



**Miguel Alfonso Martínez-Echevarría**

# HACIA UNA NUEVA TEORÍA DE LA EMPRESA

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

79



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*

**HACIA UNA NUEVA  
TEORÍA DE LA EMPRESA**

noviembre 2000

© *Instituto Empresa y Humanismo*

Universidad de Navarra

ISSN: 1139 - 8698

Depósito Legal: NA 638/87

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Diseño y producción: ENLACE Comunicación Multimedia

## Índice

|  |    |
|--|----|
| ¿Por qué existen las empresas? .....                           | 5  |
| La transacción con incertidumbre .....                         | 9  |
| La aparición del "coste de transacción" .....                  | 10 |
| Transacción, propiedad y contratos .....                       | 13 |
| La asimetría de información .....                              | 15 |
| El problema de la eficiencia con incertidumbre .....           | 16 |
| Los institucionalistas neoclásicos .....                       | 19 |
| La empresa como contrato de mercado .....                      | 21 |
| La empresa como contrato de jerarquía .....                    | 25 |
| La empresa como tratado .....                                  | 27 |
| Límites y posibilidades del institucionalismo neoclásico ..... | 31 |
| Una visión cibernética de las instituciones .....              | 32 |
| Cibernética y evolución .....                                  | 32 |
| Una visión evolucionista de la empresa .....                   | 38 |
| La visión cibernética de los austríacos .....                  | 42 |
| La visión estratégica de la empresa .....                      | 47 |
| El descubrimiento de la importancia de la estrategia .....     | 47 |
| La planificación contable .....                                | 49 |
| La planificación estratégica .....                             | 53 |
| La dirección estratégica .....                                 | 59 |
| Una teoría convergente .....                                   | 66 |
| La empresa como núcleo de competencias .....                   | 66 |
| El enfoque basado en los recursos .....                        | 69 |
| Conclusión .....   | 72 |
| Bibliografía .....   | 76 |



## Nota Biográfica

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría es catedrático de Economía y Profesor Ordinario de la Universidad de Navarra. Académico correspondiente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Profesor "Honoris causa" de la Universidad Católica de Buenos Aires. En la actualidad es Subdirector del Instituto Empresa y Humanismo.



## ¿Por qué existen las empresas?

A partir de 1970, el concepto de empresa<sup>1</sup>, que apenas dos décadas atrás se consideraba un tema secundario e irrelevante, pasó a convertirse en uno de los de mayor interés en la moderna teoría económica. Desde unos años antes, el clásico supuesto de que los agentes económicos toman sus decisiones con información perfecta había empezado a plantear problemas cada vez más complejos y difíciles de resolver. No era posible seguir ignorando que todo agente humano se ve obligado a tomar decisiones en un entorno que se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre. Resultaba cada vez más difícil sostener que una realidad tan compleja como la empresa pudiera reducirse a un sencillo problema de decisión consistente en determinar un máximo, cuando se dispone de información perfecta. La aparición de las escuelas de negocios había puesto de manifiesto que, en la práctica, el empresario no se guía por ese tipo de racionalidad tan abstracta y sim-

I. Vid. Silva, F. (1985).

plificadora, sino que se ve obligado a resolver situaciones altamente complejas, con un elevado grado de incertidumbre. El problema consistía en que, desde el punto de vista de la teoría económica vigente, esa conducta no se parecía nada a la que los economistas llamaban racional. De todas maneras, hacía tiempo que algunos economistas, como por ejemplo Keynes, habían sostenido que los empresarios actuaban más bien por vitalismo, que siguiendo las pautas de racionalidad de los modelos teóricos de decisión.

Es fácil darse cuenta de que el principal obstáculo para dar entrada a la incertidumbre en la teoría económica era precisamente el concepto de racionalidad sobre el que esta última había sido construida. ¿Qué tipo de racionalidad se le puede suponer a un empresario que toma una decisión sin disponer de información perfecta? Los modelos de racionalidad cartesiana, o más bien kantiana, en los que se fundamenta la teoría económica neoclásica presentan no pocas y graves limitaciones a



la hora de explicar la conducta del empresario.

Desde una visión global y aproximada del funcionamiento de la economía, puede que la simplificación que la teoría neoclásica hace de la conducta del empresario fuese metodológicamente suficiente, como sostiene, por ejemplo, Friedman, pero de hecho convierte la teoría de la empresa en una trivialidad. Todo parecía sugerir que había llegado el momento de proceder al revés, ¿por qué no interesarse por la empresa en sí misma y, a partir de ahí, descubrir como se relaciona con el mercado? Es decir, había llegado el momento de responder a la pregunta que se hiciera Ronald Coase en la década de los años treinta: ¿por qué la empresa, y no el mercado?

Todo parecía sugerir que, para hacer frente a la falta de racionalidad que supone decidir cuando no se dispone de información perfecta, el agente se apoya en el marco institucional en el que actúa. Los empresarios no toman las decisiones en el vacío, sino en el seno de una organización y con las rutinas propias de cada empresa. Sin ese apoyo, la racionalidad

humana quedaría en una pura abstracción, sin ninguna referencia concreta, y se convertiría en una quimera sin aplicación posible. El lenguaje, la cultura, las leyes, forman un entramado de instituciones imprescindible para entender cómo funciona la racionalidad humana. La empresa no podía quedar reducida a una teoría abstracta de la decisión, sino que se hacía necesario estudiar su dimensión institucional y organizativa. En otras palabras, había que dar cabida al aspecto cultural e histórico de la acción humana. Sólo sobre estas bases sería posible elaborar una nueva y más satisfactoria teoría de la empresa.

Ante esta necesidad de proporcionar una explicación del carácter institucional de la empresa surgieron dos alternativas. Por un lado, los partidarios del enfoque neoclásico sostienen que la racionalidad cartesiana es suficiente para dar una explicación satisfactoria. Por otro lado, hay quienes sostienen que esa vía ha quedado cerrada, y que la explicación de lo institucional requiere de un nuevo modo de entender, no solo el concepto de la racionalidad, sino la totalidad de la acción humana. A



los primeros los denominaremos institucionalistas neoclásicos, y a los segundos institucionalistas cibernéticos. Ambas posturas pretenden dar respuesta al tradicional enfrentamiento entre los que explican el orden social en clave individualista y contractual, que sería la postura, por ejemplo, de Hobbes, Rousseau, o Cournot, y los que prefieren explicarlo mediante alguna forma de historicismo, como puede ser el caso de Hume, Smith, Burke, Marshall, etc.

Los partidarios del institucionalismo neoclásico<sup>2</sup> sostienen que no es necesario recurrir, como habían hecho los que ahora reciben el nombre de institucionalistas clásicos, por ejemplo, Veblen, Commons, Parsons, o Selznick, a una extraña mezcla de teoría política, economía, y sociología<sup>3</sup>, sino que basta con seguir el método cartesiano<sup>4</sup>. En cualquier caso, sólo el mismo hecho de plan-

2. Vid. Khalil, E. L. (1995).

3. Vid. DiMaggio, P. J. y Powell W. W. (1991), p. 2.

4. En el fondo están convencidos de que no existe más que la razón teórica, y que la razón práctica, si existe, puede ser reducida a la primera.

tearse la necesidad de dar una explicación del aspecto institucional de la empresa representa un importante paso. Mientras el neoclasicismo primitivo ni siquiera consideraba la existencia de las instituciones, o las entendía como restricciones a la libertad y racionalidad del individuo, el nuevo enfoque las entiende como una ayuda a la racionalidad de un individuo que actúa con incertidumbre. De esta forma, se viene a reconocer la tesis clásica de que la racionalidad humana sólo es posible en el seno de algún tipo de comunidad. El problema es que se trata de un camino muy peligroso, ya que acaba por poner en duda la racionalidad que constituye la base del mismo paradigma neoclásico.

Los partidarios del institucionalismo cibernético prefieren suponer que el agente económico actúa como un sistema abierto. Es decir, que no dispone de una racionalidad completa y cerrada sobre sí misma, sino que la va mejorando en la medida en que actúa; que aprende al interactuar con su medio. Esta es la vía que proponen para recomponer la fractura entre racionalidad teórica y práctica que había generado





el cartesianismo. La dificultad del enfoque cibernético es que la perfeccionabilidad de la acción del agente, la mejora de su racionalidad, exige una concepción teleológica de la acción humana. Ante esta dificultad, la mayoría de los institucionalistas cibernéticos se han inclinado por la solución evolucionista, que, de un modo más o menos encubierto, escamotea el problema del sentido de la acción humana. La tesis evolucionista, aún dentro de lo puramente biológico, no ha dejado de plantear problemas, con lo que no tiene nada de extraño que en el ámbito de la acción humana éstos se hagan considerablemente mayores. En cualquier caso, la tesis evolucionista no deja de ser un enfoque cibernético, aunque más reducido de lo que sería de desear. No cabe duda de que ha abierto un camino mucho más flexible que el neoclásico para estudiar la actividad empresarial.

Hasta hace poco, por razones que ahora no interesan, la teoría de la empresa estaba dividida en dos enfoques que seguían caminos separados. Por un lado, la llamada teoría económica, que estudiaba la empresa en función del

equilibrio del mercado, y por otro lado, la llamada teoría de la dirección, que estudia la eficiencia de los procesos que se desarrollan en su seno. Es decir, un enfoque propio de los economistas, que estudia la empresa desde fuera, y otro, propio de los directivos, que la estudia desde dentro. Las nuevas teorías institucionalistas han comenzado a cerrar esa brecha, ya que exigen darse cuenta de que no cabe una separación tan rígida entre lo que sucede dentro y fuera de la empresa.

También en el ámbito de las teorías de la dirección, a partir de los años setenta se han generado nuevos enfoques que se mueven hacia una clara convergencia con los principios básicos de las teorías institucionalistas de la empresa. En muchos aspectos, ambas teorías se empiezan a hacer indistinguibles. Una de las claves que ha impulsado la aparición de las nuevas teorías de la dirección ha sido, sin duda, una mejor comprensión de lo que ahora se conoce como conducta estratégica. Algo muy relacionado con la incertidumbre propia de la dualidad acción y reacción, que constituye



la esencia de la visión cibernética de la acción humana.

El individualismo metodológico había reducido toda la riqueza de la conducta estratégica a algo tan simple como una conducta maximizadora. La dirección científica se limitaba a suponer que el directivo sigue una simple conducta de adaptación a un medio que no controla, y que le proporciona toda la información necesaria para determinar la racionalidad de sus decisiones de gobierno. La necesidad de estudiar cómo hay que gobernar en situaciones de incertidumbre ha provocado el descubrimiento de que la misma riqueza de las estrategias

posibles, constituye la esencia misma de una buena teoría de la dirección.

Las teorías de la dirección, que hasta entonces sólo se habían preocupado de lograr el control de las organizaciones y la supresión de conflictos, empezaban a percibir que estrategia y organización se implican mutuamente, y que la racionalidad que preside la buena marcha de una organización de algún modo se escapa a todo planteamiento que pretenda un control excesivo. La racionalidad práctica se resiste a quedar encerrada en un simple esquema mental.

## La transacción con incertidumbre

Un modelo de transacción entre individuos que se supone que disponen de información completa no presenta problemas, ya que ninguna de las partes puede equivocarse en el logro de sus intereses. Desde este punto de vista, la teoría neoclásica no contempla un intercambio real, sino más bien la decisión de un agente que puede determinar, sin ningún

error ni obstáculo, lo que le reporta más ventaja. En realidad, esos intercambios no serían más que deducciones lógicas encaminadas al logro de una distribución de recursos que proporciona la máxima ventaja a todos los agentes, o el mayor bienestar posible de la sociedad. Algo parecido a lo que hace un jugador de solitarios, que va ordenando los naipes se-



gún unas ciertas normas, hasta lograr la combinación ganadora. Podría decirse que el agente neoclásico solo intercambia consigo mismo. Según ese punto de vista, se trata de transacciones de coste nulo, que se corresponden con simples operaciones mentales. Ahora bien, en las transacciones reales, las que desbordan las simplificaciones neoclásicas, el agente no tiene información perfecta acerca de lo que le conviene, ni puede dar marcha atrás si toma una decisión equivocada. Son por tanto transacciones costosas, no simples deducciones mentales, sino que implican riesgo o posibilidad de equivocación. Para llevar adelante una transacción de este tipo, el agente tiene que indagar, reunir información, y al final nunca podrá estar totalmente seguro de que sea lo más conveniente.

Como el punto de partida de los institucionalistas neoclásicos es que el agente se mueve en un mundo de incertidumbre, donde la información es un bien escaso, se hace necesario eliminar el supuesto de que las transacciones se realizan sin costes.

## La aparición del "coste de transacción"

Un individuo racional, en el sentido neoclásico, que se mueve en un ambiente de incertidumbre, para realizar una transacción necesita adquirir información. En seguida se da cuenta de que hay transacciones que se pueden realizar con muy poca información, y otras que requieren una cantidad enorme. Esto llevó a Coase<sup>5</sup> a definir un "coste de transacción" en términos de la información necesaria, ya que es la responsable, desde este punto de vista, de la mayor o menor dificultad de llevarla a cabo.

Es fácil darse cuenta de que Coase mantiene una concepción cartesiana de la racionalidad. Según su criterio, las transacciones más simples son aquellas en las que el agente puede actuar de modo más racional, con la máxima información, o con un mínimo de "coste de transacción". Es decir, toma como paradigma

5. Vid. Coase, R. (1937). Este artículo permaneció casi ignorado hasta comienzos de los años setenta. En realidad no se habla de costes de transacción sino más bien de "marketing cost".



un individuo con información perfecta que actúa con plena racionalidad, ya que conoce todas las consecuencias de sus acciones. La incertidumbre representa una ruptura de ese aislamiento, que lleva a la necesidad de adquirir información, que es entendida como un coste. Conviene insistir en que para Coase, el agente no deja de ser racional, aún en incertidumbre. Una cosa es la racionalidad, como atributo del individuo, y otra la información, como mercancía que se adquiere en el mercado.

Según el planteamiento de Coase, las transacciones fáciles de realizar serían las propias del mercado, el ámbito básico y natural de la racionalidad humana. El problema es que en ese ámbito solo se podrían conseguir productos muy simples, como los frutos de la naturaleza. No sería posible obtener productos artificiales y complejos, como, por ejemplo, un automóvil, ya que los costes de transacción necesarios para lograrlos serían prohibitivos. Esto quiere decir lo siguiente. Si sólo hubiese mercado, para conseguir un automóvil lo primero sería diseñarlo cada uno por su cuenta,

luego obtener en el mercado todos y cada uno de sus componentes, y finalmente montarlo uno mismo. Esto plantearía muchos problemas: no habría piezas ya hechas y acabadas, con lo que habría que encargárselas, y lograr que se fabricaran con las condiciones adecuadas, y en el tiempo oportuno, etc. Todo esto representaría un número enorme de transacciones a realizar y los costes resultantes serían prohibitivos. Para salvar esta dificultad surge la empresa que, según Coase, consiste en un agente que se encarga de diseñar y poner en marcha una organización que construye el automóvil, fuera del mercado y, una vez acabado lo ofrece como una mercancía. La empresa, al imponer un esquema de funcionamiento y una jerarquía que no existe en el mercado, logra una notable reducción de los costes de transacción necesarios para la obtención de un producto complejo. En resumen, según Coase, las instituciones existen como un modo de abaratar los costes de transacción. Unos costes perfectamente previsibles, al alcance de la racionalidad de cada individuo, que llevan a crear las empresas



como un modo de reducirlos. Es decir, las empresas, y en general las instituciones, no son más que instrumentos al servicio de la racionalidad individual.

Queda claro que Coase, de acuerdo con los axiomas fundamentales de la metodología neoclásica, supone que la situación natural o de partida es el mercado; conjunto de individuos racionales, interesados en el logro del mayor bienestar, que toman sus decisiones en forma descentralizada. Como alguien ha dicho no sin cierta ironía<sup>6</sup>, según Coase, “en el principio era el mercado”. En ese ámbito básico e inicial sólo se puede intercambiar lo que ya se tiene, lo ya producido. Pero resulta muy costoso lograr lo que todavía no existe, la propiedad futura, lo todavía no producido que exige colaboración y decisiones subordinadas a un proyecto único. Conscientes de esta limitación, los agentes racionales diseñan las empresas, que permiten reducir esos costes de transacción.

Resulta sorprendente que este esquema sea casi idéntico al em-

6. Vid. Williamson, O. (1985), p. 87.

pleado por Hobbes en el siglo XVII para explicar la aparición de la sociedad. Si sólo hubiese individuos racionales e interesados, el resultado sería una vida libre, pero mísera, insegura y breve. En cambio, si se acepta la jerarquía y la planificación, el bienestar será considerablemente mayor, pero los individuos perderán su libertad de iniciativa. Hay, además, una contradicción en la manera que tiene Coase de justificar la aparición de la empresa. Si aparecen con la finalidad de abaratar costes de transacción, podría suceder que las transacciones de mercado tuviesen bajo coste como resultado de la presencia de empresas que previamente los han abaratado, con lo que no quedaría claro si las empresas son consecuencia del mercado, o al revés. No se puede establecer si es la racionalidad del individuo la que lleva a la racionalidad de la empresa, o al revés.

No parece posible que las transacciones puedan realizarse en un vacío institucional. El mismo mercado no es posible sin el apoyo de instituciones como la propiedad, el contrato, la empresa, el dinero, etc. No existe algo parecido a un



“nivel cero de instituciones”, que se pueda tomar como punto de partida para medir costes de transacción. No se puede decir *a priori* que la transacción de mercado sea la de menor coste. Como ya señaló Prony<sup>7</sup>, el coste es relativo a la situación y finalidad de la transacción, lo cual es función del marco institucional donde se desarrolla. Ni tan siquiera queda claro que la necesidad de adquirir información sea un coste. No se puede asegurar que aprender a leer sea un coste. Más bien parece que el coste sería permanecer analfabeto.

Coase piensa que desgraciadamente el hombre no puede vivir sólo, y no le queda más remedio que asumir el coste que supone vivir en sociedad. Su ideal sería una sociedad en la que los costes de transacción se fuesen reduciendo continuamente hasta volver al inicial paraíso individualista, en el que cada uno pudiera

7. Matemático francés del siglo XIX que puso de manifiesto cómo la división del trabajo, en la elaboración de las tablas de logaritmos, depende del modo en que desee realizarse, y puede adaptarse a la habilidad de los que tengan que elaborárselas.

dedicarse a sus intereses, sin contar con los demás. Una idea que de otro modo ya había expresado Marx. También Herbert Simon, unos años después que Coase, presentaría su concepción de la empresa como un modo de superar lo que él llama racionalidad limitada del agente neoclásico.

### Transacción, propiedad y contratos

Casi desde el principio, Coase se vio involucrado en las complejas relaciones existentes entre el derecho y la economía. Enseguida se dio cuenta de que la transacción sólo es posible con el auxilio del contrato, lo cual a su vez supone la existencia del derecho de propiedad. En otras palabras, no le quedó más remedio que enfrentarse con el nada fácil problema de la relación que existe entre los costes de transacción y los derechos de propiedad<sup>8</sup>.

En un mundo en el que la información fuese perfecta, no habría costes de transacción. La asignación óptima de recursos o

8. Este enfoque ha sido el origen del llamado “análisis económico del Derecho”. Vid. Coase, R. (1960).



máximo bienestar posible estaría racionalmente asegurada. En ese mundo no habría necesidad estricta de derechos de propiedad. Nadie desearía tener lo que no estuviese seguro que le proporcionase la mayor ventaja. Las empresas producirían la misma cantidad y con igual eficiencia, tanto si el capital contratase al trabajo, como a la inversa. El problema sería que al ser innecesaria la propiedad, tampoco quedaría claro que existiese motivación para llevar a cabo las transacciones. Ese mundo estático, donde toda posibilidad estaría dada, contrasta con un mundo con incertidumbre, con costes de transacción, donde la asignación óptima de recursos no está asegurada; ni tan siquiera tiene mucho sentido plantearse su existencia. Son muchas las posibles asignaciones de los recursos, y todas ellas dependen del modo en que se hayan establecido los derechos de propiedad. Los mismos costes de transacción se convierten en algo relativo. El supuesto de que necesariamente tiene que existir un máximo de eficiencia productiva y distributiva es propio de una racionalidad cartesiana, o mejor dicho leibni-

tziana. Algo que se corresponde con un mundo de información perfecta, el mejor de todos los posibles, donde todo problema sólo admite una solución.

