



Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

LA EMPRESA
ENTRE EL PSICOLOGISMO
Y EL CONDUCTISMO

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

81



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

**LA EMPRESA ENTRE EL PSICOLOGISMO
Y EL CONDUCTISMO**

febrero 2001

© *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

LA CRISIS DEL PSICOLOGISMO	5
EL SENTIDO DE LA RACIONALIDAD DEL EMPRESARIO	11
LA CONTROVERSI MARGINALISTA	11
ECONOMÍA Y PSICOLOGISMO	14
LA POSTURA DE FRIEDMAN	16
LOS ENFOQUES “DIRECTIVISTAS”	19
LAS CONSECUENCIAS DE LA SEPARACIÓN ENTRE PROPIEDAD Y DIRECCIÓN	19
BAUMOL O LA CENTRALIDAD DE LO FINANCIERO	21
MARRIS O LA COMPLEJIDAD PSICOLÓGICA DEL DIRECTIVO	23
WILLIAMSON O LA MEDICIÓN DEL PODER	24
LA RACIONALIDAD Y EL ENTORNO	26
LAS EMPRESAS Y LA ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA	26
EL MODELO DEL COSTE PLENO: KALECKI	29
OTRAS VARIANTES	31
EL EVOLUCIONISMO COMO ALTERNATIVA CONDUCTISTA	32
LA EVOLUCIÓN COMO CONDUCTISMO: ALCHIAM	32
LA SUPERACIÓN DEL CONDUCTISMO: PENROSE	35
CRISIS DEL PSICOLOGISMO Y TEORÍAS DE LA DIRECCIÓN	41
ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	41
EL POST-FORDISMO	43
DISEÑAR LA RACIONALIDAD DEL OBRERO	45
PSICOLOGISMO Y MARXISMO EN LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN	50
EL ENFOQUE “CONDUCTISTA” DE LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN. LA ESCUELA DE SIMON	53
DESARROLLOS POSTERIORES: CYERT Y MARCH	61
LA COMPLEJIDAD DE LA TOMA DE DECISIÓN: EL MODELO “CUBO DE BASURA”	62
TEORÍAS ECOLOGISTAS DE LA “ CONTINGENCIA ESTRUCTURAL”	65
LOS LOGROS DE ESTE DEBATE	68
NOTAS	70
BIBLIOGRAFÍA	73



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.



La crisis del psicologismo

Al inicio de la década de mil novecientos treinta, como consecuencia de la crisis modernista que había puesto en duda el concepto ilustrado de racionalidad de la acción humana, se produjo una especie de “dèjà vu” en la historia de las ideas económicas. Algo parecido había sucedido unos siglos antes, cuando Hume reconoció la impotencia de la teoría para explicar lo que sucedía en la realidad, a la vez que admitía que la vida continuaba y, que no quedaba más remedio que fiarse de la realidad. La nueva situación era que la teoría neoclásica de la empresa no parecía adecuada para explicar la conducta de los empresarios, al tiempo que era evidente que éstos llevaban adelante sus actividades con independencia de los supuestos teóricos. Todo parecía sugerir que los directivos de las empresas gobernaban conforme a criterios que poco o nada tenían que ver con los supuestos de la teoría neoclásica, sin que por ello sus conductas pudiesen calificarse de no racionales. En cualquier caso, ni se guiaban por el principio marginalista, ni actuaban como si dis-

pusieran de información perfecta. Se enfrentaban con un mundo de incertidumbre y riesgo, donde parecía inevitable la lucha por el control sobre el mercado y los precios, y donde eran normales los conflictos en la propia organización y en el entorno institucional. ¿Se podía mantener que estas conductas no eran racionales simplemente porque no se ajustasen a la explicación teórica dominante?

Fue precisamente este contraste entre la teoría y los resultados prácticos uno de los desencadenantes de la que ahora se conoce como “controversia marginalista”, que se desarrolló desde los tiempos inmediatamente posteriores a Marshall hasta los primeros años de la década de los cincuenta. Se trataba de una disputa sobre una primera impresión superficial acerca de la validez y sentido de los principios de la teoría neoclásica de la empresa, pero que en última instancia venía a poner en duda las posibilidades del enfoque psicologista para dar cumplida explicación de la acción humana.



El psicologismo es un modelo de la acción humana que constituye el fundamento antropológico de los principios de la economía neoclásica. Según ese modelo, los agentes deciden en función de una magnitud, la utilidad, que les sirve para determinar cuándo el resultado de una decisión será óptimo. Un concepto, el de utilidad, que desde sus orígenes ha sido causa de muchos debates y confusiones, ya que se mueve entre la objetividad de una magnitud y la subjetividad que tiene para el agente. Según este esquema, el agente actúa por causación mental, es decir, por cambios en sus estados internos, modificados por la información recibida que, de acuerdo a una regla internalizada, determina la toma de decisión¹. La racionalidad del agente queda entonces reducida a un conjunto de operaciones lógicas sobre un campo de preferencias. En el caso concreto de la economía neoclásica, ese campo de preferencias toma la forma de una función de utilidad, y el conjunto de operaciones se reduce a su maximización. De algún modo, la regla de decisión estaría implícita en la estructura del campo de pre-

ferencias que define la función de utilidad.

Este tipo de racionalidad, aunque no se diga de modo explícito, tiene sentido siempre que se establezca un trasfondo previo, perfectamente diseñado, que de algún modo permita prever la conducta del agente. En la economía neoclásica, ese trasfondo está constituido por la hipótesis del equilibrio general de los mercados, que lleva implícita la conducta maximizadora de los agentes. Algo que se puso claramente de manifiesto con ocasión de la defensa que Friedman hizo de la teoría neoclásica de la empresa, tal y como se expondrá más adelante.

El psicologismo entiende al individuo como una razón que, se supone, puede actuar en un vacío social y vital. Alguien exento de finitud socio-cultural, carente de constitución psico-corpórea que, sin embargo, es capaz de actuar en el seno de una realidad material y tangible. La racionalidad queda reducida entonces a una capacidad de cálculo que puede funcionar desconectada de todo presupuesto biológico y existencial, conectando unos fines con unos medios que, por ser inexplicables, se suponen



dados. Parte así de un supuesto modelo “natural” de individuo que dispone de racionalidad perfecta. Algo que no se corresponde con la realidad, donde constantemente se comprueba que toda acción humana, y por supuesto su conducta racional, admite continuo perfeccionamiento.

El psicologismo parece olvidarse de que la racionalidad humana no es autointerpretativa, sino que requiere de algún marco de referencia previo. Quizás por ese motivo los diseñadores de la economía neoclásica, al imponer como punto de partida la hipótesis del equilibrio general de los mercados, lograron que la racionalidad del agente diera la impresión de autosuficiencia. El resultado fue que, entonces, la acción humana o bien se trivializaba, tomando la forma de una operación mecánica, o bien se convertía en un enigma. El ideal ilustrado de establecer un saber según la sola razón, es decir, adoptando un punto de vista exento de cualquier determinación, es una retórica encaminada a suprimir toda retórica o, dicho en otras palabras, se trata del prejuicio de eliminar todo prejuicio.

La racionalidad humana está necesariamente situada en un espacio y un tiempo concretos, necesita de un substrato existencial y biológico. Por eso, como hace la antropología más actual, sólo se puede entender mediante una ampliación histórico-cultural de la naturaleza humana. Sólo se manifiesta en expresiones culturales concretas, necesariamente locales e históricas. Algo que todavía tardó en descubrir la moderna teoría de la empresa.

