La figura 2 integra la definición aristotélica de bien, basada en la naturaleza humana y el desarrollo de su potencialidad a través de la excelencia, con las corrientes filosóficas que tratan sobre el mismo tema en relación con la motivación o intencionalidad humana¹⁸.

17 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 601.

18 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), figura 1.

Figura 2 – Naturaleza del bien
Distintas premisas sobre el bien para el ser humano



Fuente: traducido de Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), figura 1.

Figura 2

Tanto los escritos como la experiencia vital de Ghoshal apuntan a una definición de bien relacionada con el desarrollo de las potencialidades humanas de acuerdo con su propia naturaleza. Por ejemplo, su segundo libro con Bartlett¹⁹ se centra en ese potencial, proponiendo nuevos criterios y modelos gerenciales para liberar la creatividad y la iniciativa individual en todos los miembros de una organización. Lo escrito por Ghoshal reflejaba el proceso de su propia experiencia de vida, ya que tenía una capacidad ejemplar para desarrollar el potencial de sus colaboradores, como atestiguamos todos los que tuvimos la oportunidad de trabajar con él²⁰. Por ese motivo no es de extrañar que, tanto durante el proceso de desarrollo del pro-

19 Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997).

20 Ver Rocha, H.O. (2004) en Agradecimientos; Bartlett, C.A. (2005), p. 350; Bruch, H. (2005), p. 365; Mintzberg, H. (2005), p. 366.



grama de investigación *The Micro-Foundations of Cooperation*²¹ en general, como en la escritura del artículo “Beyond Self-Interest Revisited”²² en particular, la coincidencia entre la experiencia de Ghoshal y la definición de bien aristotélico-tomista basada en el desarrollo del potencial humano haya sido prácticamente automática. Incluso los principales temas de debate y el proceso mismo durante el trabajo conjunto con Ghoshal fueron una puesta en práctica de esa definición de bien.

En efecto, si Ghoshal mismo era una fuerza para el bien es porque contaba con ciertas cualidades humanas y virtudes que creaban las condiciones para que fuera imitado. Etimológicamente, virtud significa fuerza y conceptualmente se define como un hábito operativo bueno. En lo que resta de esta sección se describen las cualidades personales que pude ver en Ghoshal durante el proceso de desarrollo de una teoría de la cooperación, la discusión acerca de qué son buenas teorías de la dirección y la redacción del artículo “Beyond Self-Interest Revisited”. Esas cualidades son varias, pero se resaltarán las relacionadas con su habilidad para trabajar cooperativamente y comunicar, para realizar contribuciones reales; su actitud de búsqueda permanente y su humildad. Estas dos últimas cualidades eran fundamentales en él debido a los dones naturales que había recibido y a su capacidad para, a través de la prueba y el error, captar conceptos filosóficos sin haber tenido ninguna formación filosófica formal.

Estas cualidades se ejemplificarán a través de tres temas que fueron objeto de debate durante el trabajo conjunto con Ghoshal: la comunicación de ideas manteniendo su esencia, la aportación aristotélica en el tema de la intencionalidad humana y la rigurosidad metodológica.

21 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2004).

22 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

Primero: buena parte del proceso de aprendizaje con Ghoshal se centró en la forma de comunicar las ideas manteniendo su esencia. En una de las reuniones que tuvimos para revisar nuestro primer artículo, Ghoshal enfatizó este aspecto comunicacional diciendo que “no se entra hablando en francés en una reunión en la que se está hablando en inglés”. Al principio lo tomé como una referencia a lo mediocre de mi inglés, pero luego remarcó que, si queríamos enviar nuestro artículo a una revista puntera en *management*, como *The Academy of Management Review*, no nos iban a entender si hablábamos de raíces filosóficas; por eso cambiamos el título y pusimos raíces intelectuales. Acepté el cambio porque no generaba una brecha entre lenguaje y realidad. Otro ejemplo fue la longitud de la sección filosófica, que de cinco páginas se redujo a una página y media.

Una muestra de que la adecuación del lenguaje a la realidad tiene especial relevancia en Ghoshal se dio durante la revisión de las primeras versiones del artículo mencionado, cuando me preguntó si Aristóteles utilizaba la palabra virtud en sus escritos. Le contesté que la palabra que empleaba era “excelencia” y su respuesta fue: “¿por qué no utilizamos entonces la misma palabra que usó Aristóteles en vez de la palabra virtud que incluiste en el borrador?”.

Estos son sólo dos ejemplos de la habilidad comunicativa de Ghoshal para respetar el contenido de la realidad de las ideas. Adicionalmente, si bien el artículo está basado en las obras originales de Aristóteles, solicité a varios colegas conocedores de los escritos aristotélicos y de temas de filosofía que verificaran la exactitud de las partes filosóficas. Todos coincidieron en que dichas secciones eran una breve pero fiel descripción de las raíces filosóficas explicitadas²³.

23 Ver “Agradecimientos”, en Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). Como se menciona en la nota introductoria al artículo, se prefirió no modificar el contenido del cuerpo del artículo más allá de aspectos de edición y redacción, y por ese motivo no se extendieron las secciones relacionadas con temas filosóficos, como varios colegas sugirieron.



Un segundo tema de debate fue el énfasis de Ghoshal por revisar la literatura en general, y la aportación de Aristóteles en particular, acerca del tema de la intencionalidad. En efecto, puesto que ya a mediados de los 60 Maslow había desarrollado, según Ghoshal, un esquema motivacional similar, fue necesario revisar con detalle los temas aristotélicos relacionados con el esquema propuesto por Maslow. Esto derivó en una matriz comparativa que finalmente no se incluyó en el artículo, pero que cumplió su finalidad de revisión de la literatura y de validar que realmente estábamos realizando una contribución al tema del interés propio y el interés de los demás.

Finalmente, un tercer tema de debate fue metodológico y se centró en hechos tales como su consejo de contar con proposiciones en nuestro artículo o de afirmar que las categorías de la figura 1 tenían que ser mutuamente excluyentes. En efecto, recuerdo con agrado que, a pesar de su crítica de que a nuestro artículo le faltaban proposiciones, Ghoshal cambió de parecer cuando simplemente le pregunte en cuál de sus artículos anteriores había formulado proposiciones. Esto tenía especial importancia en la actual exigencia de las revistas de primera línea y el método de investigación de Popper, método refutado al menos desde el momento en que Duhem y Quine formularon su tesis, en virtud de la cual la observación empírica no es un instrumento válido para determinar la validez de las teorías. Lo mismo sucedió cuando, ante su afirmación de que las categorías motivacionales de nuestro modelo tenían que ser mutuamente excluyentes, analizamos que ese paradigma va en contra de lo que él mismo hacía en sus escritos, que era tender hacia un paradigma de integración, superador del paradigma atomístico de categorías mutuamente excluyentes²⁴.

24 Ver por ejemplo Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), p. 197, p. 246 y p. 257; Ghoshal, S. (2005), p. 82; Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 588.

Estos tres temas de debate se dieron a lo largo de un proceso que manifestaba de forma práctica la definición existencial de bien de Ghoshal en términos de desarrollo del potencial propiamente humano. En efecto, el aspecto comunicacional lleva implícita la premisa de que la investigación, además de un esfuerzo personal, incluye una dimensión colectiva, lo cual requiere la habilidad básica de comunicar en un lenguaje que el otro pueda entender. Tanto la virtud del trabajo de investigación cooperativo como la de comunicar ideas al mundo académico y al empresarial de forma clara son cualidades humanas resaltadas por varios colaboradores de Ghoshal²⁵.

Respecto al tema de la revisión de la literatura en el tema de la intencionalidad y la motivación humanas, esta es otra cualidad básica de un investigador, ya que se relaciona con la capacidad de realizar contribuciones a los campos del saber y de la práctica, evitando el error común de escribir artículos por un motivo exclusivamente extrínseco, tal como publicar una cierta cantidad de artículos en revistas A en un determinado período de tiempo.

Finalmente, el debate metodológico muestra claramente la actitud de búsqueda de Ghoshal, que, si bien criticaba con fuerza la pretensión de conocimiento científico de las actuales teorías de la dirección²⁶, todavía luchaba con paradigmas arraigados en ese método científico, como el desarrollo de esquemas teóricos en forma de proposiciones y la necesidad de categorías mutuamente excluyentes.