En cualquier caso, el concepto de propiedad tiene más sentido en la actividad que se desarrolla en la empresa, que en la que se lleva a cabo en el mercado. Mientras las transacciones de mercado se pueden realizar casi instantáneamente, ya que se trata de la transmisión de una propiedad perfectamente definible, la producción hace relación a una propiedad futura que exige el compromiso de un tipo de conducta que se realiza con el paso del tiempo. La transacción propia de la empresa no se refiere a un producto ya acabado, ni mucho menos a una decisión óptima, sino a un proceso siempre mejorable que requiere apoyarse en un sentido mucho más pleno y creativo de lo que es el derecho de propiedad<sup>9</sup>.

9. Como puede verse, el concepto de propiedad tiene más sentido en una visión más plena del concepto de racionalidad.





Una transacción sin costes, con información perfecta, sin necesidad de propiedad y por tanto sin motivación, podría ser más propia de un espíritu puro que de un hombre. Aunque no está claro que un espíritu tenga necesidad de realizar transacciones. Desde un enfoque espiritualista, o más bien racionalista, de la economía, es lógico que la transacción se entienda como un coste. Pero, desde una visión realista de la economía, la acción humana supone corporalidad, es decir, dimensión histórica, y exige de instituciones, no para volver a la cerrazón de una supuesta racionalidad individualista, sino para posibilitar una manera más plena de ser.

### La asimetría de información

Otra consecuencia de reconocer la existencia de la incertidumbre en la acción humana es aceptar que la distribución de la información no es homogénea. Hay unos agentes que en determinados aspectos tienen más información que otros. Lo que uno ignora, el otro lo sabe. En ese mundo, hay motivación para intercambiar información y realizar todo tipo de transacciones. Se plantea enton-

ces la distinción clásica entre poder y saber, entre los que mandan que algo se haga, y los que saben cómo se puede hacer eso que quieren los que mandan. Se hace entonces necesario algún tipo de jerarquía que dé unidad a la acción conjunta. Una jerarquía que de un modo u otro se apoya en lo institucional.

Cuando alguien llega a un taller mecánico para que le arreglen el automóvil, por lo general no sabe tanto de mecánica como el empleado del taller, ni tampoco sabe cómo esa persona va a proceder a la reparación, si lo hará bien y rápido, o mal y lento. En resumidas cuentas, no tiene información perfecta, y no le queda más remedio que fiarse del mecánico, y esperar que lo haga de la manera más correcta y en el menor tiempo posible. Este problema de asimetría de información genera lo que los neoclásicos han dado en llamar “problema de agencia”<sup>10</sup>, donde se distingue entre un “principal”, que ordena y manda, y un “agente”, que obedece y realiza. Se plantea enton-

10. Vid. Pauly, M. (1968), Akerlof, G. (1970).





ces lo que llaman “riesgo moral”, es decir, la posibilidad de ser engañado, de no recibir el servicio en los términos que se esperaba. Como puede verse, se trata de otra manera de enfocar la naturaleza del coste de transacción.

Los institucionalistas neoclásicos justifican la existencia de la jerarquía en el seno de la empresa por la existencia de este problema. Según esa explicación, el riesgo moral es más alto cuanto mayor es la probabilidad de que la transacción no se vuelva a repetir; por ese motivo la empresa establece una relación regular y estable entre el principal y el agente, de tal modo que sea posible una continuada inspección y control en el modo de ejecutar, y el riesgo moral se reduzca notablemente. Como puede verse, se trata de una variante de la misma idea de que la empresa existe como un modo de reducir los costes de transacción.

Este principio de reducción del riesgo moral ha sido también empleado para explicar otros rasgos y comportamientos de la empresa. Por ejemplo, la separación entre la dirección y la propiedad,

típica de las grandes empresas, exige que un “principal”, la propiedad, encargue a un “agente”, la dirección, que lleve adelante la tarea de gobernar la empresa. Ese tipo de propiedad, fragmentada en una multitud de accionistas, por lo general no tiene ni capacidad, ni dispone de tiempo, para controlar perfectamente a los directivos, planteándose así un problema de “riesgo moral”, ya que los directivos pueden engañar a los propietarios, persiguiendo sus propios fines. Para reducir ese riesgo se establece que el precio de un mercado, la cotización en Bolsa, actúe como medio de control de la conducta de los directivos. Prueba de las ambigüedades de la explicación neoclásica de las instituciones es que en este caso sería un mercado, la Bolsa, el encargado de reducir los costes de transacción con los directivos.

### **El problema de la eficiencia con incertidumbre**

Ya hemos visto que cuando se suprime la hipótesis de información perfecta, la eficiencia depende de la motivación, y, en con-



secuencia se hace relativa. Este fue el descubrimiento que hizo Leibenstein cuando expuso su conocida teoría de la “eficiencia X”.

Según Leibenstein, la incertidumbre sobre las conductas que se desarrollan en el interior de las empresas no es constante, sino que varía dentro de un cierto margen. No es necesario hacer grandes estudios para darse cuenta de que existen oscilaciones en el rendimiento personal y colectivo del trabajo. Como ya había señalado Elton Mayo no es posible establecer óptimos de conductas productivas, como había pretendido Taylor, sino que éstas dependen de la estructura social de cada grupo humano. Algo que ya se conocía desde tiempos de Prony, y sobre lo que ha vuelto a insistir Chandler. No existe posibilidad de realizar un diseño objetivo de una organización. No hay un solo modo de llevar a cabo el trabajo, ni siquiera es posible mantener siempre el mismo grado de eficiencia.

No existe, por tanto, una motivación óptima que se corresponda con ese hipotético rendimiento productivo máximo propio de un mundo de información perfecta. La motivación es una realidad

compleja que sólo existe en un mundo de incertidumbre, y que escapa a las limitaciones de un enfoque excesivamente abstracto de la racionalidad humana. Suponer que los agentes tratan de reducir los costes por unidad de producto para una escala dada de producción, implica que la motivación de los agentes es siempre la máxima posible.

En un mundo real, con asimetría de información, la motivación varía de unos agentes a otros. La motivación de un agente no es siempre la misma, y la motivación de uno influye en la de otro. No se ajusta por tanto a la realidad suponer que a cada empresa le corresponde una función de producción objetiva, ya que la relación entre los insumos y el producto depende de la motivación, y ésta de los estados psicológicos, tanto individuales como colectivos. No se puede dar por supuesto, como hacía Taylor, que es posible crear las condiciones para que un individuo realice siempre el máximo esfuerzo posible. La supuesta conducta maximizadora de los agentes es más bien algo excepcional, una casualidad que en algún momento y de modo efímero se podría alcanzar; lo ordinario es



actuar por debajo del máximo teórico posible. Para Leibenstein, lo que sucede con la eficiencia es algo parecido a lo que ocurre con el dilema del prisionero, donde la falta de información perfecta impide alcanzar la solución óptima. Nunca se llega a sacar el máximo partido a todos los recursos de que efectivamente dispone una organización productiva.

La solución que propone Leibenstein es la puesta en marcha de una especie de mecanismo de control que presione al máximo sobre la motivación de los empleados. En su opinión, hay tres niveles de eficiencia en las organizaciones: a) el que se deja llevar por las rutinas, las convenciones y los hábitos. b) el guiado por el cálculo parcial e imperfecto, y c) y el guiado por el cálculo completo y perfecto. El más reducido sería el nivel a), que se basa en la cooperación y en la jerarquía, el más elevado sería el nivel c) que se basa en la individualidad y la racionalidad. El paso de un nivel a otro depende de la presión externa. Sólo si la presión externa es muy alta hay un cambio efectivo en la conducta de los individuos. Por ejemplo, dice Leibenstein, sólo

un ataque grave de corazón (coste externo muy elevado) lleva al agente a dejar de fumar (coste interno). Según esta visión, el mercado actúa como un mecanismo de presión externa que permite lograr que los agentes eleven el nivel de eficiencia de sus conductas. Una empresa alcanzará la máxima eficiencia cuando la competencia sea tan fuerte que amenace la propia supervivencia de la empresa.

Según Leibenstein, sólo la presión exterior del mercado, última "ratio" neoclásica, puede engendrar el nivel de motivación suficiente para alcanzar la máxima eficiencia. Pero por otro lado, se da cuenta de que la estructura empresarial tiende a elevar los costes y a disminuir la eficiencia productiva. Posición que contrasta con la de Coase, para quien el mercado es ineficiente para organizar la producción de mercancías complejas, mientras que sólo la empresa puede llevarla a cabo con una notable reducción de los costes de transacción. Contraste que pone de manifiesto una vez más las dificultades de los neoclásicos para enfrentarse con todo fenómeno que supere lo estrictamente individual.



## Los institucionalistas neoclásicos

Coase dejó planteadas dos preguntas simétricas: ¿si los mercados son tan eficientes, por qué hay transacciones que se realizan con la ayuda de las estructuras jerárquicas? ¿Si la jerarquía es un instrumento tan poderoso de organización, por qué no toda la producción se realiza en el seno de una sola empresa grande? La intuición básica que hay debajo de estas dos preguntas es que mercados y jerarquías se consideran modos alternativos de coordinar la producción. La elección de una u otra forma depende de los costes de transacción. Esto supone que hay dos tipos de relación contractual para llevar adelante la coordinación.

La naturaleza de la empresa vendría a ser, según Coase, un tipo especial de contrato cuyo rasgo característico es el establecimiento de una jerarquía para reducir la fuerte incertidumbre que acompaña a las transacciones de producción. Mediante este diseño contractual, los propietarios ponen sus recursos a disposición de los directivos para, de este modo, lograr una producción mu-

cho más eficiente que la que se obtendría bajo el simple mecanismo de coordinación de las transacciones de mercado. La jerarquía vendría a sustituir al mecanismo de precios en la asignación de recursos que se realiza en el seno de la empresa. Sería la encargada de supervisar el proceso de producción de acuerdo con lo establecido en los contratos constitutivos de la empresa.

Las transacciones propias de un contrato de empresa no se realizan instantáneamente, sino a lo largo de periodos muy dilatados de tiempo. Un obrero no entrega toda su capacidad de hacer en el instante de firmar el contrato, sino que lo hace día a día, durante los años que trabaje en la empresa. Ni tampoco entrega un producto acabado, sino una potencialidad, que se va realizando poco a poco, con la colaboración de muchos otros factores, que también se actualizan con el transcurso del tiempo. Este modo de realización progresiva es lo que exige que en los contratos de empresa se constituya una jerarquía que decida en cada momento



como actualizar esas potencialidades. No es posible definir, en el momento de la firma del contrato, la conducta futura que debe seguir el obrero, en todas y cada una de las circunstancias que se le planteen en el día a día de la empresa. Pero sí se le puede exigir que acate las decisiones de una jerarquía que le irá indicando lo que debe hacer en cada momento.

Así como el dinero, mediante su "liquidez" o capacidad de simbolizar todas las cosas, permite abaratar los costes del trueque, la flexibilidad del contrato de empresa permite hacer frente a la alta incertidumbre que acompaña a los procesos de producción. Pero del mismo modo que la liquidez del dinero exige como contrapartida la estabilidad<sup>11</sup> de su valor, la flexibilidad del contrato de empresa exige como contrapartida la estabilidad de la jerarquía. Dinero y empresa, en cuanto instituciones que permiten superar la incertidumbre del tiempo,

11. Desde un cierto punto de vista, la inflación, o falta de estabilidad del valor del dinero, supone una incesante revisión encubierta de los contratos existentes en una sociedad.

necesitan estabilidad, ya que su función es prestar apoyo a unas relaciones que se van perfeccionando con el transcurso del tiempo, pero que también pueden ir empeorando. Por eso, ni el dinero, ni la empresa, tienen sentido en un mundo donde los costes de transacción fuesen nulos, o lo que es lo mismo, donde la información fuese perfecta.

Los institucionalistas neoclásicos<sup>12</sup> comparten la idea de Coase de que la empresa sólo puede entenderse como resultado de una conjunción de decisiones de individuos racionales que tratan de reducir los costes de transacción. Esto quiere decir que están de acuerdo en que la empresa tiene estructura contractual. Pero a partir de ese punto hay diversidad de opiniones: hay quienes se separan de Coase para mantener que el contrato de empresa no se distingue esencialmente del mercado, y quienes comparten con Coase que se trata de un tipo diferente de contrato. Para los primeros, la empresa no sería más que un tipo especial de mercado, y en

12. Vid. Foss, N. (1994), Groenewegen, P. y Vromen, J. (1997).



su seno no habría jerarquía; para los segundos, lo propio de la empresa sería la existencia de una jerarquía constituida contractualmente. Por supuesto, existen otras posturas intermedias que sostienen que la empresa vendría a ser un híbrido entre mercado y jerarquía. A continuación se exponen las tendencias más representativas de estos enfoques.

### La empresa como contrato de mercado

A algunos neoclásicos les parece que Coase introduce un concepto, el de jerarquía, que no se ajusta al individualismo metodológico propio del paradigma neoclásico. En su opinión, es suficiente con el simple contrato de mercado para dar una explicación satisfactoria de la existencia de la empresa.

En esta línea se mueve el razonamiento de Alchiam y Demsetz<sup>13</sup>. Según estos autores, la empresa

13. Vid. Alchiam, A. y Demsetz, H. (1972). Posteriormente Alchiam, A. (1984), Alchiam, A. y Woodward S. (1988), y Demsetz H., en Winter y Williamson (1993), han matizado la postura que mantenían en 1972.

no es más que una coalición de propietarios que, con el fin de sacarle rendimiento a sus recursos, se ven obligados a emplear una función de producción no separable. Es decir, una función de producción que no permite establecer una correlación directa y sencilla entre lo que cada uno aporta y lo que le correspondería recibir. Esta indeterminación en la asignación de derechos hace que cualquiera que fuese la retribución acordada, siempre habría la posibilidad de que algunos miembros de la coalición redujeran su contribución al esfuerzo colectivo, sin dejar por ello de percibir la retribución acordada, ya que sería muy difícil detectarlo. Es decir, lleva consigo un tipo de situaciones en las que hay incentivos para racanear, para seguir conductas ventajosas para uno mismo. Esto dificulta el mantenimiento de la coalición, llevando en muchos casos a reducir el volumen total de producción final, y en último término, a la disolución de la coalición.

Ante estas situaciones, lo que hace la empresa es establecer, contractualmente, un agente central, el directivo, al que se le



asigna el derecho a contratar, despedir, y supervisar la tarea de todos los componentes de la coalición, obligándoles a que se comporten del modo estipulado. Como aún así persiste el problema de “quién vigila al vigilante”, se recurre, también contractualmente, a que la retribución de ese agente central quede ligada a la obtención de un derecho residual, el beneficio, constituido por aquellos ingresos que excedan lo pactado<sup>14</sup>. De este modo, a través de la presión de las fuerzas del mercado se logra una supervisión eficiente y, en cierto sentido automática, de ese agente central encargado de garantizar que cada miembro de la coalición recibirá lo estipulado. En otras palabras, la empresa surge como consecuencia de una indivisibilidad tecnológica, que lleva consigo una asimetría de información, y crea un problema

clásico de externalidad, que es resuelto de este modo.

El establecimiento de ese agente central, mediante un contrato idéntico al de mercado, vendría a ser lo que da lugar a la constitución de la empresa. La empresa podría entonces definirse como un conjunto de contratos de mercado, que crean los incentivos necesarios para solucionar los problemas de coordinación inherentes al uso de una función de producción no separable. En el fondo se mantiene la definición neoclásica de empresa como función de producción, determinada tecnológicamente, y orientada por el mecanismo de los precios. No se trataría, contra lo que opina Coase, de presentar la empresa como una alternativa a la coordinación del mercado, sino como un modo especial de mercado. Los aspectos institucionales de la empresa no serían más que una forma especial de organizar este tipo concreto de transacciones de mercado. Lo que logra la eficacia de la producción no es la jerarquía impuesta por el empresario, sino el mercado que vigila a la empresa a través de la retribución del empresario. Se trata,

14. Lo central en esta manera de entender la empresa no es primariamente la existencia de un supervisor que reclama un derecho residual, sino la condición previa de la existencia de una indivisibilidad tecnológica de la función de producción.





por tanto, de un modelo en el que sigue predominando la visión funcional de la empresa.

El agente central, en función de lo que le dicta el mercado, está continuamente elaborando los contratos que permiten mantener la empresa. En cuanto contratos de mercado, suponen igualdad entre las partes; no existe por tanto en la empresa jerarquía ni desigualdad. Según Alchiam y Demsetz, cuando en una empresa el jefe dice a un empleado que escriba una carta, en lugar, por ejemplo, de que archive un documento, sucede lo mismo que cuando en el mercado un cliente le dice al tendero de la esquina que le sirva atún en lugar de queso. El mismo tipo de contrato que me permite ordenar al tendero de la esquina lo que debe hacer, permite al directivo mandar a sus empleados lo que tienen que hacer.

En cualquier caso<sup>15</sup>, a pesar de que niegan la existencia de jerarquía, no se deja de reconocer la necesidad de un directivo que lleve adelante la tarea de coordinación de actividades, inevitable

15. Vid. Silva, F. (1985), p. 110.

cuando hay un problema de asimetría de información. Si las relaciones en el seno de la empresa son idénticas a los contratos de mercado, ¿por qué el agente central no podía ser alguien externo, especializado en supervisar factores de producción, que vendiese sus servicios en el mercado? ¿Por qué tampoco los demás agentes pueden vender sus servicios directamente en el mercado? Es decir, ¿por qué no se recurre directamente al mercado? ¿Por qué a pesar de todo es necesaria la organización? Son demasiadas preguntas sin respuesta.

De todas maneras, el punto más débil del razonamiento de Alchiam y Demsetz es que el argumento último para justificar la existencia de la empresa sería un simple problema de determinismo tecnológico: la indivisibilidad de la función de producción. Algo que puede tener un cierto sentido cuando se trata de fabricar un solo producto mediante una sola función de producción, que se supone dada, pero ¿qué ocurre en el caso de una empresa con varios productos, cuando son los directivos los que eligen la tecnología y el modo de produc-





ción? ¿Por que se elige una función de producción y no otra?

Tampoco queda muy claro que la relación entre el empleador y el empleado sea igual que la que existe entre el tendero y el cliente. Esto sólo sería cierto si el coste que representa para el cliente ir a cualquier otro tendero, fuese igual que el que tiene para el empleado cambiar de empleador. Pero la realidad es que los costes que enfrentan el comprador y el empleado son muy diferentes, y las libertades de entrada y salida en el mercado, en uno y otro caso, no resultan comparables. No parece adecuado prescindir sin más de la naturaleza específica del contrato de trabajo. Entre otras cosas, porque se deja sin explicar por qué hay empleados y empleadores. Ni tampoco parece coherente reconocer una importante asimetría informativa, que genera una fuerte elevación de los costes de transacción, y al mismo tiempo negar su incidencia en la naturaleza del contrato que regula esa transacción.

En la misma línea que Alchiam y Demsetz se sitúa la aportación de Jensen y Meckling<sup>16</sup>. Según estos, la empresa no sería más que

una ficción legal que ampara un complejo entramado de contratos que dan lugar a un mercado especial de factores de producción. Todo el complejo mundo de los fenómenos que se desarrollan en el seno de la empresa quedaría explicado en términos de movimientos de precios relativos. Una ficción legal que sólo tiene apariencia de jerarquía, y que se limita a equilibrar los intereses de los propietarios de los factores de producción. La empresa no es un agente individual, que tiene objetivos y conductas, sino simplemente una función impersonal, parecida a la que desarrolla el mercado, que de modo no intencional colabora al bienestar de la comunidad.