La crisis modernista permitió tomar conciencia de que la realidad no queda agotada en las representaciones intencionales de los agentes. El mismo hecho de la incertidumbre con la que actúa todo agente era señal cierta de que la causación mental, basada en ese tipo de representaciones, no podía constituir por sí sola una explicación satisfactoria de la acción humana. Si se admite que hay un tipo de conocimiento que escapa al control consciente del agente, entonces, la decisión que tome no puede calificarse de racional, al menos en el sentido establecido por el psicologismo. Un modo de salvar este escollo fue recurrir al conductismo, un nuevo enfoque



surgido en el seno de la psicología como alternativa al psicologismo. La ventaja que los economistas creían ver en este nuevo enfoque es que sólo atiende a la dimensión externa de la conducta, sin exigir causación interna ni ningún tipo de representación intencional. Pronto se comprobó que también el conductismo se limitaba a una descripción de la acción humana que se refería sólo a sus consecuencias, sin dar ninguna explicación de sus causas. Mientras no se supere el prejuicio de que la racionalidad de la acción exige coincidencia entre realidad y representación mental, no será fácil entender la acción humana. La dificultad de fondo, como ya hemos avanzado, es que tanto el psicologismo como el conductismo entienden las representaciones como autointerpretativas.

En cualquier caso, psicologismo y conductismo son variantes de un modelo más amplio de la acción humana, denominado cognotivista, según el cual esa acción sólo puede explicarse por reacción al medio. Un ejemplo típico de modelo cognotivista es el desarrollado por Von Neumann, quien explica la acción humana como un pro-

ceso mecánico muy similar al modo de funcionar de un ordenador electrónico, es decir, como un sistema diseñado para procesar información en forma secuencial, de acuerdo con las instrucciones de un programa interno, que provoca cambios de estado a los que corresponde una decisión o resultado externo. Este modelo admite una versión conductista, en la que se supone que el proceso interno de la información es tan complejo que es imposible describirlo de forma secuencial. Los estados internos se generan mediante una especie de reajuste global y simultáneo, "en malla", de toda su estructura. Razón por la que sólo es posible atender al resultado externo.

A la vista de lo que se acaba de exponer, no tiene nada de extraño que las teorías de la empresa que se desarrollaron en estos años de crisis del psicologismo se puedan clasificar en dos grandes tendencias. Por un lado, las elaboradas por aquellos autores que, de algún modo, seguían creyendo en la validez del enfoque psicologista y pensaban que todo se resolvía con un empleo más adecuado de las funciones de utilidad y de los criterios



de maximización. Por otro, aquellas teorías elaboradas por quienes tomaban el conductismo como una alternativa válida y renunciaban al empleo de funciones de utilidad, aunque no está claro que renunciasen también al criterio de maximización. En este último grupo se pueden situar las teorías evolucionistas o ecologistas de la empresa, que indudablemente pueden calificarse de conductistas, en cuanto tratan de explicar las conductas observadas a partir de unas supuestas reglas homoestáticas que rigen para la globalidad del sistema.

Dentro de las teorías que mantienen la validez del enfoque psicologista se expondrán en primer lugar las llamadas teorías directivistas de la empresa, como las desarrolladas por Baumol², Marris³ y Williamson⁴. Según estos autores el problema no radica en la debilidad del enfoque psicologista, sino en que hay que dejar de considerar a la empresa como un agente simple con una sola función de utilidad. En su lugar proponen justificar la conducta de la empresa como resultado final del intento de cada uno de los agentes que la componen de maximizar sus pro-

pias funciones de utilidad. Se podría decir que propugnan un mayor rigor en la aplicación del individualismo metodológico. Este modo de explicar la conducta de la empresa representa un paso adelante respecto a la primitiva idea neoclásica de considerarla como una “caja negra” con una sola función de utilidad. Por primera vez se admitía que en el interior de la empresa existe una compleja estructura que liga las diversas funciones de utilidad de cada uno de los agentes. Para manejarse frente a esa complejidad, estos modelos recurren a la simplificación de suponer que entre todas esas funciones de utilidad sólo tienen interés las de los directivos, cuyas conductas son determinantes para la marcha de la empresa.

Como una visión alternativa y en cierto modo complementaria a las teorías directivistas, se expondrán también las llamadas teorías post-keynesianas, como las de Kalecki⁵, Bain⁶, Sylos Labini⁷, Andrews⁸ y Steindl⁹, que estudian la conducta de las empresas cuando se mueven en un entorno muy alejado del supuesto de la competencia perfecta. Es decir, estas teorías estudian cómo queda alterado



el enfoque psicologista de la conducta de la empresa cuando se elimina la referencia a ese trasfondo normativo que es la hipótesis del equilibrio general de los mercados.

Dentro del grupo de teorías que siguen el enfoque conductista se expondrá en primer lugar la desarrollada por Alchiam¹⁰, quien recurre al paradigma evolucionista como un modo de explicar la conducta del empresario cuando ya no se juzga oportuno adoptar un enfoque psicologista de la decisión.

La teoría de la empresa desarrollada por Penrose será objeto de especial atención, ya que representa el primer intento serio de superar las limitaciones del conductismo. Esta teoría inició una revisión de la herencia evolucionista de Marshall y ha abierto una sugerente línea de investigación sobre el sentido de la finalidad de la empresa.

En el campo siempre paralelo de las teorías de la dirección y organización también surgieron dos posturas distintas a la hora de superar la crisis del enfoque psicologista. Entre los que se mantuvieron fieles al psicologismo se expondrán en primer lugar los desa-

rrrollos *post-fordistas*. Propiamente no se trata de teorías, sino de planteamientos prácticos, aunque de clara inspiración psicologista. Están orientados de modo directo a una mejor manipulación de los obreros, a un determinado tipo de control de los procesos de producción. Diseñan el proceso productivo sin aislar la función de utilidad de cada obrero, como había hecho Taylor, sino construyendo funciones de utilidad para grupos de obreros. De este modo, en lugar de establecer puestos individualizados de trabajo, que es lo propio del taylorismo, crean grupos de trabajo que fuerzan a la cooperación y a una conducta más flexible. Aunque estos desarrollos tuvieron lugar en los años setenta, con bastante retraso respecto de la época en que hizo crisis el psicologismo, no cabe duda de que fueron consecuencia de ella. Este retraso en el tiempo no tiene nada de extraño, ya que los desarrollos prácticos son siempre conservadores y suelen reflejar teorías de épocas anteriores. Es siempre la investigación teórica la que inicia la innovación y abre nuevos planteamientos. Aunque, como hemos dicho, no se trata de verdaderas teorías, ni suelen



hacer referencia explícita a funciones de utilidad ni a criterios de maximización, de hecho pueden explicarse “como si” formalmente se apoyasen en una concepción psicologista de la acción humana. A modo de complemento a estos enfoques *post-tayloristas*, y para entender mejor su alcance, se expondrán a continuación las críticas marxistas que, por extraño que pueda parecer, comparten con el *post-fordismo* un enfoque claramente psicologista.

Dentro de las teorías de dirección que optaron por el enfoque conductista se expondrán en pri-

mer lugar las desarrolladas por Simon¹¹, y sus seguidores Cyert y March¹², que tratan de explicar las implicaciones que existen entre el proceso de toma de decisión y la estructura organizativa que lo soporta. Como un modo de entender más a fondo las posibilidades y limitaciones de este modelo, se describe a grandes rasgos el llamado modelo “cubo de basura”. También se expondrán las teorías de la “contingencia estructural”, como la desarrollada por Chandler, que examinan las relaciones entre el entorno, la organización y el proceso de toma de decisión.