Existe un último aspecto que no fue de debate sino más bien ejemplar: la disposición de Ghoshal a escuchar y su humildad, virtudes íntimamente relacionadas²⁷. Ambas cualidades están implícitas en el hecho de dejar de lado o modificar las propias ideas cuando la evi-

25 Ver por ejemplo Piramal, G. (2004); Birkinshaw, J. (2005); Bartlett, C.A. (2005).

26 Esta crítica se ve claramente en Ghoshal, S. (2005) y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

27 Pieper, J. (1980).



dencia muestra lo contrario, como se detalló arriba en el debate de los aspectos metodológicos. En particular respecto a la disposición a escuchar, que se experimentaba constantemente en los diálogos con él y en los encargos que solicitaba. Viene a mi memoria la reunión que dio origen al proyecto *Micro-foundations of Cooperation*, en la que Ghoshal me solicitó que le dijera qué tenía que leer para profundizar sobre el tema de cooperación, en vez de darme una lista de artículos para trabajar.

Respecto a la humildad, un hecho que permanecerá siempre en mi mente y en mi corazón fue un *e-mail* que Ghoshal había enviado a Raymond Miles, del que tuve conocimiento varias semanas después de su fallecimiento. En él, Ghoshal confirmaba su asistencia a un Simposio de la *Academy of Management* organizado por Miles, pero solicitaba que mi nombre figurara como primer autor de la presentación. Finalmente terminé presentando ese trabajo tras otra muestra de humildad (¡y toma de riesgo!), en este caso por parte de Miles, después del fallecimiento de Ghoshal. Ese detalle de poner primero a la otra persona sin mencionárselo resalta en un ambiente académico en el que generalmente se tiene la experiencia opuesta: poner en segundo lugar a un colega y comentar la justificación de la decisión a un tercero sin que el colega relegado se entere.

En síntesis, tanto los escritos como las cualidades humanas o virtudes de Ghoshal no sólo son consecuentes con la definición aristotélico-tomista de bien, sino que también hacían del propio Ghoshal una fuerza para el bien que trasladaba a las teorías y las prácticas de la dirección, como se verá en las siguientes secciones.

III. Las buenas teorías de la dirección son las que informan la práctica de la dirección para que sea una fuerza para el bien

La conceptualización basada en la naturaleza del ser humano en general comentada en la sección anterior está implícita tanto en la

concepción de las teorías (esta sección) como de las prácticas del *management* (sección siguiente) que Ghoshal proponía.

Esta sección pretende resaltar lo que Ghoshal entendía por buenas teorías de la dirección, tema en proceso de búsqueda en el momento de su fallecimiento. Hasta la fecha el autor desconoce la existencia de un artículo que sintetice las características de lo que era una buena teoría según Ghoshal²⁸. A continuación se intentan resumir las características principales de lo que Ghoshal y algunos de sus coautores estaban tratando de definir como una buena teoría de la dirección. Estas características eran básicamente cinco.

Primero: las buenas teorías de la dirección deben basarse en lo que la filosofía de la ciencia entiende por teoría. Un aspecto en el que existe plena coincidencia entre los filósofos de la ciencia es que una buena teoría debe explicar el objeto de estudio que se propone estudiar²⁹.

Segundo: las buenas teorías no se limitan a explicar sino que también tienen el objetivo de entender progresivamente la realidad a través de un proceso de investigación integradora y cooperativa. Ghoshal consideraba las teorías como los palos que sirven de guía (*walking sticks*) en nuestro caminar de investigadores que tratan de encontrar sentido a la realidad, hasta que se encuentra un palo mejor³⁰. Esta gráfica definición del propósito de las teorías de la dirección tiene una

28 Los escritos Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), pp. 587-589 son los que están más relacionados con el tema de esta sección. Por haber estado en proceso de elaboración en el momento del fallecimiento de Ghoshal, no contienen una lista clara y descriptiva de lo que constituye una buena teoría de la dirección.

29 Rothbart, D. (1998); véase Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 610. Ghoshal estaba evolucionando hacia el concepto clásico de conocimiento o entendimiento como fin último de una teoría, como se verá en la quinta característica de una buena teoría.

30 Ghoshal, S. (2005), p. 81.



premisa fundamental: el objetivo último es entender progresivamente la realidad que vivimos e intentamos investigar³¹.

La palabra integración era clave para Ghoshal. Cuando se le planteaban puzzles en términos dicotómicos (*Either/or*), él los transformaba en soluciones integradoras en términos de “esto y aquello” (*this AND that*) o, al menos, lo mejor de esto y lo mejor de aquello³². Ghoshal no rechazaba totalmente las teorías que criticaba, sino que las completaba con su capacidad intelectual y la evidencia empírica que tenía a mano. Esto se ve claramente en varios de sus trabajos, en los que hace mención explícita de este aspecto. Por ejemplo, en su trabajo con Bartlett, ambos autores mencionan explícitamente que la nueva filosofía de *management* que proponen no implica un rechazo total de la doctrina anterior y por eso en sus argumentos usan la palabra *beyond* (más allá) en vez de *from* (de...a)³³. Otro ejemplo se encuentra en Ghoshal³⁴ y en Rocha y Ghoshal³⁵, en donde explícitamente se propone y se realiza una tarea de investigación integradora.

Esta tarea de ir encontrando sentido a la realidad que nos rodea se realiza de forma cooperativa. En efecto, para Ghoshal la investigación era el resultado de una comunidad de aprendizaje en la que la discusión racional y el debate apasionado formaban parte del corazón de la creación intelectual. En ese proceso las personas implicadas articulaban ideas que, en muchos casos, no sabían que tenían en su bagaje intelectual, y creaban argumentos que nunca habían mane-

31 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 588.

32 Ver por ejemplo Ghoshal, S. y Moran, P. (1996); Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), p. 197, p. 246, p. 257 y p. 302; Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998); Ghoshal, S. (2005), p. 82; Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 588.

33 Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), p. 302.

34 Ghoshal, S. (2005), p. 82.

35 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 588.

jado con anterioridad³⁶. Recuerdo cómo Ghoshal comentaba que en algunos casos uno abre camino con sus proyectos mientras que en otros, haciendo referencia al movimiento de *Positive Organizational Scholarship*³⁷, hay que unirse a los que ya empezaron para poder contribuir a ellos. Una enseñanza para los que por vocación elegimos la academia es que tenemos que crear las condiciones, empezando por nuestras intenciones y actos, para fomentar la cooperación. Tenemos que sentir el disfrute al cooperar con otros en el desarrollo de las ideas, como Ghoshal hacía en su trabajo.

Sintetizando, la integración dentro del ámbito de la investigación es necesaria para poder contar con un conocimiento progresivo de la realidad objeto de estudio, que se facilita cuando el trabajo investigador se realiza de forma cooperativa, sea a través de autores o citando las fuentes de las propias ideas. Este último aspecto se aprecia, por ejemplo, en el Apéndice del libro con Bartlett, en la extensa lista bibliográfica de varios de sus artículos y en el hecho de que intentaba llegar hasta las raíces mismas de la fuente de una idea cuando ésta era central para su argumento.

Tercero: el objeto de estudio debe guiar la naturaleza de la teoría de la dirección y los métodos para desarrollarla. Es decir, las buenas teorías deben respetar la naturaleza del objeto básico de su estudio. En palabras de Ghoshal, la unidad básica de explicación en las ciencias sociales es la acción individual guiada por alguna intención³⁸. Esto motiva que los fundamentos morales de las teorías de la direc-

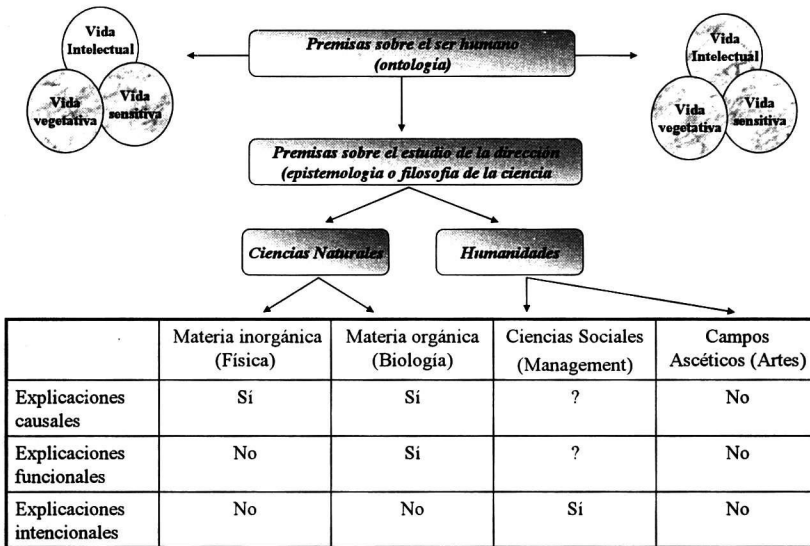
36 Bartlett, C.A. (2005), p. 348; Ghoshal, S. y Gratton, L. (2005), p. 355.