Fama<sup>17</sup> y Cheung<sup>18</sup> han llevado el planteamiento contractualista de la empresa hasta sus últimas consecuencias. Niegan que en el seno de la empresa exista algo específico que explique su existencia. Son los precios relativos los que en último término gobiernan la conducta empresarial, y

16. Vid. Jensen, M. y Meckling, W. (1976).

17. Vid. Fama, E. (1980).

18. Vid. Cheung, S. (1983).



sostienen que no hay base suficiente para justificar la existencia de una planificación jerárquica en la dirección y organización de los recursos que usan las empresas. Cheung llega incluso a negar la misma existencia del concepto de empresa. Ni se sabe qué es la empresa, ni parece necesario saberlo. Es inútil seguir preocupándose de ese tema.

### La empresa como contrato de jerarquía

Para Grossman y Hart,<sup>19</sup> los procesos de producción son lo suficientemente complejos como para poder asegurar, sin ninguna duda, que los contratos de empresa no pueden ser iguales a los contratos de mercado. Organizar la producción requiere enfrentarse con transacciones muy complejas y de elevados costes. No es humanamente posible prever todas las conductas futuras que se requieren, y es ilusorio pretender que toda esa cantidad de sucesos contingentes pueda quedar recogidos en las cláusulas de los contratos de compra y venta. No

19. Vid. Grossman, S. y Hart, O. (1986), Hart, O. (1991).

queda más remedio que recurrir a contratos de naturaleza distinta a los de mercado para enfrentarse con situaciones no previsibles en el momento de constituir la empresa.

Según estos autores, lo propio del contrato de empresa es que la producción genera unos derechos residuales inciertos y futuros, imposibles de prever *a priori*. Unos derechos que dependen de cómo se desenvuelvan las conductas de todos los agentes implicados en sacar adelante la empresa. Se consideran residuales en cuanto dependen de unos derechos previos y específicos, perfectamente definibles *a priori*, sobre los que se establece el marco constitucional de la empresa, en cuyo seno se va a desarrollar la producción. La naturaleza azarosa e imprevisible de estos derechos residuales los hace conflictivos, y exige la presencia de un juez que pueda resolver en los casos de discrepancia. En este sentido, el contrato de empresa supone la constitución de un poder arbitral sobre el modo de repartir los derechos residuales que surgen del proceso de producción.



Es precisamente la naturaleza conflictiva de estos derechos residuales de propiedad lo que, para Hart, que en esto paradójicamente coincide con Marx, constituye la esencia de la empresa. Las inevitables lagunas normativas que en el curso del tiempo pueden plantearse sobre la interpretación de los contratos que se firmaron en el momento de constituir la empresa, no podrían resolverse sin la existencia de un poder arbitral que se constituye también en el momento inicial, y es como el núcleo de la empresa. Sin ese poder arbitral la producción se atascaría continuamente y no podría llevarse a cabo. Para Hart, corresponde a la propiedad de la empresa, dejando a salvo lo previamente acordado, ser la titular natural e indiscutible de ese poder arbitral.

Dejar en manos de la propiedad de la empresa el criterio de cómo resolver las posibles dudas en la interpretación de a quién y cómo asignar los derechos residuales, permite que aún mediante contratos incompletos, en el sentido de que no pueden prever todas las eventualidades, se pueda llevar adelante la producción, y al-

canzar una asignación óptima de esos derechos. Pero, como no siempre son convergentes los derechos de propiedad establecidos *a priori*, la eficiencia de este diseño de la empresa exige que sea un solo propietario el que se constituya en poder arbitral. Para eso, según Hart, se establece contractualmente que un propietario compre los derechos residuales a todos los demás. Ese único propietario de los derechos residuales será el empresario, o verdadero propietario de la empresa, que adquiere el derecho a dirigir y decidir sobre el modo de usar los activos en los casos contractualmente no previstos. Según esto, la empresa podría definirse como un agente principal que, mediante la compra de los derechos residuales, excluye a los demás agentes de la decisión sobre el uso de los activos. La empresa se constituye así como una jerarquía, un poder y gobierno, apoyada en último lugar en una imprecisa idea estática del concepto de propiedad.

La propiedad de la empresa puede despedir a los agentes productivos, incluidos los activos físicos, siempre que no se ajusten a lo contractualmente establecido.



El poder de la empresa, en su sentido formal, sería la capacidad de dirigir a otros, dentro de los límites establecidos, obligándoles a trabajar en favor de los intereses de los propietarios. Un poder basado en la exclusión, establecida contractualmente, de todos los demás agentes implicados en la decisión sobre los activos.

Esta reducción de la empresa al poder y la propiedad de un único agente central no parece un modo adecuado de representar su realidad. No es fácil, ni posiblemente deseable, lograr la exclusión de todos los demás agentes, ya que la producción depende de muchos otros factores que ese agente principal no puede comprar ni controlar, tan siquiera parcialmente. En el seno del proceso productivo, la propiedad es un concepto dinámico y relacional que no es tan perfectamente definible como pretenden Hart y Marx. No se trata de propiedad sobre las cosas, sino sobre intenciones y actitudes.

Hart no explica por qué el empresario tiene ese poder tan excepcional, y por qué no se sigue la igualdad de poder propia del mercado<sup>20</sup>. El problema básico de to-

das estas visiones contractualistas de la empresa es su metodología racionalista. Suponen que todas las relaciones humanas deben expresarse en forma de contratos explícitos. Que un poder como el jerárquico puede surgir de un contrato entre iguales. Que todas las contingencias futuras pueden cerrarse en construcciones altamente formalizadas, como son los contratos. Una vez más, la sombra de Hobbes planea sobre estos modelos.

### La empresa como tratado

El institucionalismo de Williamson<sup>21</sup> es el que más se aparta de los supuestos básicos del paradigma neoclásico. Influido por el institucionalismo jurídico de Commons, que recibe a través de la obra de Herbert Simon, Williamson pretende superar las limitaciones del contractualismo mediante una definición más amplia y dinámica del concepto de coste de transacción. En su opinión, se había dado por supuesto que los costes de transacción pueden ser

20. Vid. Khalil, E. (1997), p. 524.

21. Vid. Williamson, O. E. (1975, 1979, 1981, 1985, 1991).



perfectamente establecidos *a priori*, y en consecuencia, podían recogerse en las formulaciones de las cláusulas contractuales. Para Williamson, eso no es posible si se parte de una concepción dinámica de coste de transacción, algo no previsible *a priori*, que tiene que ver con el concepto de racionalidad limitada, introducido por Herbert Simon para explicar cómo actúan los empresarios cuando tienen que decidir con incertidumbre.

Los costes de transacción serían perfectamente definibles *a priori*, y susceptibles de ser recogidos en contratos de mercado, si los agentes tuviesen una racionalidad perfecta. En otras palabras, si dispusieran de toda la información necesaria, en cuyo caso podrían establecer la conducta óptima, y prever los obstáculos que potencialmente pudieran impedirlos. Pero como esto no es así, ya que debido a la incertidumbre, los agentes sólo pueden guiarse por sus intereses inmediatos, ese tipo de contratos de mercado generaría incentivos para una conducta oportunista, propia de quienes buscan en cada momento aquello que les reporta más ventaja. Por

tanto, para Williamson, el problema fundamental de actuar en incertidumbre es la presencia de conductas oportunistas. Algo que se genera por tres motivos: a) por la racionalidad parcial de los agentes que solo pueden guiarse por sus propios intereses inmediatos, b) por la generación de continuas oportunidades de lograr ventaja personal que lleva consigo la producción, y c) por la existencia de activos específicos, inseparables de cada agente, no obstante imprescindibles para el logro de un objetivo común. Como esos motivos actúan en la medida en que las transacciones se realizan, no pueden ser previsibles *a priori*.

Según Williamson, la empresa no se constituye con el fin de reducir costes de transacción previsibles, sino para evitar que, en la medida de lo posible, los agentes sigan conductas oportunistas. Es decir, con el fin de reducir los costes de transacción no previsibles. Sólo de ese modo se logrará que todos los agentes persigan los objetivos de la empresa: maximizar beneficios. Se impondrá la conducta óptima, propia de una racionalidad perfecta, y se evitará la



irracionalidad de una conducta oportunista.

Una empresa que se basara exclusivamente en la lógica determinista de los contratos de mercado sería altamente inestable. No solo no pondría freno a las conductas “oportunistas” de los agentes “buscadores de renta” que la integran, sino que la fomentaría y acabaría por disolverse la cooperación necesaria para el logro de un objetivo común.

Los contratos de mercado, por su propia naturaleza, tienen carácter estático, con lo que sólo pueden prever lo que “no se puede hacer”, pero no lo que “es oportuno y necesario hacer”. Por eso aunque contribuyen grandemente a abaratar los costes de transacción previsible, no son relevantes en lo que se refiere a lo que “se debe hacer”, que es lo decisivo para el logro de los objetivos de la empresa. Por un lado, reducen la incertidumbre, pero por otro lado, de algún modo la aumentan, ya que crean oportunidades no previsible, que pueden utilizarse en beneficio propio, y no de la empresa. Por eso, una vez establecido el marco que define los límites de las conductas per-

mitidas, la empresa necesita de un tipo de contrato que preste más atención a los consecuentes que a los precedentes, a lo implícito que a lo explícito, a lo informal, que surge de la práctica diaria, que a la estructura establecida formalmente. Una relación contractual que tenga un carácter más dinámico, que impida las conductas oportunistas que pueden surgir con ocasión de las actividades de la empresa. En este sentido, la empresa es algo más que una simple “minimización de costes de transacción previsible”, que sería el núcleo del contrato de constitución. Lo nuclear sería, por tanto, un principio dinámico de “minimización de costes de transacción no previsible” encaminado a evitar la aparición de conductas oportunistas que arruinasen la misma posibilidad de un objetivo común.

La empresa es algo más que el simple contrato fundacional. Es sobre todo un agente activo, siempre vigilante, preocupado por mantener su unidad de acción. No puede reducirse a una simple función de producción, donde sólo caben los costes de transacción previsible, sino que se trata de



un agente dinámico que lucha por asegurar su propia identidad. De este modo plantea Williamson un problema muy parecido al clásico de la filosofía política: la estabilidad de una república no depende sólo de la perfección formal de la Constitución, sino también del ejercicio de una tarea de gobierno que impida que, con ocasión de las mismas oportunidades que brinda esa Constitución, se desarrollen conductas contra la estabilidad de la república. En otras palabras, la empresa necesita no sólo del marco contractual, sino también de una dirección que impida conductas oportunistas que se opongan al logro del objetivo común.

Para evitar alinearse con los neomarxistas<sup>22</sup>, que explican la jerarquía capitalista como imposición de un poder exógeno constitutivo del sistema capitalista, Williamson<sup>23</sup> ha tratado de convertir el poder en algo endógeno a la teoría de la empresa. Esto le ha obligado a mantener que el contrato de empleo implica la aceptación de una estructura de

gobierno. En este sentido, incorporarse a una empresa sería aceptar una jerarquía particular y autónoma que actúa como juez, en última instancia, de los aspectos no previsible por el contrato de incorporación. Es esta forma de incorporación la que lleva a Williamson<sup>24</sup> a decir que lo propio de la empresa son los tratados, ya que la aceptación de una jerarquía forma parte del mismo modo de realizar la transacción. Por contraste, los contratos son más propios de los mercados, ya que las transacciones se realizan entre individuos que se suponen iguales e independientes.

Los tratados tienen naturaleza política y admiten un margen de flexibilidad ante lo imprevisible, cosa que no es compatible con la estricta igualdad de las partes que exigen los contratos. Esa flexibilidad, que permite resolver los conflictos que puedan surgir en el seno de la empresa, se apoya en el reconocimiento de una jerarquía interna. Sin ese reconocimiento, habría que acudir, como sucede en el caso de los contratos, a un juez externo, lo

22. Vid. Marglin, S. A. (1974).

23. Vid. Williamson, O. E. (1993).

24. Vid. Khalil, E. (1995), p. 525.





cual haría imposible la marcha regular de la producción. La empresa tiene una cierta naturaleza política que la dota de autonomía para decidir sobre sus conflictos internos y, por tanto, dispone de una cierta capacidad de autogobierno.

Bajo la forma un tanto evolucionista del principio de “reducción de los costes de transacción”, se esconde la persistencia de un resto de equilibrio general, el *a priori* del logro de una mayor producción, lo que hace que el enfoque siga siendo esencialmente neoclásico<sup>25</sup>. La existencia de la autoridad en el seno de la empresa, la mutua dependencia, la subordinación, la asimetría de poder<sup>26</sup>, no puede explicarse a partir de una idea tan simple como la necesidad de reducir los costes de transacción. ¿Por qué razón hay que minimizar los costes de transacción? Tampoco explica Williamson la dicotomía entre empresa y mercado, ni la desigualdad entre comportamiento de mercado y comportamiento jerárquico.

25. Vid. Hodgson, G. (1988), cap. 9.

26. Vid. Hodgson, G. (1988), cap. 9.

## Límites y posibilidades del institucionalismo neoclásico

Aunque Coase<sup>27</sup> ha criticado el contractualismo de Alchiam por considerar que ignora la asimetría de poder, esencial para entender la estructura de la empresa, y se ha alineado con la postura de Williamson y su recurso a la aparición de las conductas oportunistas<sup>28</sup>, en realidad no hay mucha diferencia entre justificar la empresa sobre la indivisibilidad de la “estructura tecnológica”, o sobre la necesidad de la “estructura jerárquica”. Ambas remiten en último lugar al mismo principio de logro de la máxima eficiencia.

El institucionalismo neoclásico, al tomar los costes de transacción como concepto básico y en sentido negativo, como impedimento al logro de la máxima eficiencia, dejan a las instituciones en un segundo plano, como un simple instrumento encaminado a superar las dificultades de una racionalidad limitada. Aunque sólo sea metodológicamente, sigue suponiendo que el individuo, con

27. Vid. Coase, R. (1998), pp. 70-71.

28. Vid. Khalil, E. (1997), p. 529.





independencia de las instituciones, puede calcular los costes y consecuencias de sus interacciones. Todo se sigue explicando desde el imposible cerramiento de una racionalidad individualista, de tal modo que las empresas no dejan de considerarse poco más que instrumentos imprescindibles para mantener la racionalidad del mercado, fundamento último de una sociedad de masas.

Imponer que los agentes por principio tienen que actuar buscando una continua reducción de los costes de transacción, es seguir pensando que solo es racional aquella única conducta impuesta por un *a priori* metodológico. En tal caso, las instituciones no pueden ser otra cosa que un instrumento al servicio de la eficiencia de esa única conducta. Las empresas son “ceros” poppe-

rianos<sup>29</sup>, lugares para la realización de una racionalidad universal y abstracta que carecen de entidad propia.

La metodología individualista se muestra incapaz de resolver la dicotomía empresa-mercado. Si se acepta la asimetría del poder entre los individuos, o se siguen tesis muy parecidas a las neomarxistas, que sería la postura de Hart, o se sigue un tipo de institucionalismo parecido al de Commons, que sería la postura de Williamson. Pero en ambos casos, el poder sigue siendo algo exógeno sin explicación alguna. Si, por el contrario, se niega la tesis de asimetría de poder, todo se reduce a la igualdad de mercado y la empresa deja de existir, que es la postura de Alchiam.

29. Vid. Popper, K. (1972).

## Una visión cibernética de las instituciones

### Cibernética y evolución

El institucionalismo clásico, por ejemplo el de Veblen, había presentado a los agentes económicos como simples marionetas

manejadas por los hilos invisibles de las instituciones. Por contraste, el institucionalismo neoclásico ha tendido a situarse en el otro extremo, presentando a las instituciones como simples



instrumentos al servicio de los intereses de los individuos. En el primer caso, la racionalidad se atribuye al todo, mientras que en otro, a la parte. Para evitar este dilema ha surgido un nuevo enfoque que estudia las instituciones a partir del carácter cibernético de la acción humana. Es decir, parte de un concepto de racionalidad más amplio que el empleado hasta ahora por los neoclásicos. Estos últimos parten de la idea de que la racionalidad es perfecta y acabada, que con independencia del medio, está a disposición de cada individuo. Para el institucionalismo cibernético<sup>30</sup> la racionalidad es más bien una potencialidad propia del agente, que se actualiza y desarrolla en la medida que aprende a resolver los problemas que su relación con el medio continuamente le plantea. Desde este enfoque la racionalidad que gobierna la empresa no puede quedar reducida a una simple capacidad de cálculo que, aplicada a un entorno perfectamente previsi-

30. Hay algunos autores que han optado por denominarles neoinstitucionalistas, pero me parece que en castellano esta palabra no es distinguible del término "nuevos institucionalistas".

ble, determina una solución óptima. Se trata sobre todo de un proceso de aprendizaje o crecimiento en racionalidad que lleva a un incremento de capacidad para resolver situaciones no previsibles. Un tipo de racionalidad que tiene en cuenta la experiencia, el saber implícito, muchas veces no formalizable, que se va acumulando en las instituciones, y potencia la capacidad para resolver nuevos problemas.

Mediante el determinismo implícito en la economía neoclásica, que tiene sus raíces en el iusnaturalismo de Pufendorf, y en el fondo en la concepción cartesiana de la acción humana, se evitaba el problema del sentido y finalidad de esta última. De este modo, las ciencias sociales, y en especial la economía, podrían construirse del mismo modo que las ciencias naturales, y más en concreto, siguiendo el modelo de la física newtoniana. Ahora bien, desde un enfoque cibernético de la acción humana, la cuestión teleológica vuelve al centro del problema. Si la racionalidad se entiende como un proceso que se perfecciona con la acción, es inevitable la pregunta por el sentido



de ese proceso. La indiscutible dificultad del problema teleológico y la persistencia del prejuicio positivista han hecho que, entre los institucionalistas cibernéticos, predominen los que recurren a la hipótesis evolucionista<sup>31</sup> como un modo de evitar en toda su honrada ese inevitable problema. Según esa hipótesis, nacida originariamente en la biología, habría una especie de *deus ex machina*, al que designan con el nombre de selección natural, que mediante prueba y error selecciona aquellas alternativas que mejor se adaptan a los requerimientos del entorno. Extendiéndola al sentido de la acción humana vendría a decir que todo contribuye al progreso y bienestar de la raza humana. Cuando se intenta indagar en las razones de esa tendencia, todo queda oculto bajo las nieblas del azar, lo cual no es precisamente una solución muy novedosa. Entre los economistas, probablemente sea Marshall<sup>32</sup> el primero

31. Antecesores del nuevo evolucionismo que actúan como puente con el viejo institucionalismo son Galbraith, Myrdal, Tool, Bush; Samuels, Munkirs, etc. Vid. Gronewegen, J. y Vromen, J. (1997).

que por influencia de Spencer, aplicó la tesis evolucionista al comportamiento de las empresas en el mercado. Pero es sobre todo Schumpeter, con su visión del capitalismo como un proceso de incesante introducción de innovaciones, el que mayor influencia ha tenido en el nacimiento del institucionalismo evolucionista, cuyos autores no tienen inconveniente en calificarse como “neoschumpeterianos”<sup>33</sup>. En cualquier caso, el enfoque evolucionista tiene una larga tradición en la historia de la economía e incluye autores como Alchian<sup>34</sup>, Downie<sup>35</sup> y Winter<sup>36</sup>, Simon<sup>37</sup>, Penrose<sup>38</sup>, Cyert y March<sup>39</sup>.

Aunque muchos son conscientes de las limitaciones de la hipótesis evolucionista, y lo reconocen abiertamente, sostienen que lo importante es que, aunque sea de

32. Vid. O’Brien, D. P. (1984).

33. Nelson, R. R. y Winter, S.G. (1982), p. 39.

34. Vid. Alchian, A. (1950).

35. Vid. Downie, J. (1958).

36. Vid. Winter, S. (1964).

37. Vid. Simon, H. (1992).

38. Vid. Penrose, E. (1959).

39. Vid. Cyert, R. y March, J. (1992).



forma muy rudimentaria, abre un camino para explicar el proceso de formación de las instituciones. De entre ellos hay algunos que no se acaban de liberar del paradigma cartesiano, e insisten en explicar el problema cibernético desde una concepción racionalista. Están convencidos de que las instituciones se forman de modo no consciente a partir de las interacciones entre individuos que disponen de una racionalidad limitada. Una postura llena de contradicciones en la que por un lado se reconoce la necesidad de superar la racionalidad cartesiana, pero a la hora de la verdad, solo se confía en ella.