El sentido de la racionalidad del empresario

La controversia marginalista

Desde 1939¹³ hasta comienzos de los años cincuenta tuvo lugar la controversia marginalista¹⁴. En una primera aproximación tomó la forma de una discusión sobre las posibilidades del modelo neoclásico para dar explicación satisfactoria de lo que sucede en las empresas. Se ponía en duda que el principio marginalista de igualdad entre el ingreso y el coste marginal

fuese el criterio básico que guiaba al empresario a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, más allá de este aspecto formal, fueron muchos los temas de fondo objeto de controversia. Trataremos de exponerlos de la manera más resumida y ordenada posible.

Entre los hechos que pusieron en duda el principio marginalista destacan los cambios en la propiedad y en la estructura organizativa



que se estaban produciendo en las grandes empresas modernas¹⁵. La continuada preocupación por mejorar la eficiencia productiva y la necesidad de asegurar la recuperación de las inversiones necesarias, cada vez mayores, obligaron a un mayor control sobre el mercado. Esto provocó un fuerte crecimiento del tamaño de las empresas, obligadas a adoptar una estructura con una cada vez mayor separación entre propiedad y dirección. Los elevados volúmenes de capital que exigían esas grandes empresas sólo podían conseguirse mediante las aportaciones de una multitud de accionistas. Este reparto llevó a la despersonalización de la propiedad de la empresa. De esta forma, fue desapareciendo poco a poco la figura del propietario individual, que se suponía actuaba con toda la información necesaria y con toda la capacidad de decisión, para dar lugar a una propiedad anónima, repartida entre una multitud de accionistas con muy poca información sobre lo que en realidad sucedía en el interior de la empresa. En estas grandes empresas la dirección quedaba en manos de un conjunto de agentes delegados, en la mayoría de los casos asalaria-

dos, que actuaban en nombre de los intereses de ese nuevo tipo de propiedad anónima. La gran magnitud y complejidad de las operaciones en esas empresas hacía que los directivos se viesen obligados a actuar sin disponer de toda la información, sino a partir de estimaciones y expectativas más o menos fiables que, en cualquier caso, eran más fiables y directas que las de los accionistas. En las grandes empresas, la organización pasó a desempeñar un papel de gran importancia en la toma de decisiones. Sin ella, no era posible reunir ni controlar la información ni, por supuesto, tomar decisiones ni llevarlas a cabo. La organización resultaba indispensable para controlar lo que sucedía en el interior de las empresas y para mantenerlas unidas. Sin su apoyo, la función de los directivos sería irrealizable. En consecuencia, la idea neoclásica de considerar la empresa como un agente individual, sin estructura interna, dejaba de tener sentido.

Esta nueva estructura de las grandes empresas modernas planteaba la necesidad de explicar cómo se puede dirigir en un entorno de incertidumbre y, sobre todo, cómo se puede lograr que los directi-



vos actúen de acuerdo con los intereses de los accionistas, y no de los suyos propios. La clave para resolver este problema vino a partir de la constitución de un mercado en el que se compraban y vendían títulos de empresas (acciones). A través de la cotización de las acciones en ese mercado se realizaba un proceso de evaluación de los resultados de las empresas y, en consecuencia, de la competencia profesional de sus equipos directivos. De este modo, una propiedad atomizada, y por eso mismo “variable”, podía provocar una subida o una bajada de la cotización de las acciones, asegurando que los directivos se comportaran del modo que de ellos se esperaba. En cualquier caso, quedaba patente que en el seno de la empresa hay una diversidad de intereses -por una parte los directivos, por otra los empleados, por otra los propietarios- que hace todavía más difícil mantener la idea de que la empresa se guía por una simple conducta elaborada a partir de la maximización de una única función de utilidad.

La realización de encuestas entre empresarios había puesto de manifiesto que los hombres de

negocios¹⁶ no seguían el modelo de maximización de beneficios, sino que más bien se guiaban por reglas confirmadas por la experiencia, por lo general encaminadas a limitar los riesgos más que a aumentar los beneficios. Todo parecía indicar que los empresarios no trataban de maximizar, sino más bien de lograr, a largo plazo, un nivel satisfactorio de rendimientos.

Esto último planteaba dudas sobre cuál debía ser el horizonte temporal con el que se podría aplicar el supuesto criterio marginalista de maximización¹⁷. No era posible afirmar que el objetivo de maximizar a largo plazo se dedujera de la igualdad a corto plazo entre ingreso marginal y coste marginal. Sólo en el caso de que las decisiones que se tomaran a corto plazo fueran independientes unas de otras, lo cual es poco realista, la maximización del beneficio a corto plazo comportaría la maximización a largo plazo. En la realidad, las decisiones de las empresas tienen que ver con los condicionamientos heredados de su historia pasada. Los aciertos y errores cometidos en el pasado se van acumulando y condicionan las decisiones presentes, en cuyo caso, la idea de maxi-



mizar en un instante de tiempo deja de tener mucho sentido.

La conjunción de todos estos aspectos ponía en duda la hipótesis de la competencia perfecta. Las series históricas de precios, en mercados oligopolistas, mostraban una alta estabilidad y permanecían constantes frente a las oscilaciones del comportamiento del mercado¹⁸, lo cual inclinaba a pensar que no era el mercado el que fijaba los precios, sino que éstos se determinaban por referencia a la estructura de costes medios. El oligopolio, y no la competencia perfecta, parecía ser el tipo de mercado en el que normalmente se desenvolvían las grandes empresas. Es decir, éstas reaccionaban con gran sensibilidad y prontitud a las acciones de sus competidores, pero lo hacían lentamente respecto a los movimientos de la demanda. La principal preocupación de ese tipo de empresas parecía ser más la fijación de precios que la determinación del volumen óptimo de producción, como mantenía la teoría neoclásica.

La operatividad del principio marginalista quedaba en entredicho. Las empresas actuaban con desconocimiento de su curva de

demanda y, por tanto, de sus ingresos medios y marginales. Por eso mismo, lo que les preocupaba era fijar el precio y no la cantidad. Una vez fijado el precio, en función de algún criterio que juzgasen razonable, tratarían de aumentar sus ventas tanto como fuese posible. El principio marginalista sólo parecía adecuado para un mercado de precios muy flexibles, que subían y bajaban a la más pequeña variación en la oferta o en la demanda, pero no para el caso del mercado oligopolista de las grandes empresas en el que, una vez fijados los precios, no solían modificarse, ni siquiera cuando había fuertes variaciones en la demanda o en los costes. Las grandes empresas preferían esperar a ver qué podía suceder.

Economía y psicologismo

Por encima de asuntos tan concretos, lo que en el fondo se debatía era la validez del enfoque psicologista de la toma de decisión. En sus orígenes, la economía marginalista¹⁹ estuvo ligada a la idea de cálculo hedonista desarrollada por Bentham. Se estimaba que el cálculo del placer y la pena era un principio más que suficiente



para explicar toda la conducta humana y, en consecuencia, se consideraba que podía ser una base sólida para cualquier teoría de la conducta humana. De este modo, surgió la primitiva idea de la utilidad, como expresión cuantitativa del grado de felicidad que experimenta un individuo. Se pensaba que, a partir de este concepto de utilidad, la economía podía construirse como una verdadera ciencia, cuyas leyes podían deducirse a partir del cálculo de la máxima utilidad, o diferencia entre placer y pena, que se sigue de las acciones de los agentes.