37 Cameron, K.S.; Dutton, J.E. y Quinn, R.E. (2003); ver Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005); Ghoshal, S. (2005), p. 86 y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). Esta actitud de reconocimiento de otros que han abierto camino es una constante en los escritos de Ghoshal, tal como se puede apreciar en sus reconocimientos a Seligman en psicología, Sen y North en economía, y otros tantos. Véase Ghoshal, S. (2005), p. 82 y pp. 84-89; Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), "Acknowledgements" y "Appendix", mencionados constantemente en sus trabajos.

ción pasen a ser relevantes³⁹, con lo cual, la distinción entre bueno y malo, que va más allá de la distinción entre lo correcto e incorrecto, recobra sentido⁴⁰.

Este argumento queda claramente reflejado en la figura 3, que es una adaptación del esquema presentado en uno de sus artículos póstumos⁴¹.

Figura 3 – Buenas Teorías de la Dirección



Fuente: adaptado de Ghoshal, S. (2005), figura 2 y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 588 y p. 601, figuras 3 y 4.

38 Ghoshal, S. (2005), p. 78. Como el profesor Martínez-Echevarría me comentó en una entrevista personal, Ghoshal había captado el sentido del “telos” o finalidad. Esta realidad hace que lo más importante o esencial de la realidad no pueda ser captado por ningún tipo de lenguaje formal. Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 136.

39 Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005).

40 Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 597.

41 Ghoshal, S. (2005), figura 2.

La figura 3 resalta dos aspectos. El primero, que las teorías que estudian la naturaleza humana necesitan premisas y métodos distintos. En particular, las buenas teorías de la dirección consideran la naturaleza propia de su objeto de estudio: la acción humana dirigida por cierta intencionalidad. Esto repercute a nivel personal (gerentes de organizaciones), organizacional y social, ya que el *management*, como disciplina humana y social, no puede dejar de considerar la intencionalidad humana en estos tres niveles⁴². Dada la definición de bien basada en la naturaleza humana y la importancia de la intencionalidad humana, Ghoshal y sus colaboradores se esforzaban por hacer de esta característica una variable más que un parámetro dado -es decir, el cuestionamiento fundamentado de que la intencionalidad se reduzca al interés propio-⁴³.

El segundo aspecto que destaca de la figura 3 es la actitud de búsqueda permanente por parte de Ghoshal, tal como se describiera en la sección anterior. Esa actitud se ve reflejada en dos aspectos, uno implícito y otro explícito. Esa búsqueda se aprecia implícitamente en el hecho de que, si bien Ghoshal clasifica el *management* dentro de las humanidades, se inclina más por situarlo en la intersección entre ciencia y arte. En el momento de su fallecimiento, la caracterización de la dirección como ciencia y arte a la vez quedó inconclusa⁴⁴.

Como ejemplo, podemos señalar que Ghoshal tenía una política de puertas abiertas y, dado su énfasis en la interacción personal para

42 Ver por ejemplo Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997); Moran, P. y Ghoshal, S. (1999); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). Para una profundización acerca del impacto de la intencionalidad humana en los tres niveles mencionados basados en las premisas y modelo de la figura 2 del presente artículo, ver Rocha, H.O. (2006).

43 Ghoshal, S. y Moran, P. (1996); Birkinshaw, J. (2006); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

44 Ver Ghoshal, S. (2005), p. 77, donde por el momento deja de lado la discusión sobre si el *management* es un arte práctico más que una ciencia. Peter Moran sostiene que se inclinaba a clasificarlo más como arte (comunicación personal).



debatir, intercambiar y crear ideas, aplicaba esta política después de presentar sus ideas públicamente. Recuerdo que, a mediados del 2003, tras presentar su nuevo proyecto intelectual en un seminario de investigación, Ghoshal empezó a recibir a profesores y estudiantes para profundizar en sus reacciones ante las ideas del seminario. Cuando entré en su despacho estuvimos discutiendo sobre el modelo de investigación que más se ajustaría a la naturaleza humana. El criterio clave sugerido, siguiendo a Jolivet⁴⁵, fue que cada ciencia se ajusta a la naturaleza de su objeto de estudio. Ese criterio lleva a clasificar al *management* dentro de la filosofía práctica, que tiene dos ramas, la filosofía del arte (cuyos objetos son lo bello y las artes) y la moral (cuyo objeto es el acto humano). El lector puede notar cómo Ghoshal, sin ser filósofo profesional, lo era empíricamente, tanto por su actitud de búsqueda como por la aproximación de sus intuiciones a lo definido formalmente por los filósofos de profesión.

El aspecto explícito de su actitud de búsqueda constante está reflejado en los signos de interrogación de la figura 3. El esquema que Ghoshal presenta en la figura 2 de su artículo póstumo⁴⁶ difiere del esquema de Elster⁴⁷ que Ghoshal toma como base. Elster sostiene que es posible contar con explicaciones causales en las ciencias sociales, si bien con reservas, y argumenta que las explicaciones funcionales no son posibles en las ciencias sociales. Ghoshal coloca dos signos de interrogación en esas celdas (ver figura 3), lo cual muestra no sólo que su artículo póstumo estaba en proceso de escritura sino principalmente su constante actitud de resolver desafíos (o puzzles, como sus colegas denominaban esta actitud). Generalmente, aunque Ghoshal clasificaba al *management* dentro de las humanidades, se

45 Jolivet, R. (1987).

46 Ghoshal, S. (2005); Moran, P. y Ghoshal, S. (1999); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), pp. 595-596.

47 Elster, J. (1983).

inclinaba a clasificarlo como ciencia y arte más que como ciencia social⁴⁸.

Cuarto: dado que el objeto de estudio de la dirección son el gerente y las organizaciones, Ghoshal afirma que las buenas teorías de la dirección deben basarse en premisas más positivas sobre la naturaleza humana. El interés de Ghoshal en las premisas de la dirección está presente en su prolífica y profunda producción, desarrollada en sus veinte años de carrera académica y marcada por cuestionar la sabiduría convencional existente en el momento de sus escritos. Esto le llevó a idear junto con Bartlett lo que ellos llamaron una *Managerial Theory of the Firm*⁴⁹. Esta rama de investigación estaría basada en la tradición clásica de investigación en *management*, similar a la de Barnard, Selznick y Mayo, en la que la teoría se elaboraba en colaboración estrecha con las empresas y el empresario. Esta forma de hacer teoría contrastaba con la tradición dominante, tomada de la economía neoclásica, de desarrollar teorías a partir de premisas incompletas sobre la empresa y el directivo.

Estas premisas más positivas se deben dar en tres ámbitos: personal, organizacional y social. Ghoshal trataba estos tres aspectos de forma simultánea y con un enfoque radicalmente distinto al de las teorías dominantes, pero su núcleo empezaba en el ámbito personal, como demuestran sus trabajos con Moran⁵⁰, Bartlett⁵¹, Nahapiet, Gratton y Rocha⁵², que enfatizan las premisas sobre la naturaleza, la inten-

48 Ghoshal, S. (2005), p. 77 y figura 2; Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 588 y p. 610.

49 Birkinshaw, J. (2005), p. xvii.

50 Ghoshal, S. y Moran, P. (1996).

51 Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997).

52 Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).



cionalidad y las relaciones humanas⁵³. Respecto al ámbito organizacional y social, las buenas teorías consideran tres premisas fundamentales: primera, nuestra economía es una economía organizacional en vez de una economía de mercado, dentro de la cual las organizaciones son actores protagónicos en la creación de riqueza y progreso económico⁵⁴; segunda, ese progreso no es sólo social sino también organizacional; y, por último, ese progreso depende principalmente de la calidad de la dirección⁵⁵.

Finalmente, las buenas teorías están enraizadas en la realidad. En efecto, dada la naturaleza práctica de la dirección, las teorías que la estudian son relevantes para su práctica⁵⁶. Es decir, dichas teorías no son algo meramente especulativo sino modelos para poder operar sobre la realidad de la dirección. Ghoshal citaba frecuentemente la frase de Kurt Lewin de que “no hay nada más práctico que una buena teoría”⁵⁷ y esto le llevaba a integrar de una manera única la teoría con la práctica. Este aspecto lo veremos con detalle en la sección siguiente.

IV. La relación entre las teorías y la práctica de la dirección

Hemos visto en la Introducción que uno de los proyectos más ambiciosos de Ghoshal y sus co-autores era el de desafiar el pensamiento

53 La intrínseca relación entre estos tres niveles puede verse en Ghoshal, S. (2005). Esa relación está siendo actualmente desarrollada por Rocha, H.O. (2006a) y Rocha, H.O. (2006b).