En el seno de la biología, que es donde nació la hipótesis evolucionista, ha habido en los últimos años un interesante debate sobre el sentido de esa hipótesis, y son muchas las precisiones y diversas posturas que han ido apareciendo sin cesar. Puede decirse que en la actualidad es enorme la diversidad de posturas, muchas de ellas contrapuestas, que existen entre los biólogos evolucionistas. El desarrollo de la genética molecular permitió descubrir que los individuos vivos disponen de una dota-

ción de genes, cadenas de combinaciones moleculares, que pueden mutar en interacción con el medio. Esto daría lugar a la aparición de la llamada corriente neodarwinista que se propuso explicar el proceso de la selección natural a partir de esas mutaciones genéticas. Pero, después de un periodo de gran éxito, a principios de los años setenta, también el neodarwinismo entró en crisis. En realidad no se había avanzado mucho en dar una respuesta convincente al problema del sentido de la evolución. No obstante, algunos economistas creyeron ver en la inicial tesis neodarwinista una clave para explicar la génesis de aquellas conductas que siguen las empresas que triunfan frente a los avatares del mercado. Lo único que hacía falta era identificar algo que actuase en el interior de las empresas de modo parecido a como lo hacen los genes en los organismos vivos. Un modo de enfrentar la teoría de la empresa que, a pesar de sus patentes limitaciones, supuso un cierto distanciamiento de la ortodoxia neoclásica. Especialmente en cuanto venía a reconocer que hay algo propio en el interior de las empresas



que las hace singulares, las distingue a las unas de las otras, y les permite desarrollar un comportamiento diferencial, que es la clave del éxito.

Siguiendo los principios del antiguo darwinismo biológico, Alchiam había explicado como se realizaba la selección natural de las conductas que siguen las empresas. Según esta explicación, era la dinámica del mercado la que, en último término, llevaba la iniciativa, y realizaba la selección de las empresas. En el fondo daba lo mismo la conducta que siguiera la empresa, ya que el éxito solo se conocía *a posteriori*. La nueva explicación, de inspiración neodarwinista, cambiaba el sentido de la causalidad, poniendo más énfasis en algo que es propio e interior a cada empresa. No se impone así una conducta pasiva de adaptación al medio, la misma para todas las empresas, como hace la explicación de Alchiam, sino que permite a cada empresa generar su propia y peculiar conducta. Afirmar *a priori* que una sola conducta es la que lleva al éxito, no forma parte del nuevo enfoque evolucionista.

La crisis del neodarwinismo biológico se desencadenó porque, desde un punto de vista positivista, no se puede afirmar que el proceso de evolución, en cuanto tal, tienda a mejor o a peor. Por otro lado, si no se logra establecer la existencia de una tendencia, el mismo concepto de evolución se hace confuso, y el método pierde coherencia. Lo mismo sucede en el ámbito social, donde no hay motivos suficientes para asegurar que el marco institucional tienda a una mejora continuada. No es fácil demostrar que si los individuos siguen conductas óptimas, ajustadas, por ejemplo, al principio de “reducción de costes de transacción”, surjan como consecuencia inevitable instituciones más beneficiosas para la humanidad. No hay que confundir el progreso de los conocimientos científicos y técnicos, que por su propia naturaleza objetiva tiende a crecer, con la posibilidad de que efectivamente existan instituciones sociales cada vez más beneficiosas para la humanidad. El aumento de eficiencia es condición necesaria pero no suficiente para lograr el bienestar de la humanidad. Siendo realistas, lo único



que se puede establecer es que las instituciones son “camino-dependiente”, resultado de un largo proceso de prueba y error, pero no se puede garantizar que ese camino sea único, ni que lleve necesariamente al mayor incremento de bienestar. Ante una situación como ésta, es comprensible que los positivistas sientan el vértigo “historicista” y lleguen a pensar que la acción humana puede carecer de sentido. En cuyo caso no hay posibilidad de distinguir entre lo real y lo racional.

A pesar de todas estas limitaciones, el enfoque evolucionista ha servido para que la teoría económica tomase conciencia de que las empresas no pueden tratarse como “ceros popperianos”. Unas simples e impersonales funciones de maximización que se suponen realizadas en un vacío institucional. Las empresas no son una especie de realidades virtuales, sino sujetos vivos, dotados de una compleja estructura interna, con unas reglas de decisión que se generan y desarrollan al relacionarse con el entorno.

Una de sus aportaciones más sugerentes ha consistido en realizar una especie de comparación

entre las costumbres o rutinas que se desarrollan en el seno de las empresas, y la función que desempeñan los genes en los organismos biológicos. Es decir, considerar que actúan como depósitos de la experiencia que se adquiere en la resolución de los retos que plantea el entorno. De este modo se viene a reconocer que la decisión humana no es un puro cálculo, sino que se apoya en unos modos de hacer, no siempre conscientes para el individuo, que han quedado incorporados en el seno de las instituciones. Sin ese apoyo, las decisiones individuales se harían difícilmente explicables.

Lo propio de las empresas es crear “rutinas”, modos de resolver problemas, confirmados por la experiencia, que se integran en su organización y cultura, y vienen a constituir como una especie de memoria histórica, que les permite afrontar con mayor seguridad nuevos retos. Algo que la práctica diaria confirma, o modifica, en función de la propia experiencia y de los nuevos retos del entorno donde cada empresa está situada. De este modo, cada empresa trata de constituir su propio



conjunto de “competencias”, que le permite distinguirse de las demás, y puede así disponer de una cierta ventaja competitiva, que es la razón de su éxito. En otras palabras, las empresas no siguen reglas fijas y comunes de decisión, sino que actúan en función de su propia historia y situación.

Esta manera de entender la empresa, inicialmente sugerida por la hipótesis neodarwinista, puede llevar de modo natural a un planteamiento cibernético más completo, donde es posible estudiar cómo diseña su conducta un agente que no se comporta de forma determinista. Una posibilidad mucho más remota en caso del enfoque del institucionalismo neoclásico, que se basa en un modelo rígidamente determinista, que hasta ahora sólo ha llevado a una visión negativa de la empresa: cómo evitar conductas oportunistas.

Desde este punto de vista, el institucionalismo cibernético representa una postura más amplia, ya que no exige que el agente siga una conducta maximizadora, sino que la va diseñando en función de sus propias capacidades. La teoría de Nelson y Winter, que expo-

nemos a continuación, es, desde nuestro punto de vista, la más representativa del enfoque evolucionista, y resulta muy adecuada para estudiar sus ventajas e inconvenientes.

### Una visión evolucionista de la empresa

El principal inconveniente de los enfoques evolucionistas, como el de Alchiam y Friedman es, según Winter<sup>40</sup>, que al inspirarse en el evolucionismo darwiniano clásico, no proporcionan una explicación satisfactoria de en qué consiste el proceso de selección natural de las empresas. Se limitan a afirmar que sobreviven aquellas empresas que tienen éxito en su adaptación a las condiciones de mercado. Un planteamiento que otorga toda la iniciativa a la dinámica del comportamiento de este último.

Una empresa que, por el motivo que sea, haya seguido una conducta que le haya permitido resolver con éxito determinados retos del entorno, se enfrenta con el problema de cómo tiene que modificar esa conducta para que

40. Vid. Winter, S. (1964).





siga teniendo éxito ante unas nuevas e inesperadas condiciones del entorno. Este cambio es algo que tiene que suceder en el interior de la empresa, y que no puede venir totalmente determinado por el entorno, ya que en ese caso la empresa no sería más que una parte de este último. Es decir, tiene que haber algo en el seno de las empresas que actúe como su centro de control, y que le permita cambiar de conducta cuando lo juzgue oportuno, incluso adelantarse a los cambios del entorno. Algo que actúe como una especie de principio inmunológico que distingue la empresa de su medio.

La empresa puede entonces definirse por esa capacidad interna de cambiar sus estructuras y diseñar nuevas conductas<sup>41</sup>. Una capacidad que no actúa en el vacío, sino en la organización, en el modo de relacionarse las personas que la integran. A través de ella la empresa aprende, acumula experiencia en forma de rutinas o modos de hacer, y es capaz de diseñar nuevas estrategias.

41. Vid. Foss, N. J. (1997).

Esa capacidad de aprendizaje y de imaginación depende de la historia de cada empresa, del entorno donde se ha movido, y del tipo de organización que ha adoptado. De este modo, la historia de cada empresa es por principio diferente e irrepetible. No todas tienen idéntico objetivo. No persiguen algo abstracto y genérico, sino algo que de algún modo es consecuencia de la capacidad desarrollada por la empresa a lo largo de su propia historia. Por eso, cada empresa tiene que diseñar su conducta en función de lo que en cada momento constituye su objetivo posible y realizable.

Sin embargo, en el enfoque de Alchiam, se supone que todas las empresas tienen un mismo objetivo indefinido y genérico, sobrevivir frente el medio. Se limitan a copiarse unas a otras, siguiendo una conducta genérica, “ganar dinero”, que en realidad viene a confundirse con su objetivo.

Nelson y Winter<sup>42</sup> se dan cuenta de las dificultades de adaptar las teorías neodarwinianas de la evolución a lo que sucede dentro de las empresas. En

42. Vid. Nelson, R. R. y Winter, S. (1982).





los seres vivos, una mutación genética, en cuanto algo material y concreto, se transmite de individuo a individuo, mediante aporte de material vivo, mientras que en la empresa la transmisión de una nueva idea, o de un nuevo modo de hacer, se desenvuelve en un universo simbólico, que no necesariamente tiene que realizarse de individuo a individuo, ni mucho menos mediante una aportación material.

El paradigma biologicista no sirve para mucho en el mundo de la empresa, ya que el universo humano desborda al meramente biológico. La información codificada que existe en el interior de los genes es muy estable, y varía en periodos de tiempo considerablemente superiores a la vida de un individuo, e incluso al de varias generaciones. Además, son simples mutaciones, combinaciones de un número limitado de elementos. En este sentido, se trata de un mundo ergódico, donde no hay verdadera posibilidad de novedad, sino sólo de nuevas combinaciones de un número prefijado de elementos. Algo parecido a las sucesiones de naipes que se pueden formar después de bara-

jar. Como ya había explicado Mendel con ocasión de sus estudios de genética. Por contraste, la costumbre que aprende una persona no se incorpora a su dotación genética, ni puede transmitirse por generación. Además, las innovaciones tanto personales como sociales pueden producirse de forma muy rápida e imprevisible, incluso en comparación con el periodo de duración de la vida de los individuos. Ni pueden ser explicadas como combinación de elementos ya existentes. Esta capacidad creadora reside en la esencial indeterminación de la acción humana, que se activa cuando se hace necesario encontrar nuevas soluciones a nuevos problemas, y se potencia mediante el apoyo de la racionalidad social que se acumula en las instituciones.

Nelson y Winter han prestado especial atención a la estrategia, o conducta que sigue la empresa en su relación con el medio; a su estructura, o “memoria” institucional; y a sus “capacidades”, o “entendimiento” institucional. Estos tres elementos son básicos en cualquier planteamiento cibernético ya que sólo mediante su articulación es posible explicar como



se genera una conducta no determinista. Sólo en un modelo de empresa tan simplista como el neoclásico, la estrategia queda reducida a una conducta maximizadora, lo cual hace superflua tanto la estructura como la capacidad, ya que sólo es posible una conducta, sean cuales sean las circunstancias. Pero, incluso ese modelo, bajo cierto aspecto, puede considerarse como una simplificación extrema del modelo cibernético<sup>43</sup>.

El enfoque evolucionista admite que una empresa no sigue una estrategia única e inalterable, sino que puede cambiarla, y de hecho está siempre en proceso de continua elaboración. No se guía por un diseño *a priori*, sino por un plan que se va realizando en función de las circunstancias externas y las capacidades internas. Por eso, estrategia y estructura, aunque no son la misma cosa, son inseparables y se apoyan mutuamente. Es precisamente el modo peculiar en que se

integra la organización con la estrategia, el que pone de relieve las “capacidades” de que dispone la empresa. Por eso, una empresa, ni puede ni debe prever todos los detalles de la conducta a seguir, sino que le basta con establecer una líneas genéricas de actuación frente a los retos que plantea el entorno. Luego puede suceder que lo que realmente se hizo efectivamente no coincida con lo previsto inicialmente, lo cual es prueba de que el gobierno de la acción surge de las “capacidades” de que dispone la empresa en cada momento. Solo al poner en práctica la estrategia, se descubre el objetivo real, el verdaderamente alcanzable por las “capacidades” desarrolladas en cada momento. La estrategia vendría a ser más un consecuente que un antecedente, en realidad un compromiso entre lo que se sabía y lo que se ha aprendido.

La empresa puede entonces definirse como un sistema abierto que se mantiene unido por un deseo de aprender. Las personas que se integran en una empresa se mantendrán unidas si la capacidad personal de que disponen mejora de algún modo por ese

43. El institucionalismo evolucionista es compatible con toda suerte de modelos conductistas, incluso con algunas versiones de los modelos de optimización con restricciones, como el de Alchiam (1950).



aprender en común. De este modo, el problema de la coordinación de conductas individuales, central en la teoría económica, toma una dimensión cibernética que desborda los estrechos supuestos del paradigma neoclásico.

Las capacidades de una empresa, ya sean dominar una “tecnología”, o prestar un buen servicio a los clientes, no se reducen a un simple conocimiento teórico perfectamente formalizado, sino que son fruto de una experiencia vivida en común, de un aprendizaje práctico que, por prueba y error ha creado esos modos de hacer. En este sentido, las empresas no son sólo un conjunto de activos físicos, sino principalmente un entramado de capacidades, que se incrementan o se destruyen con la práctica diaria.

Innovaciones tan importantes en el mundo de la empresa como la aparición del microprocesador o la organización en divisiones, no fueron consecuencia de una decisión lógica entre alternativas ya existentes, sino que surgieron en entornos de aprendizaje y creatividad. En unos casos han tenido que desarrollarse en empresas

emergentes, creadoras de condiciones propicias para el desarrollo de esas nuevas ideas y, en otras, en grandes empresas que disponían de una estrategia que las posibilitaba.

Lo más básico y decisivo de una empresa, su verdadera fuente de innovación, sería, para Nelson y Winter, la capacidad de regenerarse, de implementar continuamente nuevas estrategias. Del mismo modo que un organismo biológico está amenazado de muerte cuando pierde la capacidad de mantener la coordinación de sus funciones vitales, una empresa que no sepa mantener el conjunto de capacidades que la definen, también esta próxima a su fin.

### La visión cibernética de los austríacos

Desde sus inicios, el enfoque austríaco<sup>44</sup> de la teoría económica ha buscado un camino intermedio entre el racionalismo abstracto de los neoclásicos, para quienes las leyes económicas, como las de la física, eran universales y necesarias; y el relativismo de los histori-

44. Vid. Loasby, B. (1976).



cistas, para quienes los problemas económicos son siempre singulares e irrepetibles. Esto hizo que, también desde sus primeros momentos, aunque insistieran en la importancia de las decisiones intencionales de los individuos, otorgaran igualmente importancia al marco institucional en el que esos agentes toman sus decisiones. Es decir, reconocían que la información subjetiva y limitada con la que tiene que actuar cada agente, necesita del marco de una información objetivada, ligada a la existencia de instituciones. Se trata, por tanto, de un modelo que puede considerarse cibernético, en cuanto estudia como unos agentes libres coordinan sus decisiones en un mundo en cambio, donde no disponen de una información completa y objetiva, sino subjetiva y siempre mejorable.

Sin embargo, tienen una visión muy racionalista de las instituciones, muy próxima a la de los neoclásicos. Algunas, como las empresas, las consideran surgidas del diseño explícito de la racionalidad de los individuos, mientras que otras, por ejemplo el mercado, lo consideran como algo surgido de forma espontánea y sin

diseño intencional. Esto ha provocado que la teoría de la empresa, por ejemplo la de Kirzner, sea muy similar a la de los neoclásicos al reducirla a un instrumento al servicio del funcionamiento del mercado. No obstante, recientemente han aparecido algunos, como Loasby, que propugnan una teoría de la empresa más coherente con los supuestos de partida de la propia corriente austríaca.

Considera Kirzner<sup>45</sup> que el mercado es el único modo de coordinar planes de individuos sin atentar contra su libertad de iniciativa. Siguiendo una tradición no interrumpida, desde Menger hasta Hayek, sostiene que para estudiar el comportamiento del mercado no es preciso recurrir a una hipótesis tan restrictiva como la del equilibrio walrasiano. El mercado se comportaría como un proceso que sintetiza la información subjetiva que cada uno de los agentes individuales tiene sobre una totalidad compleja y cambiante. Este proceso de ajuste entre los planes de los individuos no se lleva a cabo de forma instantánea, sino

45. Vid. Kirzner, I. (1973).



que de algún modo es inacabable, pues las acciones de los agentes están continuamente modificando las condiciones del posible ajuste. No es necesario suponer que en un determinado momento se alcance un equilibrio estático del mercado, en cuyo caso las estrategias quedarían congeladas, sino que se trata de “un proceso de corrección de la ignorancia mercadológica” que está en continua actividad. Es precisamente en ese continuo trasiego de información donde se generan ocasiones de negocio que permiten al empresario obtener beneficio, y de ese modo contribuir a la estabilidad del mercado. Una manera de entender la función del empresario que se parece mucho a la teoría de Popper<sup>46</sup> sobre el progreso científico. Así como el científico, cuando descubre nuevas explicaciones de los fenómenos observados, contribuye a la mayor estabilidad del paradigma teórico vigente, el empresario, al lograr beneficios, contribuye a una mejor coordinación de los planes de los individuos.

46. Vid. Popper, K. (1972).

Entiende Kirzner la información que se genera en el mercado como una especie de conocimiento neutral, algo objetivo, igual para todos, como ocurre con los “datos” científicos. En este sentido, la incertidumbre sería simplemente ausencia de información. El empresario se comporta entonces como un observador pasivo, atento al mercado, donde descubre unas oportunidades que él no crea, sino que se suponen dadas.

Así como Schumpeter entendía que la función del empresario era romper el equilibrio walrasiano, introduciendo la novedad y creando posibilidades de beneficio, la idea de Kirzner es que la función de los empresarios consiste en perseguir unas posibilidades de beneficios creadas por el mercado, para de ese modo aumentar la estabilidad del proceso. En el fondo, el empresario se supone que actúa como un simple mecanismo cibernético de reducción de entropía, que se pone en marcha cuando, a través de la información que le llega desde el entorno, detecta la existencia de oportunidades de beneficio. Podría decirse que sin esta función



que se le asigna al empresario, la incertidumbre del mercado se haría excesiva, dificultándose la coordinación de los planes de los agentes.

Frente a esta manera de entender la empresa como puro apéndice del mercado, otros autores de orientación austríaca, como Loasby<sup>47</sup>, sostienen que el proceso de mercado no puede entenderse como una realidad previa e independiente de la empresa. En realidad, empresa y mercado deben entenderse como formando parte de un entorno común en el que se desarrolla la actividad económica.

Como el concepto de empresa que tiene Loasby depende en gran medida de la crítica que hace Shackle al proceso austríaco de la estabilidad del mercado, parece conveniente hacer primero una breve síntesis de esta última. Según Shackle, toda acción supone una cierta percepción del futuro, y eso posibilita el diseño de un plan. En este sentido, lo futuro,

47. Esta corriente fue iniciada por Shackle, G. L. S. (1972). Luego, ha sido continuada por Lachman, L. (1976) y por Loasby, B. J. (1983).

aunque desconocido, no lo puede ser totalmente, pues mediante la imaginación<sup>48</sup> el agente lo prediseña. Una especie de avance del porvenir que no se hace a partir de la nada, sino contando con la experiencia, a la que Shackle llama información. Una vez concluida la acción, aparece una nueva información que permite juzgar si la expectativa fue acertada o equivocada. Con anterioridad no es posible ese juicio, ya que la acción humana se desenvuelve en un mundo caleidoscópico<sup>49</sup>, que cambia como consecuencia de la propia acción. No se trata, por tanto, de un adelanto determinista del futuro.