Mientras los primeros economistas marginalistas insistían en el carácter racional y consciente de las decisiones de los agentes, psicólogos como James²⁰ y Loeb²¹ empezaron a conceder una creciente importancia a factores no conscientes, como los hábitos, a la hora de explicar la conducta de los agentes. James criticó abiertamente el psicologismo hedonista que daba por supuesto que toda la actividad humana podía explicarse a partir de un solo tipo de motivos. En su opinión, esa actitud obedecía a una estrecha superstición teolológica, según la cual la conduc-

ta sólo podía ser racional si tendía a la única finalidad del máximo placer y la mínima pena, cosa que evidentemente no era cierta, pues en la acción también cuentan factores como lo pasional, lo impulsivo y lo habitual. Otro ilustre psicólogo, McDougall²², llegó a decir que la economía era un tejido de falsas conclusiones extraídas de unos falsos supuestos psicológicos.

Después de estas críticas de los psicólogos, los primeros economistas marginalistas se preocuparon de buscar el modo de presentar la teoría económica como independiente de los supuestos de la psicología hedonista y, en general, de cualquier tipo de psicología. Se inició así una larga historia que comenzó con la sustitución del cardinalismo por el ordinalismo para, en una última etapa, establecer el llamado principio de las preferencias reveladas. El cardinalismo admitía que la utilidad podía medirse objetivamente, cosa que fue puesta en duda por el ordinalismo, que sólo admitía la posibilidad de una ordenación de preferencias. A su vez, éste fue superado por el principio de la preferencia revelada que, en un intento de eliminar to-



da subjetividad, establecía que el agente elige lo que quiere y quiere lo que elige. Era ésta una postura un tanto vacía y redundante, resultado del choque de dos tendencias incompatibles: por un lado, el empeño por mantener el concepto de función de utilidad, sin el cual se pensaba que no sería posible una ciencia de tipo matemático y, por otro, el empeño de que ese concepto no tuviese nada que ver con la psicología. A la vista de tantas disquisiciones y dificultades, algunos, siguiendo las ideas del matemático Hilbert, pensaron que había llegado el momento de exponer la teoría de la utilidad como un concepto abstracto sin ninguna referencia a la realidad. Un intento que, de momento, no ha resultado convincente para casi nadie.

Fue en el seno de la psicología donde, por influencia del positivismo, apareció el enfoque conductista. Si se deseaba que la psicología se convirtiera en una ciencia dura, basada únicamente en datos objetivos y mensurables, había que abandonar toda referencia a estados internos y subjetivos, dando lugar así a la aparición del conductismo. Sólo la dimensión externa de la conducta humana debía

ser objeto de investigación psicológica. Esta nueva actitud metodológica fue saludada con alborozo por parte de los economistas, que creían encontrar en ella un aliado para librarse del complicado problema del sentido de la función de utilidad. El problema, como ya hemos dicho, es que si se mantenía la idea de utilidad, de poco servía vaciarla de sentido psicológico. Lo más probable es que se convirtiera en algo que nadie sabía exactamente en qué consistía. Esto explica que los economistas acabaran adoptando un confuso lenguaje cognotivista, según el cual toda acción humana se explica a partir de la variación de una misteriosa magnitud llamada utilidad. Algo que, a pesar de los pesares, no deja de sonar al más rancio psicologismo.

La postura de Friedman

Frente a los que sostenían que las hipótesis neoclásicas se apartaban de la realidad, Friedman²³ optó por una vía propia y original para defenderlas²⁴. No prestó su apoyo ni al psicologismo ni al conductismo. En su opinión, una teoría no debía juzgarse por el realismo de los supuestos de partida, si-



no por la eficacia de las predicciones. Para Friedman, lo que se exige a una teoría es que “proporcione un sistema de generalizaciones que puedan servir para corregir predicciones como consecuencia de variaciones en las circunstancias”. En otras palabras, el objetivo de la teoría es la predicción²⁵. Por ese motivo, las “hipótesis” de partida son abstracciones, representaciones de una realidad inaccesible, que sólo deben juzgarse en función de lo acertado de las predicciones que permiten realizar, y no del supuesto realismo de sus puntos de partida.

Lo que no parece tener en cuenta Friedman es que en la teoría económica neoclásica existe una especie de bucle lógico. La hipótesis básica del equilibrio general condiciona la elección de las sucesivas hipótesis, ya que viene a establecer que todas ellas deben ser compatibles con el objetivo de “predecir” ese equilibrio. Por ejemplo, la hipótesis de conducta “racional” o maximizadora del empresario, o del consumidor, está implícita en la hipótesis básica del equilibrio general del mercado²⁶. Hay una teleología en el plano de la totalidad, el logro de un equi-

brio general, que impone una determinada conducta “racional”, el logro de un máximo en el plano de la individualidad. En este sentido, la teoría neoclásica de la empresa está implícita en la hipótesis fundamental del equilibrio global de los mercados.

Según Friedman, toda teoría vendría a ser un lenguaje lógico sin referencia a la realidad, donde lo único importante sería su propia coherencia interna, que es precisamente lo que permite “predecir”, o hacer explícito lo que esta implícito en los supuestos de partida. No sería más que un lenguaje o sistema de símbolos “radicalmente arbitrario”, sin relación concreta con el mundo de los objetos reales. El significado real de esos símbolos es una cuestión que carece de interés, lo único importante es la estructura gramatical que los relaciona. Por eso, en el paradigma neoclásico la hipótesis básica del equilibrio general es lo decisivo, en cuanto unifica y otorga coherencia al resto de la teoría. El inconveniente es que ese planteamiento sincrónico de la acción humana deja fuera su dimensión proyectiva, que es lo básico de la actividad empresarial.



La postura de Friedman es más radical que la mantenida por Wittgenstein en su teoría del lenguaje²⁷. Según Wittgenstein, el sentido de un lenguaje no puede llegar a captarse sin experimentar los contrastes que permite el juego de su uso diario, y sin referencia a una realidad no perfectamente expresable, a un metalenguaje, del que sólo se llega a tomar conciencia mediante la práctica, y que de ningún modo puede formalizarse. Es decir, para llegar a comprender el sentido del lenguaje se requiere de un planteamiento procesal y diacrónico, algo que se aprende en la vida diaria y que ayuda a descubrir una realidad mucho más rica, de la que de algún modo depende todo lenguaje. Si se impone un planteamiento sincrónico, como sucede en la teoría económica neoclásica, sólo cabrán conductas que se ajusten a esa estructura estática, a esa hipótesis de equilibrio, sin necesidad de ningún juicio sobre su significado y verosimilitud. Un planteamiento donde lo universal y abstracto, lo definido *a priori*, actuaría como lecho de Procusto de lo individual y concreto. Algo parecido a un lenguaje absoluta-

mente abstracto que no se refiere más que a su propia estructura.

En cualquier caso, es evidente que no se puede explicar una misma realidad a partir de cualquier hipótesis, ni mucho menos a partir de hipótesis opuestas. Si los empresarios sostienen que no se ajustan a una conducta maximizadora, y sin embargo los teóricos afirman lo contrario, no es posible que ambos alcancen predicciones acertadas. Si no fuera así, ¿qué sentido tendría elaborar hipótesis?, ¿para que serviría la teoría? Con el fin de evitar este obstáculo, Friedman ha argumentado que las hipótesis científicas deben tratarse “como si” fuesen verdaderas, sin juzgar sobre su realidad. No son más que ficciones útiles con vistas a un fin establecido. De este modo, Friedman ha desembocado en un puro pragmatismo, en el que las ciencias no tienen que preocuparse de lo inobservable, o de las teorías que a ello se refieren²⁸, sino de la eficiencia de los resultados.