54 Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997); Moran, P. y Ghoshal, S. (1999); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

55 Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 613.

56 Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 612.

57 Lewin, K. (1945); véase Ghoshal, S. (2005).

gerencial dominante y proponer una visión gerencial más integral basada en premisas más positivas sobre la naturaleza humana.

Dado el impacto de uno de sus artículos póstumos, “Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices”, el lector puede llegar a inferir que la principal contribución de Ghoshal en el campo de la relación entre teoría y la práctica se dio de forma unívoca: iluminar la práctica desde las teorías existentes. Otra inferencia de la lectura del mencionado artículo es que puede llegar a concluirse que los problemas actuales en las organizaciones, incluidas las Escuelas de Negocios, se deben a teorías tales como las mencionadas por Ghoshal en ese artículo⁵⁸.

Sin embargo, estas conclusiones serían incompletas si no considerasen otros escritos de Ghoshal ni el proceso de escritura del artículo mencionado. En efecto, además de haber comenzado su carrera profesional en empresas y de haber sido un exitoso consultor, su filosofía de investigación estaba basada en la tradición clásica de Barnard, Selznick y Mayo, entre otros. Según esa tradición, la teoría se elaboraba en colaboración y en forma sinérgica con empresas y empresarios. La inferencia de que el estado actual de la práctica de la dirección se debe a la influencia de teorías tales como la teoría de la agencia, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la organización económica industrial es incompleta⁵⁹, ya que el artículo póstumo de Ghoshal se centra en las raíces filosóficas y disciplinarias de las teorías mencionadas, tal y como expresa en la página 76⁶⁰. Allí se afirma que las influencias de los académicos sobre la práctica de la dirección no se producen en el nivel de teorías específicas sino en el de la incorporación, dentro de la visión global de los gerentes y aca-

58 Ver Ghoshal, S. (2005), figura 3.

59 Ver por ejemplo, Hambrick, D.C. (2005), p. 106.

60 Ghoshal, S. (2005).



démicos, de un conjunto de ideas y premisas dominantes. El foco está en las premisas, que se encuentran en un nivel de conocimiento superior al de cualquier teoría en particular⁶¹.

Aclarados estos dos aspectos se puede argumentar que, con vistas a lograr una visión gerencial más integral, Ghoshal relacionaba la teoría con la práctica en tres dimensiones: la experiencia personal; la práctica de la dirección y su impacto en la teoría; y la teoría de la dirección y su impacto sobre la práctica de la dirección.

1. Primero, respecto a la dimensión de la experiencia, ésta se refiere a la experiencia personal de Ghoshal y a la de las personas con las que se relacionaba. Hay un dicho que afirma: “no se sabe más de lo que se experimenta”. Este criterio se aplica muy bien al caso de Ghoshal, ya que toda nueva empresa intelectual tenía su inicio en un puzzle o desafío fenomenológico por el que estaba atravesando. En definitiva, Ghoshal era un aristotélico sin saberlo o, más bien, era un filósofo experimental sin ser filósofo profesional, ya que sus inquietudes

61 Además de estas evidencias explícitas en el artículo mencionado, hay otros hechos que sustentan nuestro argumento. Por ejemplo, la distinción entre premisas, disciplinas y teorías gerenciales de la figura 3 de Ghoshal, S. (2005) fue tema de debate en la reunión con Ghoshal tras su Seminario sobre el tema y una de las sugerencias que Ghoshal internalizó fácilmente dada su actitud de búsqueda y escucha -la síntesis del debate fue resumida en un e-mail con comentarios a la versión previa a la publicada-. Ver además Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2004); y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), pp. 591-596; Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005). La figura 4 del presente artículo es otra forma de visualizar ese argumento. Otro ejemplo de que Ghoshal no se limitaba a unas teorías sino a las premisas que hay detrás de ellas puede verse en Rocha, H.O. (2006), donde se describe y se propone un modelo para poder entender los paradigmas empresariales desde la década del 1940 que alinean intereses personales, objetivos organizacionales y necesidades sociales, donde claramente se muestran efectos tanto positivos como negativos de las acciones corporativas, un objeto de debate constante en las charlas con Ghoshal.

tudes de investigación comenzaban en temas a resolver basados en experiencias tanto propias como de sus colaboradores académicos y gerenciales.

Los desafíos o puzzles que aparecían a partir de la experiencia tanto propia como de sus colegas eran el punto de partida de su agenda de investigación. Por ejemplo, en nuestros diálogos con Lynda Gratton, Peter Moran y Janine Nahapiet pude confirmar cómo cada uno de los escritos objeto de discusión había surgido de un puzzle que él experimentaba y que había que resolver. Y despertaba esta inquietud en sus colaboradores. Recuerdo que a fines del 2002 me preguntó sobre mi tema de tesis (“*Entrepreneurship, clusters* y desarrollo”). Después de unas semanas volvió a preguntarme sobre el tema y sentenció que “sin cooperación no hay *clusters* y, dado que la teoría dominante sobre cooperación es incompleta, necesitamos desarrollar una nueva teoría sobre la cooperación”. Y ese fue el inicio del proyecto *The Micro-foundations of Cooperation* (Los fundamentos de la cooperación a nivel micro), que se presentó en un simposio de la *Academy of Management* organizado por Raymond Miles en el año 2004⁶². Dado que la teoría dominante sobre cooperación era (y sigue siendo) la teoría de juegos, que se basa en la búsqueda del propio interés⁶³, a partir de ahí surgió la idea de desarrollar una nueva teoría de la cooperación como alternativa superadora, no sustitutiva, de dicha teoría. Su premisa básica es cómo fomentar la cooperación asumiendo un mundo en el que la gente se guía por su propio interés. La nueva teoría se basaba en premisas más positivas y humanas, según la filosofía aristotélico-tomista y la de autores contemporáneos tales como Pieper, Verneaux, Jolivet, y Pérez López. Finalmente, después de ver que las teorías están en última instancia construidas sobre premisas relacionadas con la naturaleza humana,

62 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2004).

63 Axelrod, R. (1984), p. 6.



se desarrolló el programa de premisas de la dirección y de la economía⁶⁴.

Esta raíz experimental y cooperativa se daba también en sus intercambios con gerentes de empresas. Como afirma Bartlett, uno de los pilares de su filosofía de investigación era empezar siempre con los datos recogidos en su trabajo de campo (entrevistas para el desarrollo de casos o consultas, conversaciones informales con directivos, etc.), en vez de bases de datos impersonales utilizadas para estudios estadísticos⁶⁵. Por ejemplo, se puede apreciar que en la raíz de *The Individualized Corporation* se encuentra la inquietud por desafiar las creencias y prácticas gerenciales dominantes a partir de sus entrevistas y su trabajo en cooperación con directivos y organizaciones desde 1980⁶⁶. Esta filosofía de investigación une intrínsecamente la teoría con la práctica de la dirección, haciendo prácticamente irrelevante la dicotomía planteada en círculos académicos entre rigor y relevancia. Esto nos lleva a la segunda dimensión de la relación entre las teorías y las prácticas de la dirección.

2. Segundo: respecto a la dimensión práctica de la dirección y su impacto en la teoría, el trabajo de Ghoshal que mejor representa el impacto de la práctica de la dirección sobre las teorías es, según mi

64 De esta manera quedó conformado un programa de investigación que incluía cuatro “pockets” interrelacionados (como Ghoshal solía recomendar):

1. Cooperación: revisión de la literatura y programa de investigación.
2. Fundamentos micro de la cooperación: un enfoque basado en la intención.
3. Más allá de los dilemas sociales: un enfoque aristotélico.
4. Revisando la premisa del interés propio.

En la Sección V se hace mención a los trabajos derivados a partir de este programa de investigación.

65 Bartlett, C.A. (2005), p. 346.

66 Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), p. 7 y p. x.

criterio, *The Individualized Corporation*⁶⁷. Parte de ese impacto se puede inferir del hecho de que fue traducido a siete idiomas y ganó el premio Igor Ansoff en 1997. Además, es un trabajo basado en la experiencia de más de 500 gerentes de 40 corporaciones con los que se trabajó desde el inicio de la década de 1980. Este trabajo es una muestra de que Ghoshal desarrollaba sus teorías a partir de datos de campo y casos de empresas analizados en profundidad, en contraposición con la forma deductiva que empleaban los economistas neoclásicos. Se anticipaba así a la nueva teoría de la empresa que se había propuesto desarrollar con Bartlett a principios de 1990⁶⁸.