En consecuencia, toda acción supone una tensión entre la expectativa y la información. Entre algo subjetivo y particular, que no

48. Shackle pone en juego la imaginación que actúa de puente entre la memoria y la racionalidad especulativa.

49. Esto no implica que no se reconozca la existencia de una realidad más allá de lo subjetivo, sino que la realidad no la agota ningún sujeto humano y, por eso, se presenta como algo continuamente cambiante, en cuanto expresa todas las posibles visiones subjetivas de la realidad.



puede ser objeto de mercado, y algo objetivo y común, que sí puede ser objeto de mercado. Mediante ese continuado contraste entre expectativa e información se genera un proceso de aprendizaje que tiende a reducir la incertidumbre, pero sin que se pueda asegurar que la coordinación de los planes resultante sea ventajosa para la sociedad.

De cualquier modo, no está claro en que sentido puede considerarse objetiva una información que se intercambia en el mercado. Sólo lo que bajo algún aspecto no es igual para todos puede ser objeto de intercambio. Lo que interesa no es tanto una realidad objetiva, sino el modo subjetivo en que se conoce. Algo parecido a como un mismo objeto se refleja de forma diferente en una multitud de “espejos” diferentes.

A partir de las estas observaciones, Loasby<sup>50</sup> ha criticado el concepto de empresa que defiende Kirzner. Ciertamente, ninguna acción es posible con incertidumbre absoluta. Es imprescindible que algo actúe como marco de referencia y guía de la acción. Pero no es

50. Vid Loasby, B. J. (1983).

necesario, como hace Kirzner, que sea la tendencia del mercado a una estabilidad creciente y ventajosa para la sociedad. En tal caso, la conducta del empresario queda determinada, y no puede hacer otra cosa que actuar como un simple instrumento al servicio de la realización efectiva de esa beneficiosa tendencia. Aunque cada agente comparte, a través del lenguaje, una visión común de la realidad, cada uno de ellos tiene una posición y un enfoque distintos, lo que hace que tengan sus propios puntos de vista y sus modos propios de actuar<sup>51</sup>. No hay una realidad social objetiva, igual para todos, sino que es resultado de una multitud de visiones subjetivas y complementarias. A través de la convivencia diaria, mediante el lenguaje y los intercambios continuos, los agentes van comprobando la realidad o fantasía de sus planes de acción.

Por tanto, el empresario no se limita a observar pasivamente, como supone Kirzner, sino que interpreta

51. Los empresarios de la teoría de Kirzner actúan del mismo modo y disponen de la misma información. El beneficio tiene que ver con la velocidad con que se dan cuenta de una oportunidad de negocio, en principio la misma para todos.





y construye la realidad en la que actúa. No se enfrenta con una realidad separada de él, sino con una realidad vivida e interpretada. Las oportunidades de negocio no pueden ser algo objetivo, que estaba ahí fuera, sino que son en parte creación del agente. El empresario necesita comprometerse, crear, a partir de una cultura común, un punto de vista propio, un nuevo modo de colaborar con los planes de los demás. Si es acertado, y mejor que los ya existentes, reportará beneficios y, en caso contrario pérdidas.

La misma empresa no puede ser otra cosa que una comunidad de personas que, aunque comparten una visión común, el objetivo de la empresa, no dejan de tener sus personales puntos de vista. No sólo sobre el objetivo de la empresa, sino sobre muchos otros aspectos de la realidad social. Es precisa-

mente esta diversidad de enfoques lo que permite que, en el seno de la empresa, se desarrolle un continuo aprendizaje, un dialogo entre los miembros, que permite afrontar con éxito los cambios del entorno. Para esto es imprescindible la organización, que actúa como delimitador de la posición común, donde se ordenan los intereses y expectativas de todos. Constituyen ventanas abiertas a la realidad que, aunque delimitan la perspectiva, refuerzan la atención de los agentes en el logro de un objetivo común. La viabilidad de la empresa no es posible, tanto si el objetivo es demasiado ambiguo, como si es demasiado concreto. Por eso el éxito de la empresa requiere una fidelidad a los modos propios de hacer. Exige una continuada reflexión sobre la experiencia adquirida. Toda acción es una nueva interpretación de la realidad, una apuesta de futuro.

## La visión estratégica de la empresa

### El descubrimiento de la importancia de la estrategia

Hemos visto como las teorías económicas de la empresa se han

ido apartando progresivamente del esquema del paradigma neoclásico, para irse aproximando a una visión más completa de la acción humana. Ha llegado el mo-





mento de exponer el desarrollo que en estos últimos años han seguido las teorías de la dirección. Lo primero que tenemos que señalar es que han seguido una evolución muy similar. Debido al carácter práctico de la tarea de la dirección, hacía tiempo que los directivos se habían dado cuenta de la insuficiencia del llamado “enfoque científico”. No obstante, solo en época muy reciente se ha producido la ruptura con los paradigmas de la eficiencia determinista y han surgido esquemas más amplios y enriquecedores. La ocasión ha sido el reconocimiento de la incertidumbre con la que actúa el agente y la necesidad de darle cabida en los modelos teóricos de dirección. El resultado ha sido una progresiva convergencia de enfoques que ha ido llevando a una teoría integral de la empresa, en la que tiende a desaparecer esa rígida separación.

Sobre lo que más influencia ha tenido el reconocimiento de la incertidumbre con que actúa el directivo ha sido sobre el concepto de estrategia<sup>52</sup>. Sus orígenes se remontan a algo tan antiguo como el arte de la guerra, o cómo llevar los ejércitos a la victoria. Un

tipo de actividad que se ajusta muy bien a los esquemas cibernéticos, en los que a cada acción le sigue una reacción, y cuyo resultado final no es siempre previsible. En este marco, una estrategia no es más que un plan de acción que, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las posibles reacciones del enemigo, se propone alcanzar la victoria. Concepto, este último, no muy preciso, pues no siempre significa destruir totalmente al enemigo, sino que admite muchas variantes: puede consistir desde impedir el comienzo de las hostilidades, hasta la rendición sin condiciones. En ese sentido se puede decir que las guerras se sabe como comienzan, pero no como acaban.

Admitir la incertidumbre en la teoría de la empresa ha supuesto superar la pobreza del concepto de estrategia que lleva consigo la hipótesis neoclásica. No todo se reduce a seguir una conducta maximizadora. Es decir, no existe un único objetivo perfectamente

52. El libro más antiguo sobre la estrategia o arte de la guerra es de Sun Tzu, escrito hace unos dos mil años. Hay una versión española: (1993) *Sun Tzu. El arte de la guerra*, Edaf, Madrid.



definido, sino un plan de acción que se va perfilando en la medida en que se realiza. El entorno deja de ser algo exógeno, y en gran medida es resultado de las estrategias que la empresa desarrolla.

Se puede decir que fue Hobbes el primero que, buscando convertir la política en una ciencia, redujo el amplio abanico de estrategias a una conducta simple y constante. De este modo pudo reducir la sociedad a un sistema compuesto de individuos que tienen como objetivo obtener la máxima ventaja. Algo que sólo admite una situación inestable: una guerra interminable de todos contra todos. Con una sola estrategia posible, el orden social sólo puede surgir de la imposición de un diseño.

Si se admite que la estrategia es un proceso en continua formación y cambio, las soluciones se hacen inagotables, y el concepto de competencia se enriquece. Aparece entonces la necesidad de elaborar una teoría de la dirección que no se limite a la búsqueda de un óptimo técnico, como pretendía la llamada “dirección científica”, sino que ayude a determinar

la estrategia a seguir en cada circunstancia.

## La planificación contable

Cuando Sloan tuvo que hacerse cargo de una situación tan compleja como la que atravesaba la *General Motors* en la década de los años veinte, pensó que lo más importante era diseñar un plan para saber qué había que hacer para salir de esa encrucijada. Ese plan era muy simple. En esencia consistía en realizar una descripción lo más detallada posible de la estructura del negocio<sup>53</sup> y trazar un esquema de líneas de acción que permitiera manejar aquellas condiciones<sup>54</sup>. Se daba por supuesto que fijar los objetivos de la empresa y poner los medios para alcanzarlos era una tarea perfecta-

53. Drucker, P. F. (1946) desarrolla por extenso estas ideas con ocasión de su estudio sobre la G.M. Drucker, en la misma línea que Sloan, hace énfasis en que la esencia de una buena dirección de empresa reside en la definición de los objetivos.

54. Esta idea de que la estrategia determina la estructura fue ampliamente difundida por Chandler, A. (1962). La organización surge de la estrategia, y la estrategia es idéntica a la planificación.



mente operativa, al alcance de la capacidad del director general. En el fondo, pensaba que dirigir una empresa era algo parecido a un problema técnico, y que planificarlo adecuadamente era casi lo mismo que resolverlo. Lo importante era definir muy bien la situación, y determinar con exactitud las dificultades que había que enfrentar.

Según Sloan, el secreto de una buena dirección era reducir la incertidumbre al mínimo posible, describiendo cada vez mejor, con más detalle, la estructura y condiciones en que se desenvolvía el negocio. Por eso no tiene nada de extraño que su estrategia se apoyase en el desarrollo de un buen sistema de información contable, especialmente de los costes, que permitiera registrar y hacer llegar a las oficinas centrales todo lo que pasaba en las divisiones en que había organizado la "GM". Era imprescindible elaborar un presupuesto anual que detallara con la mayor precisión posible la previsión de ingresos y gastos, las necesidades de personal, de materiales, de tesorería, etc., de tal modo que siempre se pudiera disponer de información fiable sobre

las posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. El presupuesto actuaría como una especie de carta de navegación, que permitiría una dirección científica de la empresa. Estos principios tan simples constituyen los elementos básicos de lo que ahora se conoce como "planificación contable", paso si se quiere muy pobre, pero imprescindible para llegar a descubrir el verdadero sentido de la estrategia en el gobierno de la empresa.

Ese tipo de planificación requiere una división en ejercicios o periodos temporales. Pero es evidente que la historia de una empresa no se acaba en el siguiente ejercicio, sino que forma una cadena de ejercicios futuros, de la que se desconoce su término. Si se quería mejorar la eficiencia de la planificación contable, había que ampliar el horizonte temporal todo lo que se pudiera. Una posible estrategia a seguir era dar por supuesto que el futuro sería una repetición, a escala ligeramente aumentada, de lo ocurrido en el pasado, es decir, que sería bastante previsible, y los objetivos futuros podían fijarse con relativa antelación. Aceptando este su-



puesto, la planificación contable demostraba mantener el espíritu de la dirección científica profesado por Taylor, Ford y Sloan. Es decir, seguía confiando en la cuantificación y en el cálculo, como medio esencial para gobernar las nuevas y grandes empresas industriales.

Se estaba dando por supuesto que la empresa se desenvolvía en un entorno determinista y cerrado. Con la información adecuada sería posible establecer en cada momento el objetivo a seguir, y los recursos que deberían emplearse. Dirigir una empresa sería algo muy parecido a una tarea científica, algo muy alejado de la ambigüedad e improvisación típica de la política. El directivo, de modo parecido al científico, observa una realidad inamovible y, mediante instrumentos cada vez más potentes, obtiene más y mejor información sobre esa realidad, lo que le permite hacer predicciones cada vez más exactas. El mismo método científico que permite colocar un satélite en órbita, o dirigir un proyectil hacia un blanco, sería el que llevaría a la empresa hacia su objetivo. La hipótesis básica de este modo de

entender la planificación es que los objetivos de una empresa pueden definirse perfectamente *a priori*, y bastaría disponer de instrumentos de observación cada vez mejores para descubrir los medios necesarios para alcanzarlos.

La época de esplendor de la planificación contable transcurre aproximadamente desde después de la Segunda Guerra Mundial hasta comienzos de los años sesenta. El modelo ideal de organización y dirección consistía en una gran empresa descentralizada en unidades de negocio, coordinadas por un centro de planificación contable que sólo se interesaba por la información financiera, sin preocuparse especialmente por conocer en que consistían exactamente las actividades productivas llevadas a cabo por cada una de las unidades negocio. La empresa vendría a ser como un conjunto de unidades de beneficio, coordinadas por un centro de planificación, que asignaría mayores recursos a aquellas que fuesen más productivas. El objetivo de este planteamiento se reducía a mantener y aumentar el nivel global de beneficios, para lo cual se-



ría imprescindible disponer de sistemas de información y control cada vez más refinados. Sólo así sería posible conocer en cada momento dónde están las fuentes de beneficio y asignar los recursos que hacen falta para explotarlos. Analizar y describir el entorno presente y futuro, con la mayor precisión posible, sería la estrategia recomendable<sup>55</sup>.

La información contable, por su propia naturaleza, es histórica, describe lo que ha ocurrido. Por otro lado, es necesariamente parcial, subjetiva y estática, sin posibilidad de desvelar las verdaderas causas de lo sucedido. En consecuencia, si las proyecciones de futuro se realizan exclusivamente a partir de la información contable, a pesar del continuo refinamiento del aparato estadístico, las predicciones resultarán muy poco fiables. Cuando pasados unos años, los directivos, que habían puesto toda su confianza en la planificación contable, empezaron a comprobar la debilidad de este enfoque, juzgaron que esas limitaciones podían provenir de que el en-

torno no se comportaba de modo tan estable como en principio habían supuesto. La información contable es ciertamente importante, pero deja fuera un tipo de conocimiento que es el verdadero responsable del comportamiento futuro de la empresa.

El objetivo de la “dirección científica” diseñada por Taylor había sido hacerse con la propiedad de la empresa, es decir, arrebatarse a los sindicatos el control de la producción y evitar conflictos laborales. El taylorismo había tratado de encerrar la tecnología productiva en el departamento de ingeniería. Puede decirse que el objetivo de la planificación contable pretendía algo muy similar: lo importante era hacerse con el control central de la dirección. Los ejecutivos que estaban al frente de las unidades de negocio tenían que actuar en función de una información contable que se reunía y controlaba desde el departamento de planificación, adyunto a la dirección general. En el caso del taylorismo, el ingeniero era la figura clave de la empresa; en el caso de la planificación, la figura decisiva era el contable. En ambos, el control se basaba en el

55. Para una breve historia de la planificación estratégica vid. Kay, J. (1993).



manejo de algún tipo de información mensurable, ya fuesen los tiempos de realización, o los costes de cada unidad de tarea. Planificar contablemente tiene indudables ventajas, siempre que se sea consciente de que de ese modo se recoge la “letra” pero no el “espíritu” de la empresa. En el ámbito de las teorías de la dirección se seguía pensando que había una manera óptima de controlar la empresa que, a su vez, podía diseñarse de manera científica. No tiene nada de extraño que se supusiera que una buena dirección depende de la información que se pueda captar del entorno, y que cuanto mayor sea el volumen y velocidad de proceso de la información, mejor será la dirección. Se trataba, en definitiva, de una manera todavía muy positivista de entender eso que se llama información.

### La planificación estratégica

Si algún éxito pudo tener la planificación contable fue debido a que inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial el entorno de los negocios parecía bastante estable y previsible. Sin embargo, a comienzos de los años

sesenta se produjo un mayor dinamismo en dicho entorno. El volumen del comercio internacional empezó a aumentar y la competencia por lograr los nuevos mercados se incrementó notablemente. Como consecuencia, se produjeron variaciones de precios y movimientos de capitales cada vez más rápidos e imprevisibles. Las empresas se daban cuenta de que hacía falta un nuevo método de planificación que tuviese presente esta mayor inestabilidad e incertidumbre. De este modo se iniciaba el tránsito desde la “planificación contable” hacia lo que luego sería conocido como “planificación estratégica”.

Hasta entonces, la pregunta que se habían hecho los que tenían la responsabilidad de dirigir las empresas era acerca del objetivo que se perseguía. En la mayoría de los casos la respuesta a dicha pregunta era excesivamente simplista. Se daba por descontado que, siempre que hubiese beneficios, el objetivo se estaba alcanzando, y todo marchaba según lo previsto. Determinados según los siempre discutibles criterios financieros y contables, y a partir de una información histó-



rica, los beneficios se tomaban como el síntoma decisivo para juzgar sobre la buena marcha de la empresa. Conocer las actividades concretas en las que consistía el negocio, y el ambiente que se respiraba en el interior de la empresa, eran cuestiones menos importantes. Pronto se empezó a comprobar que el logro de los beneficios no era un objetivo operativo, había que prestar atención a muchas cuestiones hasta entonces olvidadas.

Se empezaba a plantear un nuevo tipo de pregunta: ¿cuál es la razón del éxito de las empresas? ¿Qué es lo que las hace diferentes? Hasta entonces se había pensado que todas las empresas eran iguales y producían una única cosa: dinero para sus propietarios. A partir de aquel momento, se empezaba a tomar conciencia de que las empresas no son iguales y de que, precisamente esa singularidad, es la razón del éxito. Había que mirar detrás de los datos financieros y conocer cómo las empresas seleccionan y establecen sus verdaderos objetivos, los que acaban por producir beneficios, y que tienen que ver con el modo de elegir y

desarrollar sus productos y servicios, con el diseño de sus políticas de mercado, con el modo de establecer los niveles de competencia y diversificación, con la flexibilidad de su estructura organizativa, etc.

Selznick<sup>56</sup> había sido el primero en destacar la importancia que para un directivo tiene conocer cómo depende la actividad de la empresa del entorno concreto en que se desenvuelve. Poco después, Chandler<sup>57</sup> había advertido de la estrecha relación existente entre la estrategia que sigue una empresa y su estructura. A continuación, Ansoff<sup>58</sup> advertirá de la importancia que tienen los productos y sus mercados, a la hora de diseñar la estrategia que debe seguir una empresa. Andrew,<sup>59</sup> por fin, hará ver que el diseño de la estrategia tiene relación con las fortalezas y debilidades de la empresa. De todas maneras, estos autores estaban todavía muy influidos por un planteamiento excesivamente racionalista de la di-

56. Vid. Selznick, P. (1957).

57. Vid. Chandler, A. (1962).

58. Vid. Ansoff, H. I. (1965).

59. Vid. Andrew, K. R. (1971).





rección. Seguían considerando que una empresa se compone de un conjunto de funciones perfectamente establecidas, que conviene precisar y coordinar mediante una adecuada planificación. El logro de la armonía y la coherencia entre esas supuestas funciones seguía siendo el criterio fundamental a la hora de diseñar una estrategia. En otras palabras, se daba por supuesto que era posible establecer *a priori*, y con toda precisión, el objetivo de la empresa. Esto suponía que dicho objetivo venía a coincidir exactamente con el logro de un determinado rendimiento financiero de los capitales invertidos.

Esta mentalidad racionalista, al enfrentarse con el reto de elaborar una estrategia en un entorno de negocios mucho más inestable, llevó a adoptar una solución de compromiso, que ahora se conoce como “planificación estratégica”. Es decir, como persistía la resistencia a abandonar el enfoque de la “dirección científica”, todo se redujo a añadir una componente estocástica al diseño determinista de la “planificación contable”. El futuro de una empresa no podía planificarse como

una simple proyección de un camino único, sino como resultado de sucesivas bifurcaciones que llevasen a un conjunto finito de situaciones muy diversas, pero, en cualquier caso, previsibles. A cada una de esas posibles situaciones había que asignarle un grado de probabilidad, y la correspondiente estrategia para hacerle frente. De este modo, la empresa, sucediera lo que sucediera, podía disponer de los recursos para mantener su objetivo de alcanzar un determinado nivel de beneficios. La esencia de esta nueva planificación consistía en diseñar un conjunto de posibles “escenarios” en los que podría encontrarse la empresa en el futuro, y prever los medios necesarios para enfrentarlos con éxito.