Para Friedman, lo de menos es saber qué es realmente una empresa. Postura esta que desde el punto de vista de los intereses de la economía neoclásica no deja de



tener su sentido, ya que para explicar el equilibrio general de los mercados basta con suponer que la empresa es un agente que actúa “como si” maximizara su propio interés. Se trata, por tanto, de una “hipótesis” que se limita a sostener que todo agente obra por un fin, de una tautología que, si encerrase alguna verdad, sería calificada de “convencional” o no demostrable desde el punto de vista del positivismo lógico. Lo que Friedman no comparte es la posibilidad de profundizar en qué significa actuar “racionalmente”, o

en qué sentido tiene la finalidad para el agente.

De todos modos, Friedman, influido por Popper, admite que no es posible percibir “hechos” sin teoría, es decir, que no cabe un lenguaje totalmente separado de los hechos, lo cual contradice su postura de que los hechos son el juez último de las “hipótesis”, con lo que su razonamiento se hace circular. La estratagema del “como si” queda al descubierto. No se puede insistir en la necesidad del éxito de las predicciones y al mismo tiempo decir que no es necesario el éxito de las hipótesis.

Los enfoques “directivistas”

Las consecuencias de la separación entre propiedad y dirección

El trabajo de Berle y Means²⁹ fue uno de los primeros en poner de manifiesto las consecuencias de la creciente separación entre propiedad y dirección en el seno de las modernas empresas oligopolistas. Uno de sus efectos más importantes fue que, a partir de entonces, los directivos disponían

de un cierto margen de decisión a favor de sus propios intereses, en lugar de limitarse a maximizar los beneficios de los accionistas, como suponían las teorías neoclásicas.

La propiedad separada de la dirección, convertida en anónima, en títulos transferibles, permite constituir mercados altamente eficientes, a través de los cuales es posible evaluar los resultados de las



empresas y dirigir el ahorro disponible hacia aquellas que logran mejores resultados. Por otro lado, a este nuevo tipo de propiedad sólo le interesa la obtención del máximo rendimiento financiero, dividendos y plusvalía, que pasan así a convertirse en el principal y más importante objetivo de las grandes empresas. La competencia entre ellas se desplaza así desde el mercado de productos al mercado de recursos financieros. Mientras los productos físicos son diferenciados y facilitan el establecimiento de monopolios, los productos financieros son homogéneos y su mercado se ajusta más a la hipótesis de la competencia perfecta. Esto último facilitaría el mantenimiento de la idea neoclásica de que las empresas en sí mismas no tienen especial interés, sino en cuanto instrumentos imprescindibles para el logro del equilibrio de los mercados financieros.

La Bolsa, además de fuente de financiación de la gran empresa, actúa indirectamente como medio para valorar la profesionalidad y competencia de los equipos que la dirigen. Los inversores tienden a comprar acciones de las empresas

que mejores expectativas de rendimientos financieros proporcionan, con lo cual hacen subir su cotización bursátil, y proceden a vender las acciones que no tienen buenas expectativas, haciéndola bajar. En este último caso, podría suceder que, mediante la compra de acciones devaluadas, un grupo financiero tomase control de una empresa y despidiese a su equipo directivo, poniendo en su lugar otro que lograra mejores resultados³⁰. Resulta evidente que los directivos están interesados tanto en la buena cotización de las acciones de la empresa como en repartir dividendos suficientemente satisfactorios para que no surjan motivos de descontento con el equipo directivo³¹.

A partir de esa posible divergencia entre los intereses de la propiedad y los de la dirección surgieron las llamadas teorías directivistas de la empresa. Como su propio nombre indica, se trata de explicar la conducta de la empresa a partir de un enfoque psicologista de la conducta de los directivos. Ya hemos tenido ocasión de señalar que estas teorías se mantienen dentro de la más estricta fidelidad a la tradición neoclásica³². Su única novedad consiste en que los diversos



agentes que componen la empresa tienen distintas de funciones de utilidad, en parte cooperativas y en parte conflictivas.

Estos modelos prestan atención a las funciones de utilidad de los propietarios y de los directivos y, de modo especial, a las de estos últimos, que consideran fundamentales para explicar la conducta de la empresa. Dentro de un cierto margen, son los directivos quienes pueden tomar decisiones que alteran la distribución de los resultados de la empresa a favor de sus intereses, o de los accionistas. En el fondo, se trata de describir cómo los directivos maximizan sus funciones de utilidad, manteniendo los dividendos y la cotización bursátil de las acciones de la empresa dentro de unos niveles que los accionistas juzgen satisfactorios.

Son tres los autores -Baumol³³ Williamson³⁴ y Marris³⁵- que han desarrollado modelos *directivistas*. Todos ellos mantienen el enfoque racionalista de la empresa, entendida como un conjunto de individuos que buscan el logro de unos objetivos perfectamente preestablecidos en un marco de información perfecta, donde sólo existe un único y bien definido camino para

el crecimiento de la empresa. En otras palabras: recursos, precios y tecnología se suponen determinados exógenamente.

Baumol o la centralidad de lo financiero

El modelo de Baumol se caracteriza porque toma el volumen de ventas como la variable de mayor peso en la función de utilidad de los directivos. Ello se debe a que es precisamente la tasa de crecimiento del volumen de ventas uno de los factores que los analistas financieros tienen más en cuenta a la hora de decidir sus inversiones en Bolsa y, por tanto, el factor que más influye en el aumento de la capitalización bursátil de la empresa. Cuando sube el volumen de ventas de una empresa, tiende a elevarse su cotización y, en consecuencia, el "precio de mercado" de sus directivos, que pueden entonces negociar mayores retribuciones bajo la amenaza implícita de que podrían aceptar ofertas de empleo de la competencia. Además, maximizar la tasa de crecimiento de las ventas es una meta más objetiva que la de maximizar los beneficios que, como todo el mundo sabe, tienen un fuerte componente



de arbitrariedad contable. Por último, aunque no menos importante, cuando las ventas crecen, los empleados están más satisfechos y hay menos conflictos en la marcha de la empresa.

Todo esto parece llevar a Baumol a la idea de que el objetivo prioritario de los directivos debería ser mantener un ritmo creciente en el volumen de ventas, siempre que fuese compatible con un nivel satisfactorio de beneficios. Es decir, es necesario seguir un tipo de gestión que puede calificarse de conservadora. Habría que huir tanto de la introducción continua de novedades, con el fin de impulsar el crecimiento continuo de las ventas, lo que podría llegar a poner en dificultades el logro de un nivel satisfactorio de beneficios, como de no llevar a cabo ninguna inversión, lo que podría acabar con la pérdida de cuota de mercado. Es decir, la política recomendable sería una vía media entre esos dos extremos, lo cual no parece fácil de alcanzar.

A partir de estos supuestos básicos, Baumol desarrolló diversas variantes de su modelo, en las que intentó aproximarse más a lo que sucede en el comportamiento real de las empresas. En todos los ca-

sos, supone que las empresas, o mejor dicho sus directivos, sólo compiten en los mercados financieros. Un supuesto que no deja de sorprender, pues parece que el hecho de que los directivos constituyan un oligopolio en el mercado de productos, donde no es posible ignorar las reacciones de los competidores, y cómo eso influye en el comportamiento del mercado financiero, es algo que no constituye problema para Baumol. Este autor sostiene que no es necesario estudiar en detalle esas reacciones, ya que se puede suponer que los mercados financieros las reflejan de algún modo. En cualquier caso, esa actitud de ignorar esta curiosa dicotomía no se puede obviar tan fácilmente. No es fácil explicar cómo se puede armonizar un oligopolio por el lado del producto con una competencia perfecta por el lado de la financiación. No se entiende muy bien que los directivos puedan maximizar la tasa de crecimiento de las ventas, cuando ignoran todos los efectos que pueden seguirse para su propia empresa y para el equilibrio de la industria. Algo que, ni siquiera desde el punto de vista neoclásico, es fácil de justificar.