Las premisas, tanto explícitas como implícitas en esta obra, se pueden agrupar en cuatro categorías:

a) Respecto a lo que el director debe esperar de las teorías y modelos, Ghoshal y Bartlett enfatizan que solamente después de responder a preguntas relacionadas con el “por qué” y el “qué” de la revolución corporativa que se está atravesando, el gerente práctico puede entender el “cómo”. Este es un mensaje fuerte de la práctica hacia la teoría para permanecer alerta ante aquellos gerentes que buscan recetas o métodos cuando se acercan tanto a Escuelas de Negocios como a consultores. La práctica gerencial es un terreno fértil a partir del cual se deben explicitar las premisas y conceptos que los gerentes tienen enraizados en sus modelos mentales. Como la cita de Keynes confirma, las ideas de los filósofos de la economía y de la

⁶⁷ Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997). Claramente los trabajos de Ghoshal con Gratton (2002), que profundiza en el desafío y propuesta para el proceso de integración intra-organizacional descrito por Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), capítulos 7 y 9; y Bruch, H. (2004) son parte de esta categorización, ya que están basados en elaborar teorías a partir de casos estudiados con rigor y profundidad. Sin embargo, el trabajo de Bartlett y Ghoshal es el más incluyente no sólo desde el punto de vista de los casos estudiados sino también desde el punto de vista de los niveles de análisis: individual, organizacional y social.

⁶⁸ Bartlett, C.A. (2005), p. 346.



política son más poderosas de lo que comúnmente se asume⁶⁹, y esas ideas están enraizadas en la práctica diaria de los directivos.

b) La premisa anterior y la forma inductiva de investigación de Ghoshal y Bartlett no implican que la naturaleza humana no se tenga en cuenta. Todo lo contrario. Esta es precisamente la segunda premisa que se puede resaltar del trabajo de Ghoshal y Bartlett, aunque llegan a ella de forma inductiva y, por lo tanto, no consideran importantes aspectos tales como la diferencia real entre persona e individuo o la integración de las facultades de iniciativa y creatividad dentro de un modelo antropológico más amplio⁷⁰. Los autores sostienen que los problemas que afrontan los gerentes se deben a una meta-premisa sobre el ser humano en las organizaciones, que ellos denominan “el hombre organizacional” (*organization man*). Esta premisa tuvo su mayor impacto a principios del siglo XX, en un contexto temporal muy distinto al que los gerentes afrontan hoy, cuando el capital es abundante y el conocimiento escaso. El contexto actual hace resaltar en las organizaciones la existencia e importancia de potencias humanas tales como la iniciativa, la creatividad, la capacidad de aprendizaje y de renovación continua, o la integración y potenciación de las experiencias individuales.

c) Las potencias y capacidades humanas mencionadas en la premisa anterior requieren que los gerentes tomen distancia y reflexionen sobre tres premisas organizacionales dominantes, que están íntimamente relacionadas: la maximización de los beneficios como objetivo principal; el capital como el recurso escaso más importante; y la lógica de la eficiencia como el medio de hacer el capital tan rentable como sea posible.

69 Citado en Ghoshal, S. (2005), p. 75.

70 Estos aspectos y la evolución del pensamiento de Ghoshal respecto a ellos se tratan en la Conclusión.

d) Finalmente, las mencionadas premisas personales y organizacionales tienen su correlato a nivel social. Los autores asumen, siguiendo la tradición de Selznick, Barnard y otros⁷¹, que las corporaciones son instituciones destinadas a la creación de valor para cada uno de sus *stakeholders*.

Estas cuatro categorías de premisas llevan a un contrato moral diferente entre los empleados, las compañías y la sociedad, así como a una redefinición del rol del manager. En efecto, se propone superar el enfoque tradicional sobre la eficiencia, basado en operar variables como la estrategia, la estructura y los sistemas formales, a uno que considere más el propósito o sentido de la organización, los procesos y las personas.

3. Tercero y último, los artículos que más se dedicaron a la dimensión teórica y a su impacto en la práctica de la dirección son “Bad for Practice”, “Bad Management Theories are destroying Good Management Practices” y “Beyond Self-Interest Revisited”⁷². Más allá de los temas particulares sobre los que versan estos artículos, hay dos ideas centrales en relación con el impacto de las teorías en la práctica. La primera idea es que las teorías basadas en premisas irrealistas se transforman en verdaderas a través de los cambios que los directivos influenciados por dichas teorías operan sobre la realidad misma⁷³. Esto es lo que Ghoshal y sus colaboradores enfatizan en sus últimos escritos: la naturaleza de las premisas que subyacen en las principales teorías de la dirección impactan en la práctica a través del fenómeno de la doble hermenéutica y del proceso de profecía autocumplida⁷⁴. La segunda idea es la necesidad de hacer explícitas las premisas subyacentes en las teorías dominantes a fin de que se con-

71 Ver Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997), “Appendix”.

72 Ghoshal, S. y Moran, C. (2006); Ghoshal, S. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), respectivamente.

73 Ghoshal, S. y Moran, P. (1996) y Ghoshal, S. y Moran, P. (2005).

74 Ghoshal, S. y Moran, P. (1996); Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).



sideren como variables en vez de como supuestos inamovibles. Esto hace que los gerentes tengan progresivamente una visión más rica de la realidad y, por lo tanto, ejerzan con mayor libertad su función al contar con más opciones y visualizar su impacto sobre la realidad en la que operan⁷⁵.

La figura 4 amplía la figura 2, resaltando las premisas humanas subyacentes no sólo en las teorías dominantes sino en algunas prácticas de la dirección.

Figura 4 – Premisas, Teorías y Práctica

		Sujeto			
		Yo	Yo (fin) y otros (medio)	Otros	Yo (fin) y otros (fin)
O b j e t o	Bienes materiales	Interés Propio	Interés propio iluminado		
	Sentimientos morales		Interés propio iluminado	Altruismo	Amor sentimental
	Deber			Altruismo	Deber
	Excelencia Virtud				Virtud
	Premisa	Economic Man	Resource Evaluative Maximizer Man	Altruistic Man	Human Being
	Teorías	Agency Theory Transaction Costs	Game Theory Structural Embed. IOE	Altruist approach Socio-economics	Barnard, Selznick Stakeholder POS
	Práctica	Varias MNC en LATAM Durante 1990s	Alianzas basadas en Contratos en vez de Confianza	Donación Unilateral	Algunas MNCs en países subdesarrollados

Fuente: traducido de Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2004).

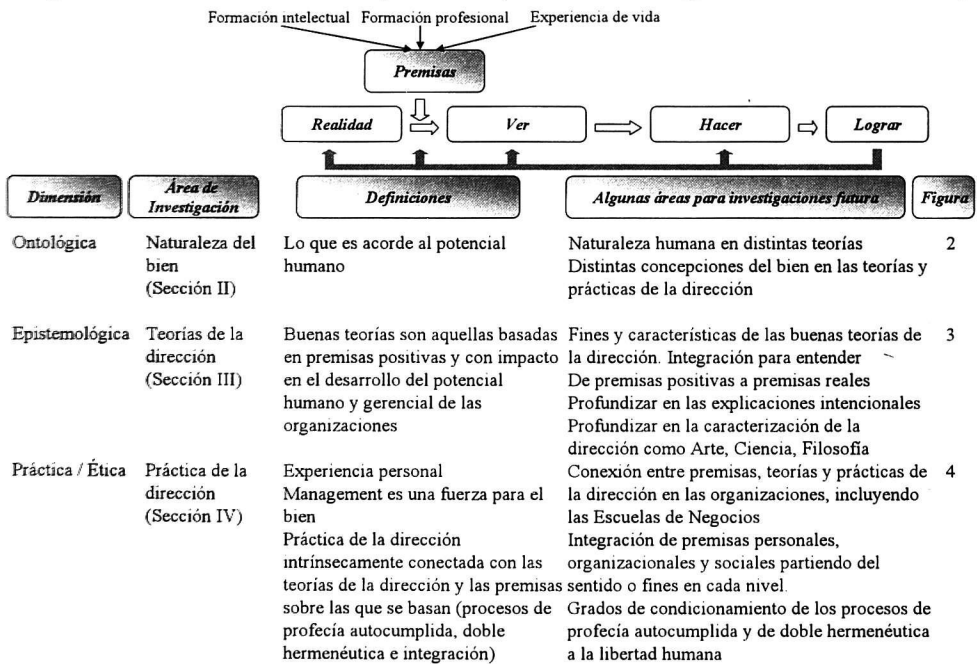
Los últimos escritos de Ghoshal enfatizaban más el impacto de las premisas y teorías sobre la práctica de la dirección, aunque esto no implicaba que la dimensión experimental y el impacto de la práctica

75 Ver Ghoshal, S. y Moran, P. (1996); Ghoshal, S. (2005) y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

de la dirección sobre las teorías no siguieran siendo parte de su agenda.