Podríamos decir que, mientras la “planificación contable” se asemeja al tiro con cañón, un proceso determinista donde las condiciones iniciales determinan el resto de la trayectoria, el nuevo enfoque de la “planificación estratégica” tiene más parecido con el lanzamiento de un misil, que puede corregir el rumbo y esquivar un conjunto de obstáculos previstos antes del lanzamiento.





Mediante el recurso a técnicas econométricas de simulación, las empresas podrían planificar las distintas estrategias a seguir en cada uno de los “escenarios” que efectivamente se fueran planteando. Como puede comprobarse, persiste la idea de que dirigir una empresa no es más que un proceso lógico: elegir la mejor alternativa entre un conjunto finito de alternativas perfectamente definidas. Ciertamente, a veces se trata de algo muy complejo, porque no se puede disponer de toda la información, pero con el continuo progreso de la técnica, cada vez será más factible que las decisiones empresariales sean verdaderamente científicas o racionales. A pesar de esa mentalidad, lo más relevante de este nuevo modo de planificación es que, por primera vez, aunque sea de forma implícita, se reconocía que existe una estrecha relación entre estrategia y entorno.

Una consecuencia de la “planificación estratégica” fue que las grandes empresas empezaron a ser consideradas como “carteras” de diferentes unidades de negocios, cada una de las cuales actuaba en distintos “escenarios”,

con sus correspondientes riesgos y rentabilidades. Para dirigir las adecuadamente y reducir la incertidumbre total, lo mejor era una “planificación de cartera de negocios” ligada al “ciclo de vida del producto”. Esto quiere decir que cada una de las unidades de negocio debía calificarse como “estrella”, “vaca” o “perro”, según se encontrase en fase de crecimiento, madurez o decadencia, en la generación de beneficios. La estrategia global era muy sencilla: eliminar los “perros”, mantener las “vacas” y potenciar las “estrellas”, de tal modo que la asignación de los recursos financieros disponibles se ajustara al logro de un determinado nivel de beneficios. Este planteamiento no se interesa por las causas del crecimiento o decrecimiento de cada uno de los negocios, sino que solo busca reducir los riesgos y mantener los beneficios, mediante las correspondientes ventas y adquisiciones. El resultado fue que un mismo equipo tuvo que acabar dirigiendo negocios tan diferentes como la biotecnología o la fabricación de herramientas, de los que sabían muy poco. Sólo podían dirigir a través



del control financiero y, sorprendentemente, obtenían muy bajos rendimientos por unidad de negocio. Era patente que algo había fallado.

La planificación estratégica fue muy bien acogida y alcanzó su cenit en los años sesenta y principios de los setenta cuando, en frase del J. K. Galbraith<sup>60</sup>, se pasó “del empresario capitalista al directivo tecnocrático”. La moda era que las empresas dispusieran de sus gabinetes de planificación estratégica, o acudieran a las nuevas empresas de consultoría estratégica, como la famosa *Boston Consulting Group*. En el marco académico se iniciaron líneas de investigación y aparecieron publicaciones sobre los fundamentos teóricos de este nuevo enfoque de la dirección. Fue entonces cuando aparecieron revistas científicas como el *Strategic Management Journal*. Este entusiasmo por la planificación se contagió a los gobiernos que, apoyados en la macroeconomía keynesiana, iniciaron “planes de desarrollo”, con la confianza de que por fin se aproximaba la época tecnocrática anun-

60. Vid. Galbraith, J. K. (1968).

ciada por Saint-Simon, el fin de las arbitrariedades propias de la política.

El periodo de máximo prestigio de la planificación estratégica vino a coincidir con la consolidación de las Escuelas de Negocios. A la hora de elegir el método de enseñanza se planteó un problema. Era evidente que los empresarios no seguían una conducta maximizadora, como suponía el paradigma neoclásico. Además, ese paradigma no daba explicación de las diferencias entre empresas, ni de los distintos estilos de dirección, en los que se basaba el éxito en los negocios. A los futuros empresarios había que enseñarles a enfrentar la incertidumbre, a lograr beneficio en situaciones distintas e inesperadas. Luego había que entrenarles para que supieran diseñar estrategias diferentes para cada empresa y cada situación.

Los futuros directivos debían tener muy claro que no hay reglas generales para crear riqueza, que cada empresa es un caso particular, en cierto sentido irreplicable. Para eso lo mejor era recurrir al “método del caso”. Estudiar, analizar y discutir “casos”, historias



de negocios concretos, reales o supuestos, era un modo de entrenarlos para detectar los rasgos característicos que denotan la presencia de oportunidades de beneficio en situaciones particulares. Con ese método se les enseñaba que las oportunidades de crear riqueza están ligadas al modo diseñar una nueva manera de enfrentarse con cada situación concreta. No se pretendía dotarles de una teoría de la dirección de empresas, sino que desarrollasen habilidades para reaccionar del modo más adecuado, ante las diversas situaciones que les tocara afrontar cuando estuviesen al frente de un negocio.

Hasta entonces, y de acuerdo con una manera de pensar que va desde Smith hasta la teoría de la “dirección científica”, la enseñanza de la dirección de empresa había estado en manos de las Escuelas de Ingeniería. Se la consideraba una técnica, una rama de la ingeniería mecánica donde se medía cómo adecuar los hombres a las máquinas. Con la aparición de las Escuelas de Negocios se empezó a tomar conciencia de que el problema de la dirección no era un simple asunto de inge-

nería, como en el fondo seguían pensando los propios departamentos universitarios de economía. Aunque de forma tímida, se empezó a reconocer que la dirección tenía que ver con la prudencia, con el ejercicio de la razón práctica, lo cual nada tenía que ver con la irracionalidad.

Es muy revelador que ya en la época medieval la Iglesia hubiese recurrido al método del “caso” para ayudar a los confesores a formar juicio. La moral no consiste en la simple aplicación mecánica de unas leyes universales, sino que hay que tener presentes las diferentes situaciones concretas en las que, de un modo irreplicable, actúa cada persona. De un modo semejante, se empezaba ahora a entender que cada empresa es un caso particular, y que no se puede dirigir a partir de una teoría universal.

De todas maneras, en las mismas Escuelas de Negocios ha persistido una fuerte tendencia al enfoque racionalista que considera la dirección como una rama de la ingeniería. Influidos por el prejuicio neoclásico, algunos piensan que la enseñanza mediante “casos” es poco científica, y tratan de



ajustarse a los modelos de las llamadas ciencias “duras”. Se proponen crear un cuerpo doctrinal, un sistema lógico coherente que permita un análisis científico de la conducta estratégica. Sólo así será posible establecer “el mejor modo” de diseñar y llevar a cabo la estrategia que lleve a un máximo de competitividad y rendimiento<sup>61</sup>. Es decir, siguen pensando, como pensaba Taylor, que el diseño y la realización son perfectamente separables. El diseño de la estrategia debe quedar en manos de “científicos”, expertos en ingeniería de la planificación estratégica, mientras que los directivos deben limitarse a ejecutar las directrices emanadas del departamento de planificación. Se trata, por tanto, de una actitud en la que se confunde la estrategia, que es un concepto amplio y relativo, con la planificación, que es un medio al servicio de una estrategia. Una verdadera estrategia no es ni puro diseño, ni pura ejecución, sino que actúa como puente entre el pensar y el hacer, y crea una retroalimentación entre am-

61. Vid. Mintzberg, H. (1994).

bas en la medida en que se lleva a cabo.

### La dirección estratégica

A finales de los años setenta, y como consecuencia de la llamada “crisis del petróleo”, se produjo una fuerte crítica, y el consecuente desprestigio, de los fundamentos teóricos de la “planificación estratégica”. Esa famosa crisis fue consecuencia de la aparición, totalmente imprevisible, de una situación de alta inestabilidad de los mercados mundiales. Muchas empresas se vieron sometidas a duros correctivos y llegaron a la conclusión que el intento de la “planificación estratégica” de programar el futuro había resultado ilusorio. Por su propia definición el futuro es imprevisible. Siempre habrá un “escenario” que no se había previsto. Una enseñanza de aquella crisis fue que lo importante no era tanto adelantar el futuro, como prepararse para enfrentarlo, cualquiera que fuese la situación que al final se planteara. Los esfuerzos de los directivos no debían dirigirse tanto a mirar el porvenir, como a prestar atención a lo que pasaba dentro de la empresa. Había que fomen-



tar el desarrollo de capacidades polivalentes que permitieran superar las condiciones externas imprevisibles. Surgía así la llamada “dirección estratégica”, un nuevo enfoque de la dirección donde lo importante era la capacidad de estrategia que se genera en el seno de la empresa.

La “planificación estratégica” había sido, a fin de cuentas, víctima del prejuicio de sus diseñadores. No podía ser verdadera ciencia la que no era capaz de hacer predicciones correctas. Pero el problema no estaba ahí. Puede que la posibilidad de predecir sea imprescindible para las ciencias de la naturaleza, pero no para el estudio de la acción humana. Lo primero que había que hacer era librarse de la confusión entre estrategia y planificación. Planear “lo que habría que hacer” no es lo mismo que “hacerlo”. O, como dice el refrán, “del dicho al hecho hay un gran trecho”. La planificación se desenvuelve en el plano de la teoría, se ajusta a un objetivo establecido *a priori* y desconectado de las dificultades reales que se presentan cuando se intenta llevarlo a cabo. La estrategia, por el contrario, se desen-

vuelve en el plano de la práctica; aunque se apoya en un plan inicial sólo es posible en la medida en que se realiza, cuando se resuelvan las dificultades reales, muchas veces inesperadas. No tiene pues nada de extraño que los que se dejan llevar por el prejuicio racionalista confundan la acción con la intención de llevarla a cabo, la estrategia con la planificación. Como ha señalado Mintzberg, hay que adoptar un enfoque “procesal”, en el que la estrategia se entiende como un plan abierto o en proceso.

La verdadera estrategia sería, según Mintzberg, una síntesis entre planificación e improvisación. No se reduce a un plan que está solo en la cabeza de los directivos, sino sobre todo en la capacidad de realizar de las personas que tienen que llevarlo a cabo. De algún modo, la estrategia se confunde con la capacidad de hacer que tiene la totalidad de la empresa. El capitán de un barco que se enfrenta a dificultades inesperadas, diseñará una estrategia que no sólo se base en la carta de navegación y los informes meteorológicos, sino en sus conocimientos sobre la estructura del barco y,



sobre todo, en su confianza en la competencia de la tripulación. Por tanto, la estrategia es un proceso mucho menos estructurado que lo que pretenden los planificadores. Un proceso que no admite una distinción tan tajante entre diseño y realización. Hay que quitar importancia a lo que Mintzberg llama “estrategia deliberada”, fruto del diseño y de las deliberaciones de un directivo y de su equipo. Lo que cuenta es la “estrategia emergente”, que resulta de un complejo proceso político de negociación, basado en compromisos y “correcciones sobre la marcha”. Por eso, lo importante no es tanto “el plan” como el “proceso” de formación y desarrollo de la estrategia. Ningún equipo directivo tiene control total sobre su organización, y es afortunadamente inevitable que las decisiones y actividades de los subordinados no se puedan ajustar totalmente a los diseños de la “estrategia deliberada”. El equipo directivo no tiene el monopolio de las decisiones acertadas. Planificar no es en realidad diseñar una estrategia sino poner sus fundamentos. Los modelos analíticos de previsión nunca podrán sustituir a

la experiencia acumulada, al compromiso y a los conocimientos y la creatividad difundidos en el seno de una buena organización.

Sólo a comienzos de los años ochenta se empezó a tomar conciencia clara de que la estrategia, el juego de la acción y reacción, es la razón de ser de la competencia y del proceso de dirección. Supone el reconocimiento explícito de la dependencia mutua entre todos los agentes. Las acciones de unos modifican los supuestos de acción de los otros. Por contraste, la hipótesis de la “competencia perfecta”, central en el paradigma neoclásico, solo admite una posible estrategia: la conducta maximizadora. Lo cual supone ignorar la existencia del otro. Sólo cuando se admite que la acción humana es una cascada de acciones y reacciones en las que, por aprendizaje, se va conformando un modo de ser y actuar, el concepto de estrategia adquiere plenitud de sentido.

El desarrollo de la “dirección estratégica” ha recibido una notable contribución de los trabajos de Porter<sup>62</sup>. Situado inicialmente

62. Vid. Porter, M. (1980).



en el marco conceptual de la microeconomía neoclásica, ha ido evolucionando hacia una visión estratégica del sentido de la empresa. En un primer momento trató de aplicar los supuestos neoclásicos al diseño de las estrategias. Pensaba que a partir de la “economía industrial” se podría explicar la formación de estrategias. Ese nuevo enfoque de la microeconomía neoclásica, que ha continuado la línea iniciada por Robinson y Chamberlin, estudia la estructura de la competencia en cada industria. Conociendo la estructura de cada industria, y el tipo de competencia que en ella se desarrolla, sería posible determinar el tipo de estrategia que cada empresa debe seguir.

De alguna manera, ese primer enfoque de Porter para determinar la estrategia no era otra cosa que una variante más refinada del método de los “escenarios” desarrollado por la “planificación estratégica”. Precisamente ese refinamiento en el modo de diseñar los “escenarios” llevaría a Porter a descubrir que no es posible establecer una separación radical entre lo endógeno y lo exógeno de cada empresa. ¿El tamaño de una

empresa es resultado o causa? ¿Puede el entorno considerarse un dato o una consecuencia? Por si fueran pocos estos problemas teóricos, pretendía además Porter que sus conclusiones fuesen empíricamente contrastables. Ante la complejidad de las dificultades que se le presentaban llegó a la conclusión de que parte del problema era el mismo planteamiento de los supuestos neoclásicos.

Enfocar la conducta de la empresa en función del entorno podría ser algo parecido a un perro que persigue su propia cola. Era preciso cambiar de enfoque. Porter<sup>63</sup> se dio cuenta de que la clave para entender la cadena de acciones y reacciones era lo que ocurría dentro de la propia empresa. El aspecto dinámico de la competencia no reside en la objetividad de la estructura del mercado, sino en la subjetividad de las actividades que se desarrollan en el seno de la empresa. Dicho en otras palabras, el valor no es algo propio del mercado, del que cada empresa trata de apoderarse, sino una ventaja diferencial, creación

63. Vid. Porter, M. (1985).





singular e irreplicable de cada empresa. Todas las empresas realizan el mismo tipo de actividades, pero la singularidad está en el modo de realizarlas. En consecuencia, la estrategia de una empresa consiste no sólo en reaccionar frente al medio, sino en hacerlo de forma propia y singular. Se trata de crear una diferencia que no sólo depende de lo que hagan las demás, sino sobre todo de su propia historia y posibilidades.

La estrategia se elabora, por tanto, a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades que de algún modo comparten todas las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor. En la medida en que esa integración se realiza del modo más excelente se hace más difícilmente imitable y es mayor el valor que genera. Pero, a su vez, el valor depende del modo de satisfacer una necesidad que está implícita en el mercado. Por eso, una estrategia no puede establecerse de modo abstracto y *a priori*, sino que se manifiesta en la medida en que se realiza, ya que ni la misma ne-

cesidad que se busca satisfacer está nunca perfectamente establecida.

Es por tanto la multiplicidad de formas que admite una estrategia la que da sentido a la competencia, la que permite crear la singularidad y el modo irreplicable de hacer. Por este motivo, sería erróneo reducir la competencia a una carrera por mejorar la eficiencia o reducir los costes. Eso sólo sería posible si se supusiera que todas las empresas se limitan a realizar las mismas actividades copiándose las unas a las otras. La componente esencial de la competencia comienza más allá de la eficiencia, cuando esas actividades se integran de un modo que resulta inimitable. Una competencia basada exclusivamente en la eficiencia de las actividades puede generar una ventaja, pero esa ventaja nunca será permanente, ya que el competidor acabará por hacer lo mismo. El logro de la eficiencia se da por descontado y, propiamente, no forma parte de la estrategia.

En muchas ocasiones, las técnicas de “calidad total”, “benchmarking”, “outsourcing”, etc. tan de moda en la década de los





noventa, fueron diseñadas como instrumentos al servicio de una competencia basada en la eficiencia. El resultado, como era previsible, fue que todas las empresas acabaron haciendo lo mismo, formando de hecho una sola empresa y provocando la desaparición de la competencia. En efecto, en la mayoría de los casos reales, las empresas con mayor ventaja acabaron absorbiendo a sus rivales, haciéndose con todo el mercado. Un ejemplo real de sistema hobbesiano que sólo admite una solución estable: un vencedor que elimine a todos los competidores. Por contraste, una competencia basada en la estrategia admite multitud de soluciones y no sólo no exige la eliminación del rival, sino que funciona mejor cuanto mayor es la diversidad de rivales.

La empresa pasa a convertirse en un agente con identidad propia, que no se limita a reaccionar pasivamente ante los cambios del entorno, sino que continuamente afirma su identidad frente al medio. La “dirección estratégica” ha abierto el camino al diseño de una política de empresa, en el sentido propio del término, que no se limita a mirar lo que ocurre en el

mercado, sino que se fija especialmente en la capacidad que tiene la empresa de aportar algo que los demás no tienen. No sólo busca una mejora de la eficiencia en sus actividades, sino sobre todo en una especial distinción en el modo de integrarlas. Por primera vez en la historia de la teoría se presta atención al modo microeconómico, no cuantitativo, de crear riqueza. Se pone la atención en la singularidad de lo cualitativo, en la tradición y propia historia de cada empresa. La posición que una empresa ocupa en el mercado<sup>64</sup> es el resultado de una historia singular e irrepetible que puede dar razón de las cualidades y capacidades que actualmente la caracterizan. Las empresas son “camino-dependientes”, en el sentido de que no todo se explica en función de una racionalidad explícita, sino a partir de un saber implícito que sólo se adquiere con el paso de muchos años, tratando de superarse para hacerlo cada vez mejor.

Este descubrimiento del verdadero sentido de la estrategia ha abierto nuevos horizontes a la teoría de las organizaciones, y ha

64. Vid. Ghemawat, P. (1991).



planteado nuevos retos metodológicos. Sólo en el mundo animal, donde los individuos no son conscientes de su interacción, se puede suponer que no existe estrategia, y que es el equilibrio del medio el que rige la adaptación de las conductas individuales. Sería el equilibrio ecológico, un concepto ambiguo como todos los de tipo holista, el que rige el comportamiento de las partes. El hombre supera al medio en el que vive porque le es posible concebirlo globalmente, y por eso mismo se ve obligado a diseñar una estrategia de acción. No hay nada en su naturaleza que le dé resuelto su modo de actuar, sino que necesita elaborar un diseño de lo que puede y no puede hacer, y comprobar luego lo que efectivamente es realizable. La acción humana no está gobernada por los condicionantes de un equilibrio ecológico. Es precisamente este no requerir de un concepto previo de equilibrio que determine la conducta a seguir, el que ha hecho que, desde el punto de vista neoclásico, la "dirección estratégica" no pueda considerarse una verdadera ciencia.

Elaborar una estrategia quiere decir elaborar un plan, es decir tener un objetivo, por vago que sea, que necesariamente forma parte de alguna concepción global del mundo en que se actúa. En ese sentido, las estrategias son sistemas abiertos que permiten formar distintas cadenas de fines y medios en función de cómo se vaya desarrollando la acción. En otras palabras, de las estrategias se sabe cómo comienzan, pero no cómo acaban. Así, por ejemplo, las guerras se emprenden para ganarlas, pero luego, puede que incluso una rendición sea la mejor salida. En este sentido, los objetivos no son inamovibles, sino que se van precisando en la medida en que se desarrolla la estrategia. En el caso de la empresa, aunque haya un objetivo inicial, sólo cuando haya empezado el negocio se verá cada vez más claro si hay objetivo, si coincide con el inicial, y si es realizable.