Marris o la complejidad psicológica del directivo

El modelo de Marris es una variante del de Baumol, en el que el objetivo de los directivos sería lograr una tasa equilibrada de crecimiento de la empresa que, se supone, ocurre cuando la razón entre la demanda del producto y la oferta de financiación es máxima. Un planteamiento en el que se mantiene la idea de que la conducta global de la empresa es un reflejo del empeño de los directivos por maximizar su función de utilidad, sujeta a las restricciones que provienen tanto de la propia habilidad del equipo directivo, como del nivel de cotización y de dividendos que hay que mantener para no ser eliminados de la dirección.

En este modelo, la función de utilidad de los directivos, además de la retribución monetaria directa, incluye entre otros, factores como el estatus o prestigio, el poder o capacidad de decisión, la seguridad en el puesto. Y en la función de utilidad de los accionistas, además del nivel de beneficios, se incluyen el volumen de producción, el volumen de capital, la cuota de mercado, la imagen pública de la empresa. La correcta correlación

entre ambas funciones de utilidad se produciría con un crecimiento del tamaño de la empresa, que puede medirse por el volumen de capital, la producción, el ingreso o la cuota de mercado, sin que sea posible lograr un consenso sobre cuál de ellos es el factor decisivo. Marris optó por una tasa estacionaria de crecimiento, en la que las magnitudes económicas relevantes crecen simultáneamente, de tal modo que la maximización a largo plazo de la tasa de crecimiento de cualquiera de ellas puede suponerse equivalente a la maximización a largo plazo de las otras.

El crecimiento y el mantenimiento de un nivel de beneficios son objetivos no fácilmente compatibles. El empeño por el logro del máximo beneficio no asegura, sino todo lo contrario, el logro del máximo ritmo de crecimiento. Relación problemática que pone de manifiesto que no es sencillo establecer lo que podría definirse como una conducta maximizadora, y que hace muy difícil explicar por qué los accionistas se conforman con un cierto ritmo de crecimiento, compatible con un determinado nivel de beneficios, o por qué los directivos adoptan una postura



conservadora, resultado de una especie de pacto entre posturas extremas.

Por encima de estas ambigüedades, Marris sostiene que los directivos no maximizan el tamaño absoluto de la empresa, cualquiera que sea el modo de medirlo, sino su tasa de crecimiento. Para justificar esta elección apela al hecho de que los directivos prefieren ascender dentro de una empresa en crecimiento que trasladarse a una más grande, en la que el ambiente podría ser hostil al recién llegado, y en la que tendrían que dedicar mucho tiempo a adaptarse a la nueva organización y tener la posibilidad de ascender. Tanto propietarios como directivos prefieren las empresas en crecimiento, aunque de momento sean pequeñas.

Uno de los mayores inconvenientes de este modelo es que supone que las empresas pueden vender prácticamente todo lo que quieran, aún contra la resistencia de los consumidores, y que pueden lanzar nuevos productos con la seguridad de colocarlos en el mercado. Tampoco añade nada esencial al modelo de Baumol. La única novedad que introduce de manera explícita es la política de

financiación en la toma de decisión de los directivos, que, influida por Penrose, admite la existencia de un límite al crecimiento que proviene de la competencia profesional del equipo directivo.

Williamson o la medición del poder

El modelo de Williamson ahonda en el refinamiento psicologista de la función de utilidad de los directivos, iniciado por Marris. Un proceso que, de algún modo, es inevitable ya que si se toma la función de utilidad de los directivos como objetivo para maximizar, se descubre enseguida que la motivación de una persona es una realidad subjetiva muy compleja, y son muchos y variados los factores que hay que tener en cuenta y el modo en que se pueden relacionar. Además, solo uno de esos factores, la retribución, es directamente mensurable en términos monetarios, lo cual complica todavía más la fiabilidad de esa función de utilidad. Por este motivo, Williamson se ha visto obligado a recurrir a los llamados “gastos de prestigio”, que sirven para medir de modo muy indirecto la satisfacción que los directivos reciben de



factores distintos a la retribución monetaria. Se trata de unos gastos que, de algún modo, miden la capacidad de control de un directivo sobre la totalidad de los recursos que genera la empresa, expresión del prestigio e importancia que se le concede en el seno de su organización. Vendría a ser símbolo de poder, estatus y prestigio profesional. Williamson afirma que el progresivo incremento del volumen de ese tipo de gastos que se ponen a disposición de un directivo es reflejo de la buena marcha y del prestigio de la empresa y del equipo directivo que la gobierna en los mercados bursátiles.

Según este planteamiento, el prestigio y el poder de los directivos no sólo se reflejan en la cantidad de emolumentos en forma de gastos de representación, oficinas lujosas, automóviles de la empresa, etc., sino en la capacidad de decisión que se les confiere para realizar inversiones más allá de lo que requieren las operaciones normales de la empresa. De ese modo, los altos ejecutivos pueden obtener grandes satisfacciones llevando a cabo sus proyectos favoritos. Tanto su aumento de poder como su capacidad de decisión reflejan

la posición estratégica de los directivos en el manejo de los destinos de la empresa. Probablemente estos aspectos sean menos atractivos que las retribuciones monetarias directas, puesto que implican restricciones en su libre disposición, pero pueden tener ventajas fiscales, son menos visibles y llaman menos la atención de los accionistas y empleados de la empresa.

El modelo de Williamson no añade nada especial a los anteriores, pero señala la dirección a la que se ve abocada un enfoque que se limita a estudiar cómo la conducta de individuos ambiciosos y egoístas, los directivos, puede ser disciplinada por un mercado supuestamente perfecto y eficiente, el financiero, que hace que las empresas se acaben comportando “como si” efectivamente maximizaran sus rendimientos.



La racionalidad y el entorno

Las empresas y la estructura de la competencia

Las llamadas teorías postkeynesianas de la empresa constituyen el primer intento de estudiar sus aspectos institucionales sin abandonar de forma explícita el enfoque psicologista. No siguen la línea directivista de realizar un análisis de la psicología de los directivos para determinar la estructura de su función de utilidad, sino que dirigen su atención a la estructura de la competencia con la que se enfrenta la empresa. En este sentido, en una primera impresión podría parecer que no son teorías de la empresa sino del mercado, aunque luego se comprueba que, a partir de la estructura del mercado, inexorablemente se acaba prestando atención a la estructura organizativa de las empresas. El calificativo que reciben proviene de que conectan, de alguna forma, con las críticas de Keynes al “laissez faire” y a la hipótesis del equilibrio general normativo. Entre estas teorías citaremos las elaboradas por P. W. S. Andrews (1949), J. Steindl (1952), M. Kalecki (1954), J. S. Bain

(1956), F. Modigliani (1958), P. Sylos Labini (1962).