En efecto, Ghoshal tenía el hábito de cuestionar las ideas y las premisas dominantes tanto en las teorías como en las prácticas de la dirección. El trabajo de campo con gerentes era su punto de partida para la elaboración de teorías, en vez de las bases de datos impersonales utilizadas para estudios estadísticos. En sus últimos años fue incluyendo como tema de interés relevante sistematizar y generalizar el trabajo realizado con sus colegas. Esto explica el cambio de sus últimos escritos, en los cuales, siempre partiendo de su experiencia con empresas, empezó a interesarse más por profundizar sobre las premisas subyacentes tanto en la acción de los gerentes como en las teorías que influyen en su acción.

Figura 5 – Definiciones y áreas para Investigaciones futuras





V. Conclusiones

La figura 5 resume lo analizado en este artículo y presenta futuras líneas de investigación a partir del trabajo desarrollado por Ghoshal para hacer de la dirección y las teorías que lo informan una fuerza para el bien.

Siguiendo el esquema de la figura 5, podemos resumir algunas de las futuras líneas de investigación en tres dimensiones.

Primero: desde el punto de vista ontológico, es necesario profundizar en las premisas sobre la naturaleza del bien y del ser humano que informan el pensamiento gerencial dominante, tanto en los académicos como en los directivos. Ghoshal no era filósofo de profesión pero estaba abierto a la realidad, lo cual le permitía adquirir conocimientos por vía inductiva y organizarlos sistemáticamente⁷⁶. Si bien uno de sus artículos póstumos trata principalmente sobre el tema de la naturaleza del bien y del ser humano desde el punto de vista de la revisión del debate sobre el interés propio⁷⁷, es necesario profundizar sobre este aspecto desde un punto de vista interdisciplinar que podríamos llamar vertical, es decir, que abarque los aspectos experimentales, las teorías de la dirección y la filosofía. Por ejemplo, las conclusiones derivadas en *The Individualized Corporation* son claramente inductivas y no tienen en cuenta estudios filosóficos e históricos sobre el ser humano que resalten la distinción real entre persona e individuo y las facultades humanas tratadas en dicho trabajo dentro de un marco más amplio de la naturaleza humana.

76 Se puede ver la apertura a la realidad y el gusto por aspectos filosóficos por parte de Ghoshal en sus artículos póstumos: Ghoshal, S. (2005); Ghoshal, S. y Moran, P. (2005) y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). En particular, este último artículo, basado en el saber de autoridades en el tema, provee implícitamente las fuentes de distinción entre individuo y personas (2006), p. 595 y una visión más integral sobre la naturaleza humana (2006), figuras 3 y 4.

77 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

Esta interdisciplinariedad vertical es necesaria para que cada disciplina pueda realizar su aportación original, que al ser distintiva lleva en sus raíces el potencial de integración necesario de los ámbitos filosófico, teórico y experimental en relación con la dirección. Esta integración permitirá hacer explícita la concepción de la naturaleza humana, de las relaciones humanas y del bien en las distintas teorías de la dirección, a partir de lo cual se podrán elaborar teorías más completas que expliquen, prescriban y, principalmente, permitan entender progresivamente cada vez más la naturaleza de la tarea directiva⁷⁸. Este punto nos lleva a la segunda línea de investigación que se detalla a continuación.

Segundo: desde el punto de vista epistemológico, es necesario profundizar qué se entiende por buenas teorías de la dirección. Como se describió en la Sección III y como bien entendía Ghoshal⁷⁹, el punto de partida debe ser, como mínimo, la filosofía de la ciencia o la epistemología, con un enfoque histórico sobre el objeto de estudio de tales teorías: el directivo y las organizaciones⁸⁰. Los atributos descritos en la Sección III se infieren claramente de la práctica, y por ese motivo necesitan el complemento conceptual de la rama del saber que se encarga de este tema. En uno de sus artículos póstumos Ghoshal se propone empezar por los fines de la empresa investigadora, y para ello utiliza la definición aristotélica de conocimiento o

78 Esta línea de acción se está intentando llevar a cabo tanto con colaboradores previos de Ghoshal como con aquellos afines a la integración entre la filosofía y las teorías de la dirección en el mundo anglosajón. Ver por ejemplo Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005); Miles, R.; Rocha, H.O. y Moran, P. (2006); Rocha, H.O.; Moran, P. y García Sánchez, J. (2006); Rocha, H.O. (2007); Rocha, H.O. y Birkinshaw, J. (2007).

79 Ghoshal, S. (2005), p. 77; Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006).

80 Ver, por ejemplo, Chandler, A. (1984). Para una visión que enfoca el tema desde un punto de vista histórico integrando las dimensiones filosófica, sociológica, política y práctica, ver Martínez-Echevarría, M.A. (2005).



entendimiento⁸¹. Esto es necesario, dada la actual confusión acerca de los fines de la ciencia, atestiguada en diversos escritos⁸².

Esta propuesta lleva el sello de la integración como modo de hacer y es característica de las buenas teorías de *management*⁸³. Más aún, la integración del conocimiento no es sólo un camino válido sino necesario para construir teorías, dado su impacto directo en entender la realidad que somos y en la que vivimos.

Otro aspecto a profundizar desde el punto de vista epistemológico es el de la caracterización de la dirección como ciencia y/o arte. El criterio clave sugerido, siguiendo a Jolivet⁸⁴, es que cada ciencia se ajusta a la naturaleza de su objeto de estudio, y ese criterio clasifica al *management* dentro de la filosofía práctica. Ghoshal intuyó estas conexiones pero es necesario un trabajo interdisciplinar y cooperativo sobre la integración de los aspectos especulativos y prácticos de la dirección, tal como vienen proponiendo varios autores⁸⁵.

Respecto al estudio de premisas más positivas en las teorías de la dirección, Ghoshal ponía el acento en ellas no sólo por su actitud optimista sino también para equilibrar el predominio de lo que él denominaba premisas pesimistas en las teorías actuales⁸⁶. Ghoshal ponía el énfasis en desarrollar el potencial humano. A fin de evitar confrontaciones del tipo “esto o aquello”, es necesario volver a acen-

81 Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 587 y p. 606.

82 Ver Rothbart, D. (1998); Strauss, L. y Cropsey, J. (1987); McMullin, E. (1984); McMullin, E. (1988); McMullin, E. (1993) pp. 55-78; Artigas, M. (2000).

83 Ver Ghoshal, S. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), pp. 588-591 y pp. 606-609.

84 Jolivet, R. (1987).

85 Ver por ejemplo Pérez López, J.A. (1993); Mintzberg, H. (2005); Martínez-Echevarría, M.A. (2005).

86 Ver Ghoshal, S. (2005).

tuar el aspecto de desarrollo del potencial humano y su realismo. Por ese motivo, más que abordar el desarrollo de teorías basadas en premisas más positivas sobre la naturaleza humana se propone la idea de premisas más completas y realistas, basadas en el potencial humano para el bien.

Por último, se propone profundizar en las explicaciones intencionales basadas en Elster que propuso Ghoshal. Esta línea de investigación implica volver sobre la clasificación aristotélica de las cuatro causas, entre las cuales se encuentra la causa final, que está directamente relacionada con las explicaciones intencionales⁸⁷.

Tercero: desde el punto de vista práctico o ético, es necesario profundizar en el impacto de las premisas de la dirección en la acción directiva. En particular, es necesario profundizar en el impacto que sobre la práctica de la dirección tienen las premisas sobre la naturaleza del bien y del ser humano que informan el pensamiento gerencial dominante. Hemos visto antes que las conclusiones inferidas en *The Individualized Corporation* son inductivas y no tienen en cuenta estudios filosóficos e históricos sobre el ser humano que resalten la distinción real entre persona e individuo⁸⁸. Es necesario hacer pensar a los directivos de las organizaciones sobre las premisas que guían

87 El autor del presente artículo y Ghoshal estaban trabajando sobre la comparación del modelo aristotélico con el de las explicaciones intencionales, que quedó inconcluso debido a que se puso mayor énfasis en el desarrollo de una teoría de la cooperación -Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2004); Nahapiet, J.; Gratton, L. y Rocha, H.O. (2005)- y las premisas sobre las cuales debería sustentarse -Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), figuras 3 y 4-.