Desde esta perspectiva, la empresa es fundamentalmente un conjunto de personas que se han puesto de acuerdo para lograr un objetivo común arduo. Es decir, un objetivo que sólo se logra en la



acción, y que no es independiente de la calidad de la institución, y sobre todo de las personas que la constituyen. La esencia de la empresa es la búsqueda de una singularidad difícilmente imitable en

el servicio a los demás, lo que los griegos llamaban la excelencia. Una excelencia que en primer lugar reside en las personas, en segundo lugar en la organización y finalmente en el producto.

## Una teoría convergente

Parece claro que tanto las teorías económicas de la empresa, como las teorías de dirección, han caminado hacia un punto de encuentro, una teoría convergente de la empresa que alguien acertadamente ha llamado “economía de la organización”. Me ha parecido conveniente exponerla en las dos versiones, pues de este modo, respetando sus distintas génesis, se pueden entender mejor las razones que han llevado a esa convergencia.

### La empresa como núcleo de competencias

El estudio de la racionalidad con la que actúa el empresario es lo que, en el campo de las teorías económicas de la empresa, ha llevado desde el enfoque funcional al institucional<sup>65</sup>. Se ha pasado de una racionalidad determinada por

el logro de un objetivo perfectamente definido *a priori* a otra que, mediante la práctica, va determinando el objetivo.

Este cambio ha provocado que la empresa se defina actualmente como un núcleo de competencias. Con esta expresión se quiere destacar que lo propio de la empresa no es la conexión lógica entre medios y fines que se suponen dados, sino el desarrollo de unas competencias que permite crear fines y medios.

Esta nueva teoría de la empresa se inicia con la intuición de Penrose de que lo esencial en la empresa es su crecimiento. Algo esencialmente cualitativo consistente en el desarrollo de compe-

65. Vid, DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (eds.) (1991).



tencias y habilidades. Exceptuando quizás el trabajo de Rubin<sup>66</sup>, las ideas de Penrose no tuvieron continuidad, hasta que Kay<sup>67</sup>, motivado por las teorías cibernéticas de Simon, se propuso explicar la innovación y el cambio<sup>68</sup>. Diseñó la empresa como un sistema abierto, dotado de una estructura interna de aprendizaje, que le permite elaborar estrategias para afrontar los problemas que le plantea un entorno cambiante. El resultado fue que lo más importante para una empresa era esa capacidad interna de regenerarse.

Los trabajos de Kay, y el posterior desarrollo del institucionalismo cibernético, desataron un gran interés por la obra de Penrose, especialmente por la formación de competencias en el seno de las empresas<sup>69</sup>. Es en este momento cuando surge el llamado enfoque “núcleo de competen-

cias”<sup>70</sup> de la empresa. Lo más importante de este enfoque es que permite considerar a las empresas como realidades institucionales que necesariamente tienden a distinguirse de las demás. Lo cual lleva a una inevitable revisión del concepto de mercado y de competencia que hasta entonces había estado vigente, y permite adoptar una nueva visión de la dualidad empresa-mercado.

Ese desarrollo de “competencias” exige que la empresa esté dotada de una organización o constitución interna. Sólo con ese apoyo, el aprendizaje surgido de la continua tensión prueba-error permite seleccionar rutinas que pasan a formar parte del núcleo de competencias. No se enfrenta la empresa con un entorno abstracto, e igual para todos, sino que esta localizada en un tiempo y un espacio concretos, fruto de una historia propia e irreplicable. En esas circunstancias no es posible guiarse por una norma universal, válida para todas las empresas, que determine “la mejor estrategia”, sino que la estrategia es inseparable de las posibilidades

66. Vid. Rubin, P. H. (1973).

67. Vid. Kay, N. M. (1979).

68. Existían ya trabajos generales de cibernética aplicada a las organizaciones. Vid. Ashby W. R. (1952) y Beer, (1972).

69. Para una visión general de este enfoque vid. Foss, N. J. (1993).

70. Vid. Pelikan, P. (1988).



que emanan de su núcleo de competencias.

Cada empresa, a partir de un conjunto de actividades comunes, trata de diseñar un “núcleo” de competencias propio y diferente que no es posible imitar. En ese sentido, las “competencias” no son productos que se puedan adquirir en el mercado, sino algo que queda fuera de él, y que justifica porque la empresa sustituye al mercado. No para superar los costes de transacción, como argumentan los institucionalistas neoclásicos, sino porque no existe posibilidad de un mercado de “competencias”.

La empresa como “núcleo de competencias” desborda al individualismo metodológico. No surge de una simple agregación de habilidades individuales, sino de una cultura compartida, de una historia común<sup>71</sup>. Pero al mismo tiempo esto no implica socialismo ni totalitarismo. Se trata de una cultura comunal que por estar siempre buscando la diferencia-

71. Las empresas se forman por interacción, por prueba y error, y su idiosincrasia tiene una formación histórica o “camino-dependiente”.

ción, no sólo permite, sino que fomenta, la iniciativa personal. Sin esa “dimensión tácita”<sup>72</sup> que se forma con años de práctica y se esconde en los pliegues de la organización, dando lugar al “núcleo” de capacidades de la empresa, no sería posible la continua generación de nuevas iniciativas. Aunque variable, y siempre en evolución, ese núcleo tiene siempre una determinada configuración, que dota de identidad a la empresa, y constituye como la base para su actividad. A partir de ese “núcleo” se pueden desarrollar nuevas competencias, o perder las que ya se tenían.

El concepto de racionalidad<sup>73</sup> en que se basa este enfoque no puede quedar reducido a una conducta maximizadora. Es algo procesal o “camino-dependiente”, fruto de la experiencia. Junto al resto de las competencias, y como englobándolas, puede aumentarse o reducirse con el paso del tiempo.

El directivo de una empresa no se comporta como un calculador,

72. Vid. Polanyi, M. (1958).

73. Vid. Foss, N. (1993) p. 134.



que aplica siempre la misma racionalidad, sino que se ve obligado a crear nuevas reglas de racionalidad, a comprobar si son suficientes para afrontar los nuevos retos, a innovar y a poner a prueba “competencias” implícitas hasta ahora no desarrolladas. En este sentido, las “competencias” no son un recurso escaso, sino algo que se puede crear y potenciar en la medida en que haga falta. El éxito de una empresa está en la frontera entre lo que ahora ha venido haciendo y lo que podría hacer todavía mejor.

### **El enfoque basado en los recursos**

Este enfoque, paralelo al anterior, llega a una concepción muy similar de la empresa, pero es consecuencia de la evolución reciente de las teorías de la dirección y, de modo especial, del modo de entender el concepto de estrategia.

El estudio de “casos” de empresas realizados en las Escuelas de Negocios había puesto de manifiesto que, dentro de una misma industria, las empresas difieren unas de otras. Tanto en términos de políticas de calidad del pro-

ducto, como de canales de distribución, de posición competitiva, de apalancamiento financiero, etc. Además, se comprobó que las tasas de beneficio discrepaban más dentro de una misma industria, que entre distintas industrias. Estas observaciones llevaban a una conclusión bastante evidente: las fuentes de beneficio son más propias de cada empresa, que de la industria a la que pertenece. Había algo propio de cada empresa que parecía ser la razón última de la generación de beneficios. En consecuencia, la atención no debería dirigirse principalmente a la formalidad de las estructuras organizativas, y menos a las externas, sino a las fuerzas idiosincráticas que hay en su interior, que son los verdaderos “recursos” constitutivos de la empresa.

Surge así el enfoque<sup>74</sup> “basado en los recursos” que considera la empresa como un sistema abierto que dispone de algo interno y peculiar, situado más allá de lo simplemente material y cuantitativo, que le permite una autonomía

74. Vid. Foss, N. J. (1993,1997). La mejor exposición es la que realiza Peteraf, M. A. (1997).



frente a cualquier estructura. La realización de una estrategia no se apoya sólo en la estructura, como pensaba Chandler, sino que necesita de un conjunto de “recursos”, no necesariamente formalizados, ni absolutamente formalizables, que constituyen la identidad del agente.

Si lo esencial de un agente es su identidad, toda su estrategia estará destinada a mantenerla, es decir, en el caso de la empresa, a un continuo empeño por distinguirse de los que de un modo u otro se le asemejan. Una creación de diferencia que se basa sobre todo en el modo de crear, usar y controlar sus propios recursos. Es ésta y no otra la fuente y razón última de la creación de valor económico.

No deja de ser asombroso que haya sido precisamente desde este enfoque de donde haya surgido una poderosa clave para mejor entender el sentido del valor y del funcionamiento de la competencia. Esta idea, que el valor procede de la creación de la diferencia y la singularidad, se remonta a David Ricardo. Según este autor, la renta de la tierra provenía de las diferencias en la fertilidad y la localiza-

ción. Es decir, la ventaja competitiva de un trozo de tierra surge de una combinación de atributos que le otorgan una singularidad irrepetible<sup>75</sup>. El enfoque basado en los recursos ha generalizado esta intuición de Ricardo al sostener que la fuente del valor es una ventaja competitiva creada mediante una combinación singular e irrepetible de distintas actividades.

La competencia no tiene porque ser la lucha hobbesiana por un único recurso escaso, como pensaba Ricardo, sino más bien el empeño por crear nuevos e inesperados recursos, propios de cada agente. No es algo destructivo que exija la eliminación del rival, sino que precisamente por ser creación de una ventaja diferencial, necesita de otros muchos modos de resolver un mismo problema. Sólo en ese entorno pueden surgir nuevas y mejores soluciones.

El verdadero paradigma del mercado no es el supuesto de “competencia perfecta”, que supone una multitud de agentes indistinguibles que se ajustan a una sola conducta, sino una multitud

75. Vid. Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995).





de agentes que buscan diferenciarse creando conductas singulares muy difíciles de imitar. No se trata tanto de eliminar monopolios como precisamente de crearlos, pero no un monopolio artificial y excluyente, sino un monopolio complementario, basado no en la posesión en exclusiva de unos recursos físicos inalterables, sino en la creación de una diferencia estratégica. No se trata de un juego de suma cero, donde lo que uno gana otro lo pierde, sino un proceso de creación de valor, de suma positiva.

Cada empresa puede desarrollar sus “recursos” a partir de un conjunto de actividades comunes, como la investigación y el desarrollo, la calidad del producto o del servicio, el prestigio de la marca o de la identidad corporativa, etc. Pero, normalmente, para crear su singularidad no debe limitarse a mejorar en una sola actividad, sino que deberá crear una determinada combinación de esas actividades, cuyo modo de integración constituya lo propio e irrepetible de cada empresa. En la medida que sea más difícil copiar sus recursos, mayor será su competencia y

éxito. Dificultad que proviene de que los recursos no son una simple estructura, sino sobre todo un “conocimiento tácito”<sup>76</sup> que se adquiere después de muchos años, tratando de mejorar día a día. Algo que no puede imitar el que acaba de empezar. En este sentido, en la competencia “la historia cuenta”.

En los años noventa, en parte como consecuencia de este enfoque basado en los recursos, se inició un movimiento “hacia dentro” de las empresas, que recurrió a lemas ahora tan conocidos como la “búsqueda de la excelencia”, la “calidad total”, la “reingeniería del proceso”, la “cultura de la empresa”, etc. En cualquier caso conviene no olvidar que los recursos no pueden evaluarse aisladamente, sino en función de la totalidad del entorno.

Desde el punto de vista neoclásico, este enfoque tropieza con dos serias dificultades. En primer lugar, la naturaleza de los “recursos”, que no son tanto unidades de capital fijo, como un tipo de conocimiento implícito, una determinada habilidad que se re-

76. Vid. Polanyi, M. (1967).





siste a una descripción formal. En segundo lugar, no se ajusta a los supuestos de equilibrio general y competencia perfecta, que exigen la supresión de las diferencias idiosincráticas de las empresas. No es posible, por tanto, elaborar una teoría general que explique como generar recursos difíciles de imitar. La fuente de valor de una empresa reside precisamente en unos recursos, que no son deducibles a partir de una teoría<sup>77</sup>. El competidor que pretenda imitar a la empresa competente se encuentra con una “ambigüedad causal” que impide elaborar una teoría al estilo neoclásico. El éxito de una empresa no es una simple cuestión teórica, como pensaba la

77. Vid. Reed, R. y De Filippi, R. J. (1990).

antigua escuela de la “dirección científica”, sino precisamente una cuestión práctica, algo que sólo se logra en el empeño diario por mejorar el modo de hacer.

El “núcleo de competencia”<sup>78</sup> de una empresa surge de la capacidad para estar siempre aprendiendo, para lo cual es imprescindible seguir perfeccionando el objetivo que se persigue. La empresa no es una simple función impersonal que se limita a explotar oportunidades ya dadas, como propone la teoría neoclásica, sino un lugar en donde continuamente es posible mejorar las actividades que se desempeñan.

78. Vid. Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990).

## Conclusión

A lo largo de la exposición ha sido inevitable prescindir de muchos otros enfoques, que son también sugerentes. Como lo que se pretendía era dar una idea global y la extensión era limitada, hemos optado por citar solo los que pueden considerarse más repre-

sentativos. Por otro lado, dentro de las teorías expuestas, la necesidad de resumir ha obligado a realizar muchas simplificaciones que pueden no hacer justicia a sus autores. Por este motivo he añadido al final una bibliografía bastante extensa para que el lec-



tor interesado pueda acudir a las fuentes. En lo que sigue, trataré de hacer unas valoraciones personales sobre las posibilidades y limitaciones de las nuevas teorías.

El reconocimiento de la incertidumbre con la que actúa el agente económico ha sido el punto de partida que ha llevado a las nuevas teorías de la empresa. Una incertidumbre que remite al carácter dialógico de la acción humana. Sólo puede hablarse de tal si hay alguien que responde, es decir, si cabe una respuesta libre e imprevisible. El entorno humano es, sobre todo, el constituido por las acciones y respuestas de los otros hombres. No cabe, por tanto, un objetivo totalmente previsible. Siempre y bajo algún aspecto será provisional, lo que explica ese continuado desplazamiento de fines que caracteriza la acción humana.

El objetivo de una empresa es, por tanto, un proyecto común que continuamente puede empeorarse o mejorarse, lo cual depende de su grado de integración con esa multitud de objetivos entrelazados que constituye la sociedad. Esto explica que lo propio de una empresa, lo que la define y

constituye, nunca puede ser un resultado concreto, sino un modo de ser y actuar. Definir la empresa por un resultado tan concreto como ganar dinero para sus propietarios, sería una reducción excesiva que ni siquiera permitiría explicar las razones de esa ganancia. Ni todo lo que proporciona dinero es una empresa, ni una empresa se limita a ganar dinero.

La historia reciente de la teoría económica ha demostrado que, cuando la empresa se define en función de un objetivo externo y perfectamente definido, pierde realidad y tiende a convertirse en una ficción teórica. La única conducta posible, la que se considera racional, se reduce a convertir una ventaja exógena en dinero. Algo parecido al comportamiento de un grupo de cazadores de ballenas que, habiendo encontrado un buen grupo de cetáceos, lo que deben hacer es convertirlo en billetes de banco. Una conducta que, por otro lado, juzgan compulsiva e inevitable, ya que si no lo hacen ellos, lo hará otro grupo de balleneros, puesto que todos se guían por la misma y única conducta.



No se trata de la pugna por unas oportunidades exógenamente dadas, que si uno no las aprovecha las aprovechará otro, sino que es la misma empresa la que hace aparecer las oportunidades en la medida en que se constituye y adquiere un modo singular de hacer. Una capacidad de creación que reside principalmente en el seno de ella misma. Por eso su actitud no es necesariamente depredadora, sino creadora de riqueza en el sentido estricto de la palabra. La mejora de su propia competencia, de su saber hacer, se convierte en objetivo.

Una vez que el objetivo se entiende como un proceso interno siempre inacabado, la eficiencia pasa a desempeñar un papel secundario. Sólo tiene sentido en una actividad parcial y cerrada sobre sí misma, destinada al logro de un objetivo estable y perfectamente fijado. Razón por la que puede ser imitado por todos. Si se toma como objetivo central, puede llevar a la desaparición de la competencia y de la misma empresa. Si, por ejemplo, se trata de ser el más eficiente matando ballenas, lo cual proporciona una

ventaja temporal e imitable, la lucha por el correspondiente beneficio llevará a la desaparición de la propia actividad.

La eficiencia hace referencia a lo pasado, a lo que la experiencia ha dejado perfectamente definido, a lo que se hace siempre del mismo y único modo. Pero no sirve para crear nuevos modos de hacer, para enfrentarse a retos hasta entonces no planteados. Por eso, el objetivo de la empresa no es tanto aumentar la productividad, como aumentar la creatividad. La empresa, en su empeño por mejorar ese conjunto armonioso y complejo de actividades que le otorga su identidad, debe compaginar su propia historia, su cultura, sus capacidades, y la eficiencia de sus procesos.

El nuevo enfoque abre una posibilidad de superar la confusión entre acumulación de dinero y creación de riqueza que ha predominado hasta ahora en la teoría de la empresa. La empresa no es fundamentalmente un conjunto de activos físicos que, por su singularidad y abundancia, permiten una buena tasa de acumulación de dinero durante un periodo más o menos largo de tiempo, sino un



conjunto de capacidades humanas que pueden desarrollar nuevos modos de satisfacer necesidades. El verdadero objetivo de una empresa es crecer; no primariamente en términos de eficiencia, sino generando nuevas capacidades, creando equipos más capaces de enfrentarse con nuevos retos y nuevas dificultades, y por tanto más conscientes de sus propias posibilidades.

Las nuevas teorías de la empresa han impulsado una necesaria revisión del concepto de racionalidad con la que actúa el agente económico. En el planteamiento neoclásico se da por asegurado que no hay conflicto posible entre la búsqueda de la eficiencia y el mantenimiento de la cohesión social. Aumentar la productividad, ganar dinero, es la única conducta racional, la que contribuye al bienestar de la sociedad. Pero si la eficiencia deja de ser guía de la acción, hace falta un nuevo sentido de la racionalidad. En tal caso, la empresa no puede limitarse a seguir una sola conducta, sino que tiene que diseñarla y realizarla en función de sus capacidades y de su entorno. Algo que no está determinado y que exige en-

contrar el sentido de lo que se hace. Es decir, la acción de la empresa deja de estar cerrada sobre sí misma, y el sentido de su conexión con el entramado de fines de la sociedad no se da por seguro. Es entonces necesario preguntarse por el sentido de lo que se está haciendo, por las repercusiones que esa actividad tiene para el resto de la sociedad.

La actividad de la empresa no se realiza en un vacío institucional, sino que se apoya en una cultura, en un modo heredado de entender qué es la realidad. Por eso todo plan de acción, el objetivo que se persigue, supone una concepción de la realidad, que de un modo u otro es compartida por todos los que se lo proponen. Ni los intereses de los individuos, ni el objetivo común, se puede suponer como algo previo y separado de la cultura que se comparte. El mismo planteamiento neoclásico, basado en la hipótesis del equilibrio general, viene a reconocer que no cabe racionalidad sin un marco previo de referencia que dé sentido a la acción. Un *a priori* que, en ese caso, hace posible definir la racionalidad en términos de eficiencia.



El mercado, al menos en su versión neoclásica, no puede seguir siendo el referente último e indiscutible de la racionalidad de las empresas. El mercado y la empresa son elementos del amplio entramado de instituciones que constituye el ámbito propio de la acción humana. No es posible determinar una institución básica que juzgue a todas las demás y, mucho menos, cuando el único criterio de determinación es la acumulación monetaria.

En último término, la empresa está destinada a prestar un servicio. En primer lugar, a las personas que en ella trabajan y, en segundo lugar, al resto de la sociedad. Algo que no se realiza en dos momentos distintos y separados, ya que no es posible mejorar uno

mismo sin mejorar a los demás. Un servicio que no puede juzgarse sólo por los productos, que tienen una capacidad muy limitada de perfección, sino sobre todo por las personas, que en último término son la fuente inagotable de capacidad de superación.

No podemos detenernos a explicar todas las consecuencias que para la teoría de la empresa y, en general, para la teoría económica, se siguen de estas observaciones, pero una cosa queda clara: se abre un nuevo y extenso campo de investigación sobre muchos aspectos de la acción humana que hasta ahora, o se habían simplificado de manera excesiva, o simplemente no habían sido objeto de la debida atención.