Los motivos que dan lugar a la aparición de este tipo de teorías provienen de la constatación empírica, observada desde comienzos de siglo, de la tendencia a un continuo crecimiento en el tamaño de las empresas, que ha llevado a algunas de ellas a alcanzar un notable peso específico en las economías de sus respectivos países, e incluso, en algunos casos, en relación con la producción mundial. Resulta innegable que estas empresas tenían poder de mercado, que controlaban los precios, con lo que cada vez era más insostenible la hipótesis de que actuaban en competencia perfecta. En algunos sectores industriales, no era en absoluto realista suponer que la oferta estaba constituida por una multitud de empresas, pequeñas e indistinguibles, que fabricaban lo mismo, del mismo modo, y sin capacidad para influir en los precios de mercado. La realidad era que los nuevos gigantes industriales se comportaban como “fijadores de precios” y “tomadores de cantidad”, en contraste con lo que su-



ponía el paradigma neoclásico. Todo lo cual vino a reforzar la opción teórica que, a partir de la crítica de Sraffa, habían hecho Robinson y otros en favor del oligopolio, y en contra de la competencia perfecta.

Todos estos modelos parten de la idea de que las empresas disponen de poder de mercado, es decir, que diseñan estrategias en función de su poder y reaccionan a las iniciativas de sus competidoras. No se comportan como meras funciones de producción, que se limitan a maximizar unos beneficios que aparecen o desaparecen en función del logro del equilibrio del mercado, sino que son instituciones con vida propia que luchan para lograr sus objetivos, para mantener e incrementar su poder.

La independencia de la conducta de las grandes empresas respecto a la hipótesis del equilibrio del mercado se manifiesta en que éstas no reaccionan inmediatamente a las variaciones de la demanda, modificando el precio de sus productos, sino que los mantienen bastante estables frente a las variaciones a corto plazo de la demanda. Las grandes empresas no se limitan a aceptar los precios fijados por el mercado, sino que de-

terminan los precios de sus productos siguiendo un complejo proceso en el que intervienen multitud de factores, desde la propia experiencia, hasta su estructura de costes. Esta estabilidad de los precios frente a las variaciones a corto plazo de la demanda revela la dimensión institucional de las empresas, que hasta ahora había sido ignorada. Por primera vez se toma conciencia de que lo institucional de la empresa es un medio de lograr estabilidad frente a la incertidumbre de los imprevisibles cambios del mercado que, por otro lado, son consecuencia de la propia actividad de los agentes.

Si se admite que las empresas se mueven en un entorno de incertidumbre, el lanzamiento de nuevos productos se convierte en una decisión compleja, en la que hay que comenzar por realizar estimaciones de sus demandas efectivas a largo plazo, para luego fijar las necesidades de financiación, de tal modo que, teniendo en cuenta la inestabilidad de los flujos monetarios a corto plazo, se pueda hacer frente a los pagos de los factores de producción y a los costes de financiación de las inversiones realizadas. De esta forma, la idea de



que las empresas se guían por una hipotética maximización de los beneficios pierde sentido, y todo inclina a pensar que se guían por reglas institucionales, surgidas de la propia experiencia, o de la ajena. Sólo la estabilidad institucional proporciona una base sólida para enfrentar la incertidumbre, reduciendo el abanico de posibilidades y haciendo posible la previsión. Conocer las condiciones del entorno, la distribución de renta existente, los métodos de producción, la tecnología disponible, las relaciones laborales dominantes, la estructura industrial, la estratificación de clases sociales, etc., no son aspectos tan irrelevantes como pensaban los primeros neoclásicos³⁶. El problema es que, aún admitiendo que lo institucional actúa como medio para ayudar a resolver el problema de la incertidumbre, los neoclásicos no disponían de explicación para un comportamiento no intencional ni consciente.

Al ser cada vez más difícil identificar el objetivo de la empresa con una simple conducta maximizadora, se empezó a introducir como nueva definición del objetivo de la empresa mantener su identi-

dad y estabilidad frente a la variabilidad del medio. Es decir, a considerar la empresa como una institución orientada a la supervivencia, que en cada momento tiene que acertar en el diseño de la conducta más adecuada para hacer frente a los retos que continuamente le plantean las variaciones de su entorno. Un acierto que se manifestará en que el ahorro que se pone a su disposición se convierte en inversión efectiva y rentable. Si esto no ocurriera, se pondría en peligro no sólo la supervivencia de la empresa sino, en mayor o menor medida, el nivel de la demanda efectiva global que afecta a todas las empresas.

En este marco de incertidumbre, y con ese objetivo de supervivencia, el proceso de fijación de precios que hacen las empresas tiene que ver con las convenciones y con el marco institucional de la sociedad. Algo que depende a su vez del proceso histórico que ha dado lugar a la estructura de la competencia, al grado de concentración industrial, a las barreras de entrada y de salida de cada industria, a las colusiones y a muchos otros fenómenos de índole institucional.



La hipótesis de la competencia perfecta, con su perfecta flexibilidad de los precios a las más mínimas variaciones de la demanda, corresponde a un modelo de sociedad sin instituciones y sin historia, compuesta de individuos iguales e aislados, que de un modo incesante elaboran un pacto social. Una sociedad de masas gobernada por una hipotética "voluntad" general en continua configuración. Sólo las decisiones que esos individuos psicólogos adoptan, con independencia de toda estructura social e institucional, en función de la información que en cada momento les llega, son relevantes para el orden de la sociedad. En contraste con este modo de ver las cosas, los nuevos modelos post-keynesianos insisten en que la incertidumbre en ese tipo de sociedad sería altísima y que, precisamente las empresas, con su estructura institucional, ayudan a reducir esa incertidumbre logrando que el mercado pueda funcionar y mantener una cierta estabilidad. No se puede seguir afirmando que sea el mercado el que explica la existencia de la empresa, sino que ésta es una realidad con entidad propia, de algún modo imprescindible pa-

ra un adecuado funcionamiento del mercado.

El modelo del coste pleno: Kalecki

Para Kalecki³⁷ las grandes empresas sólo llevan adelante las grandes inversiones que tienen que realizar si disponen de un notable control sobre el mercado, pues en caso contrario no estarían seguras de recuperarlas. Podría decirse que las grandes empresas crean y controlan el mercado, y no al revés, como suponen los neoclásicos. No se puede decir que el mercado sea para ellas una exterioridad ya existente, sino que mercado y empresa se crean simultáneamente. Este gran volumen de inversión no sólo se destina a poner en marcha una gran organización productiva, sino también a crear grandes redes de distribución y ventas, imprescindibles para vender los nuevos productos.

La historia³⁸ de la industria norteamericana vendría a confirmar que las hipótesis de Kalecki eran ciertas. A finales del siglo XIX, cuando se constituyeron las grandes empresas ferroviarias y metalúrgicas, se descubrió que no existían mercados capaces de ab-



sorber los enormes volúmenes de producción que había que vender para que esas inversiones fuesen rentables. Esto hizo inevitable la creación de nuevos mercados y canales de distribución y obligó a aumentar las inversiones financieras mucho más que lo inicialmente previsto. No se trataba de introducirse en un mercado ya existente, con unos precios ya establecidos, sino de crear al mismo tiempo los mercados y las empresas que los abastecerían. No se disponía de precios de mercado que pudieran servir de referencia, como suponía el modelo neoclásico, sino que hubo que fijarlos con el único criterio de recuperar las inversiones realizadas.

Para Kalecki, este tipo de empresas tiene un control casi absoluto del mercado y fija los precios siguiendo el criterio del “coste pleno”. Es decir, añadiendo al coste medio de producción, correspondiente a la tasa normal de utilización de la capacidad productiva instalada, un “margen” suficiente para asegurar la recuperación de la inversión realizada.