88 Esto iría en línea con la apertura a la realidad y el gusto por aspectos filosóficos en la empresa investigadora. Estas eran características de Ghoshal, como se aprecia en sus artículos póstumos Ghoshal, S. (2005), Ghoshal, S. y Moran, P. (2005) y Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). En particular, este último artículo provee implícitamente las fuentes de distinción entre individuo y personas: ver Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 595. Asimismo, aporta una visión más integral sobre la naturaleza humana: Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), figuras 3 y 4.



su actuar y sobre el impacto en las prácticas gerenciales y en los resultados tanto a nivel personal como organizacional y social. Esta propuesta no se limita a las empresas sino que se extiende, y agregamos, de forma prioritaria, a las Escuelas de Negocios.

En línea con las propuestas de Ghoshal⁸⁹, se está intentando explicar el papel de las premisas tanto en la construcción de teorías como en la práctica de la dirección y el bien común a través de foros, de números especiales y de la formación de estudiantes de doctorado, que serán importantes generadores de ideas sobre la dirección⁹⁰. En particular, es necesario crear las condiciones necesarias en las Escuelas de Negocios y en el sistema de publicación en revistas de primer nivel en relación con el régimen de incentivos de futuros académicos. El énfasis en las premisas subyacentes en las teorías es una forma de pasar de un paradigma de publicación basado en la predicción a uno basado en el entendimiento, haciendo pensar a esos futuros pensadores de la dirección en vez de transformarlos en excelentes técnicos cuantitativos y en escritores de artículos basados en un paradigma determinado.

Otras dimensiones en las que es necesario profundizar son la naturaleza de las organizaciones, tanto de las compañías como de las Escuelas de Negocios⁹¹, su sentido o propósito, así como la redefinición del papel del director. Los dos primeros aspectos -es decir, la naturaleza y los propósitos de la empresa- están directamente relacionados con la nueva teoría gerencial de la empresa que Ghoshal se proponía realizar, y se encuentran en línea con los trabajos de Barnard, Selznick o Preston, entre otros⁹². En la literatura hispáni-

89 Ghoshal, S. (2005), p. 89.

90 Por ejemplo, ver Miles, R.; Rocha, H.O. y Moran, P. (2006).

91 El primer aspecto se profundiza en Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1997); Moran, P. y Ghoshal, S. (1999); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006). El segundo aspecto se enfatiza fuertemente en Ghoshal, S. (2005).

92 Ver figura 4 del presente artículo. También Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), p. 586 y p. 596.

ca, este tema ha sido investigado por académicos tales como Pérez López, Llano, Martínez-Echevarría, Elegido y Melé, entre otros⁹³. En particular, y dado el énfasis actual en los resultados, resulta inspiradora la propuesta de que lo “propio de la empresa, lo que la define o constituye, nunca puede ser un resultado concreto, sino un modo de ser y actuar”⁹⁴. Respecto a la redefinición del rol del directivo, es necesario profundizar en la propuesta de Bartlett y Ghoshal de ir más allá del enfoque tradicional (basado en la eficiencia y en operar variables como la estrategia, la estructura y sistemas formales) y pasar a uno que considere más el propósito o sentido de la organización, los procesos y las personas.

Finalmente, otra dimensión a profundizar desde el punto de vista práctico es el proceso de profecía auto-cumplida. Dado el impacto que las premisas de los directivos tienen sobre la realidad, esto está relacionado con el objetivo de control o cambio atribuido a las ciencias sociales⁹⁵. En particular, dada la realidad de la existencia de la libertad humana⁹⁶, se necesita profundizar en la relación entre las premisas de los directivos y el proceso de profecía auto-cumplida, y el grado de condicionamiento de este proceso sobre la práctica directiva y el impacto derivado de las premisas.

Varios de sus colaboradores han continuado con estas líneas de investigación y tratan de despertar el interés en otros académicos para que sumen esfuerzos en esa dirección. Por ejemplo, los trabajos conjuntos de Raymond Miles, Jim Walsh, Dave Whetten, Lynda Gratton, Janine Nahapiet, Paul Reynolds, Julian Birkinshaw, Peter Moran, entre otros, que se fueron mencionando en este artículo, tienen relación directa con las líneas de investigación propuestas. El

93 Ver Pérez López, J.A. (1993); Llano Cifuentes, C. (1994) y (1997); Melé, D. (2007); Elegido, J.A. (1997); Martínez-Echevarría, M.A. (2005).

94 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 300.

95 Ver Reynolds, P.D. (1971); Singleton, R.A. y Straits, B.C. (1999).

96 Ver Ghoshal, S. (2005); Rocha, H.O. y Ghoshal, S. (2006), figuras 3 y 4.



ejemplo más integrador es el caso del Simposio organizado por la *Academy of Management* del 2006 sobre la relación entre las premisas, la construcción de teorías, la práctica de la dirección y el bien público⁹⁷. Claramente estas acciones están en línea no sólo con la propuesta de Ghoshal, sino con lo que varios autores creen que es uno de los caminos de investigación relevantes para el futuro. Sin embargo, la virtud principal a seguir no es sólo el optimismo sino la perseverancia, dada la resistencia de dos de las revistas más prestigiosas en dirección a aceptar la propuesta de presentar artículos para un volumen especial sobre el tema del impacto de las premisas. Este hecho es una muestra de lo que Ghoshal afirma en uno de sus artículos póstumos respecto a lo arraigado que está en el sistema académico actual el paradigma sobre la pretensión de conocimiento y la preferencia por el *status-quo*⁹⁸.

Claramente, las tres dimensiones propuestas (ontológica, epistemológica y práctica) -tanto para el análisis como para investigaciones futuras a partir de la contribución de Ghoshal- son formas humanas de categorizar la realidad, que es mucho más rica y sorprendente que la claridad que pueda aportar nuestra inteligencia. Por ese motivo el autor desea concluir este artículo con una cualidad clave de Ghoshal que complementa estas tres dimensiones con un factor afectivo. Pieper destaca la íntima conexión entre trabajo, deber y placer⁹⁹. Tanto Pieper como otros filósofos de renombre han fundamentado este criterio filosóficamente. El propio Ghoshal fue un ejemplo del recrearse trabajando y del hacer del trabajo una recreación para sus colaboradores. La mejor manera de ver esto no es con las ideas sino con la vida, especialmente cuando son otras personas quienes lo ven. Por ejemplo, Henry Mintzberg en el homenaje a Ghoshal afirmó:

97 Ver Miles, R.; Rocha, H.O. y Moran, P. (2006).

98 Ver Ghoshal, S. (2005).

99 Pieper, J. (1986).

“¡Trabajar con Sumantra nunca fue un trabajo! Fue un placer”¹⁰⁰. Esto también ocurre con los buenos filósofos, como los mencionados arriba¹⁰¹, pero lo que se quiere resaltar en esta contribución vital es que la unidad entre trabajo y re-creación es un síntoma de salud intelectual en personas que contribuyen con sus ideas y sus teorías a transformar la realidad para el bien.

Agradezco la generosa invitación del profesor Martínez-Echevarría para escribir sobre la contribución de Ghoshal. Espero que refleje lo más fielmente posible las premisas básicas subyacentes en sus últimos trabajos, de modo que sirvan a futuros investigadores para hacer de su trabajo, y el de los directivos influenciados por ellos, una fuerza para el bien. Confío en que la lectura de los trabajos mencionados en el artículo sea un fuerte aliciente para que quienes los lean experimenten un impulso interior hacia el descubrimiento del sentido de su trabajo y del impacto que su realización tiene en el desarrollo del potencial humano propio y de quienes se vean influenciados por él. Esa ha sido mi experiencia durante el trabajo con Ghoshal y confío en que se multiplicará en aquellas personas que, con esfuerzo, buscan un conocimiento progresivo de la realidad de la dirección para hacer de ella una fuerza para el bien.

100 “*Working with Sumantra was never work! It was a pleasure*”. Ver Mintzberg, H. (2005), p. 366.

101 Por ejemplo, Aristóteles experimentaba todo lo que luego traducía por escrito. No en vano uno de los criterios rectores de su metafísica, tomado luego por Tomás de Aquino, es que el conocimiento empieza por los sentidos. Ver, por ejemplo, Chesterton, G.K. (1998) y Martin, C.F.J. (1997).



Bibliografía

211

Artigas, Mariano (1994), *El desafío de la racionalidad*, EUNSA, Pamplona.

Artigas, Mariano (2000), *La mente del Universo*, EUNSA, Pamplona.

Axelrod, Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, Nueva York.

Barnes, Jonathan (1984), *The Complete Works of Aristotle. The Revised Oxford Translation*, Princeton University Press, Nueva Jersey.