## Bibliografía

Agle, B. R., Mitchell, R. K. y Wood, D. J (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

Akerlof, G. (1970), "The Markets for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, n° 84, pp. 488-500.

Alchiam, A. (1950), "Uncertainty Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, vol. 58 pp. 211-221.

Alchiam, A. y Demsetz H. (1972), "Production, Information Cost, And Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, pp. 777-795.

Alchiam, A. (1984), "Specificity, Specialization, and Coalitions", *Journal of Economic Theory and Institutions*, n°. 140, pp. 34-49.



Alchiam, A. y Woodward S. (1988), "The Firm is Dead, Long Live the Firm", *Journal of Economic Literature*, vol. 26 pp. 65-79.

Andrew, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Nueva York.

Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, MacGraw Hill, Nueva York.

Ashby, W. R. (1952), *Design for a Brain*, Wiley, Nueva York.

Ashby, W. R. (1956), *Introduction to Cybernetics*, Wiley, Nueva York.

Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets", *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241.

Bear, S. (1972), *Brain of the Firm*, Allen Lane, Londres.

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT press, Cambridge.

Chandler, A. D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge.

Cheung, S. N. S. (1969), "Transaction Cost, Risk Aversion, and the Choice of Contractual Arrangement", *Journal of Law and Economics*, n° 12, pp. 23-42.

Cheung, S. N. S. (1983), "The Contractual Nature of the Firm", *Journal of Law and Economics*, n° 26, pp. 1-21.

Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, n° 4, pp. 386-405.

Coase, R. (1960), "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, n° 3, pp. 1-44.

Coase, R. (1993), "The New Institutional Economics", *American Economic Review*, vol 88, n° 2, pp. 72-74

Cohen, M. D., March J. G. y Olsen J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25.

Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (1995), "Competing on Resources Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 119-128.

Commons, J. R. (1924), *Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan, Nueva York.

Commons, J. R. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, Macmillan, Nueva York.

Commons, J. R. (1950), *The Economic of Colective Actions*, Macmillan, Nueva York.

Cyert, R. y March, J. (1992), *Behavioural Theory of the Firm*, Blackwell, Oxford.

DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Downie, J. (1958), *The Competitive Process*, MacMillan, Nueva York.

Drucker, P. (1964), *The Concept of the Corporation*, New American Library, Nueva York.

Dulbecco, P. y Garrouste, P. (1999), "Toward an Austrian Theory of the Firm", *Review of Austrian Economics*, n° 12, pp. 43-64.

Edward, R. C. (1979), *Contested Terrain. The Transformation of the workplace in the twentieth century*, Basic Books, Nueva York.

Eisenhardt, K. M. y Zbaracki, M. J. (1992), "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37.

Eliasson, G. (1990), "The Firm as a Competence Team", *Journal of Economic Behavior Organization*, vol. 13, pp. 275-298.

Eliasson, G. (1990), "Business Competence, Organization Learning and Eco-



conomic Growth”, *Working Paper* n° 264, IUI Estocolmo.

Fama, E. (1980), “Agency Problem and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, n° 88, pp. 288-307.

Fayazmanesh, S. y Tool, M. R. (eds.) (1998), *Institutionalist Method and Value*, Edward Elgar, Londres.

Foss, N. J. (1993), “Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives”, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 3, pp. 127-144.

Foss, N. J. (ed.) (1997), *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford.

Foss, N. J. (1993), “Theories of the firm: contractual and competence perspectives”, *Evolutionary Economics*, vol. 3, pp. 127-144.

Foss, N. J. (1994), “The Biological Analogy and the Theory of the Firm. Marshall and the Monopolistic Competition”, *Journal of Economic Issues*, vol. 28, n° 4.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Nueva York.

Galbraith, J. K. (1968), *The New Industrial State*, Penguin, Londres.

Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, Nueva York.

Gronewegen, J. y Vromen, J. (1997), “Theory of the Firm Revisited: New and Neo Institutional Perspectives”, en Magnusson, L. y Ottosen, J. (eds.), *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Edward Elgar, Londres.

Grossman, S. y Hart, O. (1980), “Takeovers Bid, the Free Rider Problem and the Theory of the Corporation”, en Bren-

nen, M. J. (ed.), *The Theory of Corporate Finance*, Edward Elgar, Londres.

Grossman, S. y Hart, O. (1986), “The Cost and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Organization”, *Journal of Political Economy*, n° 94, p. 691.

Guillén, M. F. (1995), *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago.

Hart, O. y Moore, J. (1990), “Property Right and the Nature of the Firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 96, n° 6, pp. 1119-1157.

Hart, O. (1991), “Incomplet Contracts and the Theory of the Firms”, en Williamson O. E. y Winter S. G. *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press, Oxford.

Hodgson, G. M. (1988), *Economic and Institutions*, Polity Press, Londres.

Hodgson, G. M. (1989), “Institutional economic theory: the old versus the new”, *Review of Political Economy*, vol. 1, n° 3, pp. 249-269.

Hodgson, G. M. (1993), *Economics and Evolution. Bringing Life into Economics*, Univesity of Michigan Press, Ann Arbor.

Hodgson, G. M. (1997), “The Ubiquity of Habits and Rules”, *Cambridge Journal of Economic*, vol. 21, pp. 663-684.

Jensen, M. y Meckling W. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure”, *Journal of Financial Economic*, n° 3, pp. 305-60.

Johnson, H. T. y Robert S. K. (1986), *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.





Kay, N. M. (1979), *The Innovating Firm: A Behavioural Theory of Corporate R&D*, Macmillan, Londres.

Kay, N. M. (1982), *The Evolving Firm. Strategy and Structure in Industrial Organization*, Macmillan, Londres.

Kay, M. (1984), *The Emergent Firm. Knowledge, Ignorance and Surprise in Economic Organization*, Macmillan, Londres.

Khalil, E. L. (1995), "Institutional Theory of the Firm? Extensions and limitation", *Review of Political Economy*, vol. 7, nº 1, pp. 43-51.

Khalil, E. L. (1996), "After the Special Nature of the Firm: Beyond the Critics of Orthodox Neoclassical Economics", en Gronewegen, J. (ed.) *Transaction Cost Economics and Beyond*, Kluwer, Amsterdam.

Khalil, E. L. (1996), "Friederich Hayek's Darwinian Theory of Evolution of Institutions: Two Problems", *Australian Economic Papers*, Junio, pp. 183-201.

Khalil, E. L. (1997), "Is the Firm and Individual?", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, nº 4, pp 519-544.

Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago University Press, Chicago

Lachman, L. M. (1976), "From Mises to Shackle: An Essay on Austrian Economics and the Kaleidic Society", *Journal of Economic Literature*, vol. 14, pp. 54-62

Langlois, R. N. (1989), "What was wrong with the old institutional economics (and what is still wrong with the new)?", *Review of Political Economy*, vol. 1, nº 3, p. 270-296.

Leibenstein, H. (1976), *Beyond the Economic Man*, Harvard University Press, Cambridge.

Leibenstein, H. (1979), "A Branch of Economics is Missing: Micro-micro The-

ory", *Journal of Economic Literature*, vol. 17, pp. 477-502.

Leibenstein, H. (1988), *Inside the Firm. The Ineficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press, Cambridge.

Loasby, B. J. (1971), "Hypothesis and Paradigm in the Theory of the Firm", *The Economic Journal*, vol. 81, pp. 863-885.

Loasby, B. J. (1976), *Choice, Complexity and Ignorance: An Inquiry into Economic Theory and the Practice of Decision Making*, Cambridge University Press, Cambridge.

Loasby, B. J. (1983), "Knowledge, Learning and Enterprise" en Witt, U. (ed.) *Evolutionary Economics*, Edward Elgar, Londres.

Loasby, B. J. (1989), *The Mind and Method of the Economist. A Critical Appraisal of Major Economists in the 20<sup>th</sup> Century*, Edward Elgar, Londres.

March J. G. y Olsen J. P. (eds.) (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.

Martínez-Echevarría y Ortega, M. A. (1996), "La dimensión política de la economía", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 59.

Martínez-Echevarría y Ortega, M. A. (1999) "Gobierno y división del trabajo", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, nº 1, pp. 91-129.

Mayo, E. G. (1933), *The Human Problems of an Industrial Society*, Macmillan, Nueva York.

Mintzberg, H. (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 107-114.

Mirowski, P. (1987), "The Philosophical Bases of Institutional Economics", *Journal of Economic Issues*, vol. 21, nº 3, pp. 1001-1038.



Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1974), "Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Prospectus", *The Economic Journal*, vol. 84, n° 4, pp. 886-905.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1977), "In Search of a Useful Theory of Innovation", *Research Policy*, n° 6, pp. 36-76.

Nelson, R. R. (1981), "Assesing Private Enterprise: An Exegesis of Tangled Doctrine", *Bell Journal of Economic*, vol. 12, n° 1, pp. 93-111.

Nelson, R. R. (1981), "Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead Ends and New Departures", *Journal of Economic Literature*, vol. 29, pp. 1029-64.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.

Nelson, R. R. (1991), "Why do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1993), "Firm and Industry Response to Changed Market Conditions: An Evolutionary Approach", *Economic Inquiry*, vol. 18, n° 2, pp. 179-202.

O'Brien, D. P. (1984), "The Evolution of the Theory of the Firm", en Stephen, F. H. (ed.) *Firms, Organization and Labour*, Macmillan, Londres.

Parsons, T. (1937), *The Structure of Social Action*, Free Press, Nueva York.

Pelikan, P. (1988) "Evolution, Economic Competence and the Market for Corporate Control", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, pp. 279-303.

Penrose, E. T. (1952), "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vol. 42, pp. 804-19.

Penrose, E. T. (1955), "Research on the business Firm. Limits to the Growth and Size of Firms", *American Economic Review*, vol. 45, n° 2, pp. 556-543.

Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organizations Theory*, Oxford University Press, Oxford.

Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge*, Chicago University Press, Chicago.

Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge, Londres.

Popper, K. (1972), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchison, Londres.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy. Technique for analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York.

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nueva York.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n° 66, Mayo-Junio.

Reed, R. DeFilippi, R. J. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academic of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.

Reinders, J. (ed.) (1998), *Economics and Evolution*, Edward Elgar, Londres.

Ross, S. (1973), "The Economic Theory of the Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, vol. 63, pp. 134-139.

Rubin, P. H. (1973), "The Expansion of Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp. 936-949.

Rumelt, R. P. (1984), "Toward a Strategic Theory of the Firm", en Foss, N. J. (ed.), *Resources, Firms and Strategies: A Rea-*



*der in Resources Based Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Rumelt, R. P. (1987), "Theory Strategy and Entrepreneurship", en Teece, D. J., *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, Mass.

Scott, W. R. (1998), *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Nueva York.

Selznick, P. (1943), "An Approach to a Theory of Bureaucracy", *American Sociological Review*, vol. 8, pp. 47-54.

Selznick, P. (1948) "Foundations of a Theory of Organizations", *American Sociological Review*, vol. 13, pp. 25-35.

Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row, Nueva York.

Selznick, P. (1969), *Law, Society, and Industrial Justice*, Rusell Sage Foundation, Nueva York.

Shackle, G.L.S. (1955), *Uncertainty in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

Shackle, G.L.S. (1972), *Epistemic and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

Silva, F. (1985), "Qualcosa di nuovo nella teoria dell'impresa?", *Economia Politica*, vol. II, n°1, Aprile, pp. 133-141.

Simon, H. (1959), "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*, vol. XLIX, n° 3, pp. 253-283.

Simon, H. (1965), *Administrative Behavior*, Free Press, Nueva York.

Simon, H. (1992), *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*, Edward Elgar, Londres.

Sloan, A. P. (1963), *My Years with General Motors*, Doubleday, Nueva York.

Sephen, F. H. (1984), *Firms, Organizations and Labour*, Macmillan, Londres.

Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Norton, Nueva York.

Veblen, T. B. (1898), "Why is Economic Not a Evolutionary Science?", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 12, n° 3, pp. 373-97.

Veblen, T. B (1899), *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institution*, Macmillan, Nueva York.

Veblen, T. B (1904), *The Theory of Business Enterprise*, Charles Scribner's Sons, Boston.

Veblen, T. B (1914), *The Instinct of Workmanship and the State of Industrial Arts*, Macmillan, Nueva York.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Williamson, O. E. (1964), *The Economics of Discretionary Behavior*, Prentice Hall, Nueva York.

Williamson, O. E. (1964), "The Economic of Antitrust: Transaction Cost Considerations", *University of Pennsylvania Law Review*, n° 122, pp. 1439-1496.

Williamson, O. E. (1964), *The Economic of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice Hall, Nueva York.

Williamson, O. E. (1970), *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice Hall, Nueva York.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierachies: Analysis and Anti-trusts Implications*, The Free Press, Nueva York.

Williamson, O. E. (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, n° 22, pp. 233-261.



Williamson, O. E. (1980), "The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 2, pp. 5-38.

Williamson, O. E. (1981), "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economics Literature*, vol. 19, pp. 1537-1568.

Williamson, O. E. (1983), "Organization Form, Residual Claimant, and Corporate Control", *Journal of Law and Economics*, n° 26, pp. 351-366.

Williamson, O. E. (1984), "Corporate Governance", *Yale Law Journal*, n° 140, pp. 195-223.

Williamson, O. E. (1984), "The Economic of Governance: Framework and Implication", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 140, pp. 195-223.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Re-*

*lational Contracting*, The Free Press, Nueva York.

Williamson, O. E. y Winter S. G. (1991), *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, Oxford.

Williamson, O. E. (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 75-94.

Williamson, O. E. (1993), "The Evolving Science of Organization", *Journal of Economics*, n° 149, pp. 36-63.

Williamson, O. E. (1995), *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, Oxford.

Winter, S. G. (1964), "Economic natural selection and the Theory of the Firm", *Economic Essays Yale*, vol. 4, n° 1, pp. 225-72.



## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 1 Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa  
*Vittorio Mathieu*
- Nº 2 La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa  
*Leonardo Polo*
- Nº 3 La responsabilidad social del empresario  
*Enrique de Sendagorta*
- Nº 4 El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa  
*Juan Antonio Pérez López*
- Nº 5 Empresa y Cultura  
*Fernando Fernández*
- Nº 6 Humanismo y Empresa  
*Cruz Martínez Esteruelas*
- Nº 7 Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica  
*Peter Koslowski*
- Nº 8 La estrategia social de la empresa  
*Manuel Herrán Romero-Girón*
- Nº 9 El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa  
*Carlos Llano*
- Nº 10 El altruísmo en la empresa  
*George Gilder*
- Nº 11 Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad  
*Leonardo Polo*
- Nº 12 El utilitarismo en la ética empresarial  
*Joan Fontrodona*
- Nº 13 La empresa en la historia  
*Agustín González Enciso*
- Nº 14 La empresa entre la Economía y el Derecho  
*José Antonio Doral*
- Nº 15 La empresa ante la nueva complejidad  
*Alejandro Llano*
- Nº 16 Empresa y libertad  
*Jesús Arellano*

- Nº 17 ¿Qué es el humanismo empresarial?  
*Rafael Alvira*
- Nº 18 El rendimiento social de la Empresa  
*Jose M. Basagoiti*
- Nº 19 Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo  
*Tomás Melendo*
- Nº 20 Dirección y sistemas de mando  
*Manuel López Merino*
- Nº 21 La índole personal del trabajo humano  
*Tomás Melendo*
- Nº 22 La revolución social del management  
*Tomás Calleja*
- Nº 23 Indicadores de la madurez de la personalidad  
*Enrique Rojas*
- Nº 24 Empresa y sistemas de cooperación social  
*Ignacio Miralbell*
- Nº 25 Humanismo para la dirección  
*Miguel Bastons*
- Nº 26 Actualidad del humanismo empresarial  
*Alejandro Llano*
- Nº 27 Notas sobre la cultura empresarial  
*Rafael Gómez Pérez*
- Nº 28 La importancia de la dinámica política para el directivo  
*Manuel Alcaide Castro*
- Nº 29 El poder...¿Para qué?  
*Juan Antonio Pérez López*
- Nº 30 La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo  
*Daniel Bell*
- Nº 31 La gestión del cambio en la empresa  
*Juan A. Díaz Alvarez*
- Nº 32 Hacia un mundo más humano  
*Leonardo Polo*
- Nº 33 Estudio histórico sistemático del humanismo  
*Higinio Marín*

- Nº 34 Humanismo estamental  
*Higinio Marín*
- Nº 35 Consideraciones sobre el activo humano de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 36 Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean (Sólo para empresarios)  
*José María Ortiz*
- Nº 37 La Etica de la Sociedad de Consumo  
*Antonio Argandoña*
- Nº 38 Hacia una Economía Política Humanista  
*Ludwig Erhard*
- Nº 39 Las referencias sociales de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 40 Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad  
*José María Ortiz*
- Nº 41 La inserción de la Persona en la Empresa  
*Armando Segura*
- Nº 42 Humanismo pericial  
*Higinio Marín*
- Nº 43 Dimensión humanista de la energía  
*Tomás Calleja*
- Nº 44 La empresa entre lo privado y lo público  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 45 Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 46 Filosofía de la economía I- Metodología de la ciencia económica  
*Alejo J. Sison*
- Nº 47 La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible  
*Pablo García Ruiz*
- Nº 48 La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 49 Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico  
*Alejo J. Sison*



- Nº 50 Valores éticos de la empresa  
*Juan Cruz*
- Nº 51 La empresa virtuosa  
*José María Ortiz*
- Nº 52 Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad  
*Miguel Bastons*
- Nº 53 Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica  
*Alejo J. Sison*
- Nº 54 La familia: un imperativo para la empresa  
*Ramón Ibarra*
- Nº 55 Variaciones sobre una crisis  
*Tomás Calleja*
- Nº 56 Pobreza, productividad y precios  
*Paolo Savona*
- Nº 57 Lo común y lo específico de la crisis moral actual  
*Rafael Alvira*
- Nº 58 La ética empresarial: una aproximación al fenómeno  
*Manuel Guillén*
- Nº 59 La dimensión política de la economía  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 60 Sobre la cooperación competitiva  
*Ana Fernández y Carmelo Lacaci*
- Nº 61 Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento  
*Alejandro Llano*
- Nº 62 La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar  
*Ana Fernández y Carmelo Lacaci*
- Nº 63 La persona humana en la empresa de fin de siglo  
*Carlos Llano*
- Nº 64 Estado, sociedad civil y empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 65 Sobre la confianza  
*Richard Brisebois*

- Nº 66 El protagonismo social de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 67 Dimensiones estéticas de la empresa  
*Rafael Alvira*
- Nº 68 La empresa como realidad estética  
*Ana Fernández*
- Nº 69 De la estética a la ética de la comunicación interna  
*Iñaki Vélaz*
- Nº 70 La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 71 La profesión: enclave ético de la moderna sociedad diferenciada  
*Fernando Múgica*
- Nº 72 El empresario servidor-líder  
*Enrique de Sendagorta*
- Nº 73 Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual  
*Guido Stein*
- Nº 74 Peter Drucker (II): Sobre empresa y sociedad  
*Guido Stein*
- Nº 75 La narrativa anglo-americana de la propiedad  
*Alejo Sison*
- Nº 76 La empresa como sujeto de las relaciones internacionales  
*Javier Herrero*
- Nº 77 Clima y Cultura empresarial  
*Iñaki Vélaz*
- Nº 78 Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: Una reflexión histórica  
*Agustín González Enciso*

Serie en inglés:

- Nº9 Managerial work and operative work within enterprise  
*Carlos Llano*
- Nº10 The altruism of enterprise  
*George Gilder*

- Nº15 Business and the new complexity  
*Alejandro Llano*
- Nº17 Enterprise and Humanism  
*Rafael Alvira*
- Nº22 The social revolution of management  
*Tomás Calleja*
- Nº30 The socio-political environment that enterprise may face  
*Daniel Bell*