Bartlett, Christopher A. y Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.

Bartlett, Cristopher A. (2005), "Creating a Legacy: the Philosophies, Process, and Person Behind His Ideas", en Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (eds.), *Sumantra Ghoshal on Management*, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Nueva York.

Birkinshaw, Julian (2005), "A Force for Good: the Life and Work of Sumantra Ghoshal", en *Sumantra Ghoshal on Management*, Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (eds.), Pearson Education Limited, Prentice Hall, Nueva York.

Birkinshaw, Julian (2006), "Introduction to 'Beyond Self-Interest Revisited' by Hector Rocha and Sumantra Ghoshal", *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 3, pp. 583-584.

Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (2005), "Foreword", en Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (eds.), *Sumantra Ghoshal on Management*, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Nueva York.

Bruch, Heike y Ghoshal, Sumantra (2004), *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*, Harvard Business School Press, Boston.

Bruch, Heike (2005), "Creating a Desire for the Sea", en Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (eds.), *Sumantra Ghoshal on Management*, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Nueva York.

Cameron, Kim S.; Dutton, Jane E. y Quinn, Robert E. (eds.) (2003), *Foundations of a New Discipline. Positive Organizational Scholarship*, Berrett Koehler, San Francisco.

Chandler, Alfred (1984), "The Emergence of Managerial Capitalism", *Business History Review*, vol. 58, n° 4, pp. 473-503.

Chesterton, Gilbert K. (1998), *Tomás de Aquino*, Lohlé-Lumen, Buenos Aires.

Elegido, Juan Manuel (1998), *Fundamentos de ética de empresa*, IPADE, México.

Elster, John (1983), *Explaining Technical Change*, Cambridge University Press, Cambridge.

Ghoshal, Sumantra (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.

Ghoshal, Sumantra y Bartlett, Christopher A. (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, pp. 603-625.

Ghoshal, Sumantra y Bartlett, Christopher A. (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management: Great Companies are Defined by Purpose, Process, and People*, Harper Business, Nueva York.

Ghoshal, Sumantra y Gratton, Lawrence (2005), "Integrating the Enterprise", en Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (eds.), *Sumantra*



Ghoshal on Management, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Nueva York.

Ghoshal, Sumantra y Moran, Peter (1996), "Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, pp. 13-47.

Ghoshal, Sumantra y Moran, Peter (2005), "Toward a Good Theory of Management", en Birkinshaw, Julian y Piramal, Gita (eds.), *Sumantra Ghoshal on Management*, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Nueva York.

Ghoshal, Sumantra y Nohria, Nitin (1997), *The Differentiated Network: Organising Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. y Moran, Peter (1999), "A New Manifesto for Management", *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 9-20.

Hambrick, Donald C. (2005), "Just How Bad Are Our Theories? A Response to Ghoshal", *Learning and Education-Academy of Management*, vol. 4, n° 1, pp. 104-107.

Jolivet, Regis (1976), *Curso de Filosofía*, Editorial Carlos Lohlé, Buenos Aires.

Lewin, Kurt (1945), "The Research Centre for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology", *Learning and Education*, vol. 4, n° 1.

Llano, Carlos (1994), *El postmodernismo en la empresa*, McGraw Hill-IPADE, México.

Llano, Carlos (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.

Martin, Christopher F.J. (1997), *Thomas Aquinas. God and Explanations*, Edinburgh University Press, Edimburgo.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

McMullin, Eman (1984), “A Case for Scientific Realism”, en Leplin, Jarret (ed.), *Scientific Realism*, University of California Press, Berkeley.

McMullin, Eman (1988), “The Goals of Natural Science”, en Hronszky, Imre; Feher, Marta y Dajka, Balázs (eds.), *Scientific Knowledge Socialized*, Kluwer, Dordrecht, pp. 27-58.

McMullin, Eman (1993), “Rationality and Paradigm Change in Science”, en Horwich, Paul (ed.), *World Changes: Thomas Kuhn and the Nature of Science*, MIT Press, Cambridge, pp. 55-78.

McMullin, Eman (2004), “Beyond Self-Interest. The Micro-Foundations of Cooperation”, Presented at the All Academy Symposium “Making Organizational Knowledge Actionable: New Organizational Designs for Knowledge Driven Innovation”, *Academy of Management Conference*, Nueva Orleans, 6-11 de agosto, pp. 1-48.

Melé, Domenec (2007), “La empresa”, en Vega-Hazes, Julio de la (ed.), *El mensaje social cristiano*, EUNSA, Pamplona, pp. 127-157.

Miles, Raymond; Rocha, Héctor O. y Moran, Peter (2006), “Assumptions, Theory Building, and Managerial Action. Why the Public Should Be Concerned. Professional Development Workshop”, (Co-organizer of Professional Development Workshop), *Academy of Management Conference*, Atlanta.

Mintzberg, Henry (2005), “How Inspiring. How Sad. Comments on Sumantra Ghoshal’s Paper”, *Learning and Education Academy of Management*, vol. 4, nº 1, p. 108.



Moran, Peter y Ghoshal, Sumantra (1999), "Markets, Firms, and the Process of Economic Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 390-412.

Nahapiet, Janine y Ghoshal, Sumantra (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 242-266.

Nahapiet, Janine; Gratton, Linda y Rocha, Héctor O. (2005), "Knowledge and Relationships: when Cooperation is the Norm", *European Management Review*, vol. 2, nº 1, pp. 3-14.

Pérez López, Juan Antonio (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Pieper, Josef (1980), *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid.

Pieper, Josef (1986), *Leisure, the Basis of Culture*, Ignatius Press, San Francisco.

Piramal, Gita (2004), "Kati Patang", *The Smart Manager*, vol. 3, nº 2.

Reynolds, Paul Davidson (1971), *A Primer in Theory Construction*, Mac Millan, Nueva York.

Rocha, Héctor O. (2004), *Entrepreneurship and Regional Development: the Role of Clusters*, Tesis doctoral, London Business School, Londres, mimeo.

Rocha, Héctor O. (2006a), "Beyond Social Dilemmas and Game Theory. Toward Alternative Bases for Understanding Cooperation", *Academy of Management Annual Meeting. AOM*, Filadelfia.

Rocha, Héctor O. (2006b), "Beyond the Great Trade-Off Illusion. Aligning Personal Interests, Firm Goals, and Societal Needs", en *The United Nations Global Compact-Academy of Management*

Conference on Business as an Agent of World Benefit, Cleveland, pp. 1-40.

Rocha, Héctor O. y Birkinshaw, Julian (2007), "Entrepreneurship Safari: A Phenomenon-Driven Search for Meaning", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 3, n° 3, pp. 205-255.

Rocha, Héctor O. y Ghoshal, Sumantra (2004), "Beyond Self-Interest. Revisiting the Major Assumption in Economics and Management", London Business School Working Paper. Academy Simposium "Making Organizational Knowledge Actionable: New Organizational Designs for Knowledge Driven Innovation" bajo el título *Beyond Self-Interest: the MicroFoundations of Cooperation*. Academy Of Management Conference, Nueva Orleans, 6-11 de agosto, pp. 1-48.

Rocha, Héctor O. y Ghoshal, Sumantra (2006), "Beyond Self-Interest Revisited", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 35, pp. 585-619.

Rocha, Héctor O.; Moran, Peter y García Sánchez, Javier (2006), "The Impact of Assumptions on Theory Building", *Academy of Management Annual Meeting. AOM*, Atlanta.

Rothbart, David (1998), *Science, Reason, and Reality. Issues in the Philosophy of Science*, Harcourt Brace & Company, Fort Worth, Texas.

Singleton, Royce A. y Straits, Bruce C. (1999), *Approaches to Social Research*, Oxford University Press, Oxford.

Strauss, Leo y Cropsey, Joseph (1987), *History of Political Philosophy*, The University of Chicago Press, Chicago.

Walsh, James (2006), "The Impact of Assumption on Managerial Action", en Miles, Raymond; Rocha, Héctor O. y Moran, Peter, "Assumptions, Theory Building, and Managerial Action. Why the Public Should Be Concerned? Professional Development



Workshop”, (Co-organizer of Professional Development Workshop), *Academy of Management Conference*, Atlanta.

217

Whetten, David (2006), “The Impact of Assumption on Theory Building”, en Miles, Raymond; Rocha, Héctor O. y Moran, Peter, “Assumptions, Theory Building, and Managerial Action. Why the Public Should Be Concerned. Professional Development Workshop”, (Co-organizer of Professional Development Workshop), *Academy of Management Conference*, Atlanta.