El tamaño de este margen dependerá de varios factores, entre ellos de las condiciones de finan-

ciación, de la estructura de costes y del grado de poder sobre el mercado. Este modo de fijar los precios exige recurrir a la contabilidad financiera, pero sobre todo a la de costes. Es decir, exige diseñar un sistema para registrar, tras un análisis detallado, los ingresos y gastos que se producen en todas las divisiones y subdivisiones de la empresa. Contabilidad teóricamente innecesaria en el caso de competencia perfecta, ya que los precios vienen dados por el mercado, pero imprescindible cuando ni los compradores ni los vendedores saben realmente el precio del producto, ni la calidad que debe ofertarse o demandarse. En esas circunstancias, la contabilidad, información sobre lo que pasa dentro de la empresa, desempeña un importante papel en la toma de decisión de la empresa³⁹.

Desde el punto de vista neoclásico, este modo de fijación de precios podría explicarse diciendo que la falta de información se traduce en que la estructura de costes medios no se corresponde con la típica curva en forma de U, con un solo punto mínimo, sino más bien en forma de artesa, una U con fondo plano, que vendría a representar el



coste medio correspondiente al nivel normal de utilización de la capacidad productiva instalada. El precio determinado mediante el principio marginalista estaría por encima del hipotético precio del mercado en competencia perfecta. Es decir, se supone que el empresario dispone de capacidad para determinar el precio óptimo, el que le otorga máximo beneficio, pero que por alguna razón desconocida sufre de miopía, razón por la que el fondo de la U se le presenta plano o borroso. Una explicación psicologista que insiste en la idea de que la racionalidad sólo es posible con información perfecta.

Otras variantes

Los estudios empíricos sobre la formación de precios en empresas oligopolísticas pusieron de manifiesto que las diferencias de “márgenes” sobre los costes, observadas entre distintas industrias, dependían del grado de concentración dentro de ellas y del reparto de poder sobre el mercado entre las empresas que la forman. A mayor concentración, mayor poder, y en consecuencia mayores “márgenes”. En los casos en que los márgenes son muy elevados, según la

“tesis de la maduración” de Steindl⁴⁰, los beneficios quedarían determinados casi exclusivamente por las pasadas decisiones de inversión. Esto impulsa a mantener fija la capacidad de producción, lo que genera un continuo descenso de la inversión futura, que acabará produciendo un estancamiento de la economía.

Según Bain⁴¹, la magnitud del “margen” también podría explicarse como un medio de establecer barreras que impida la entrada de futuros competidores. Es decir, dentro de cada industria existe un cierto grado de colusión, un acuerdo implícito o explícito de dificultar la entrada de nuevos competidores. La empresa que quiera entrar en esa industria tendrá que hacer frente a un coste de entrada, consistente en establecer unos precios iniciales por debajo de los vigentes en la industria, u ofrecer por el mismo precio una calidad por encima de la de sus competidores. Otras variantes de estos modelos son, por ejemplo, la ofrecida por Sylos-Labyni⁴², que liga la formación de barreras de entrada al crecimiento de las economías de escala, o el de Modigliani⁴³, que puede considerarse una generalización



zación del anterior. Estos modelos de “barreras de entrada” entienden la empresa como una organización productiva con un stock de clientes, cuota de mercado o “fondo de comercio”, que diseña estrategias para defenderla de cualquier ataque de la competencia. Eso exige que para entrar en el negocio haya que realizar una inversión adicional, ofrecer temporalmente un precio más bajo, o una mejor calidad y servicio, que permita arrancar clientes a los competidores. Explicaciones todas ellas que se oponen a la idea de que existan conductas maximizadoras, sino más bien estrategias para controlar el entorno. Algo muy alejado de los supuestos de la competencia perfecta.

Estos modelos no son de aplicación general, ya que están diseñados en función de las diferentes circunstancias y estrategias que siguen las empresas oligopolistas para defender la ventaja de que disponen. No son aplicables con independencia de las condiciones de lugar y tiempo, sino que constituyen un método de estudio para cada caso particular. Aunque se han apartado considerablemente de los supuestos neoclásicos, todavía siguen explicando la conducta de la empresa en función casi exclusiva de su contribución a la formación de los precios. Reconocen que la empresa tiene vida propia, pero todavía la hacen depender casi exclusivamente del mercado.

El evolucionismo como alternativa conductista

La evolución como conductismo: Alchiam

Alchiam creyó ver en el lenguaje de la biología evolucionista de Darwin, y más en concreto en la versión sociológica de Spencer, un modo de superar las limitaciones del lenguaje psicologista, pues permitía explicar la toma de deci-

siones sin hacer referencia explícita al confuso concepto de utilidad⁴⁴. El objetivo de las empresas, al igual que el de los organismos vivos, sería su supervivencia, algo que no remite a una conducta intencional y diseñada explícitamente, sino que se supone regulado por un proceso natural de



selección, cuyos principios pueden establecerse por simple observación. No hace falta suponer un modelo de conducta *a priori* del empresario, sino que todo queda sometido al objetivo de la supervivencia de la empresa. La supervivencia como objetivo de la empresa no exige la aplicación del problemático principio marginalista. Todo se reduce a una “adaptación” pasiva a las leyes globales que regulan el entorno.

Como puede verse, en el fondo se trata de mantener la misma hipótesis de la existencia de una conducta maximizadora, pero desde un enfoque en apariencia no psicologista, sino más bien vitalista. Una adaptación pasiva al medio que en principio no es incompatible con la hipótesis de competencia perfecta, ya que no exige que los agentes tengan poder sobre el medio, sino que éstos se limitan a reaccionar a los cambios. Da lo mismo decir que las empresas reaccionan a unos precios formados exógenamente, que sostener que se adaptan a las condiciones del entorno. La ventaja del lenguaje evolucionista es que admite una mayor ambigüedad en la descripción del medio. Es patente que Al-

chiam, bajo versión evolucionista, pretende mantener las hipótesis básicas del paradigma neoclásico⁴⁵.

El inconveniente respecto a la explicación psicologista es que no deja clara la distinción entre causa y efecto. En el modelo de Alchiam no hace falta hablar de que las empresas maximizan sus ingresos esperados, ni tan siquiera de que actúan “como si” maximizaran, basta con sostener que sobrevivirán aquéllas que sigan una conducta de adaptación al mercado y que desaparecerán las que no sepan amoldarse a los requerimientos del medio. Pero al identificar conducta maximizadora con el resultado de sobrevivir, se establece una tautología: “las empresas existentes son las que han logrado sobrevivir”. Una manera demasiado burda de asegurar que sólo lo real es racional.

El modelo de Alchiam no establece de qué modo concreto una empresa logra sobrevivir. La conducta de los agentes se considera irrelevante, lo importante es el resultado global. Así como se puede decir que el instinto de conservación exige que un animal coma, no se puede decir que le exija sobrevi-



vir, pues ello implicaría que ese animal es capaz de desarrollar una conducta intencional. Por eso mismo, no tiene sentido sostener que el principio de “viabilidad” exija que la empresa busque beneficios. Erigir la obtención de beneficios en criterio de selección natural es confundir el efecto con la causa. Los esquemas biológicos sólo juzgan el resultado global de la especie, presuponiendo una sola conducta uniforme para los individuos. Sólo admiten aprendizaje positivo, dando por seguro que sólo es posible una conducta viable. En el mundo de las empresas cabe la posibilidad de que ninguna de ellas sea capaz de adaptarse y acaben por desaparecer. Sin embargo, Alchiam sólo admite que aquellas empresas que tomen decisiones equivocadas, bien acabarán por desaparecer, bien aprenderán a subsanar su equivocación imitando a las que han tenido éxito. Así, por prueba y error, base del mecanismo de selección natural, la conducta a largo plazo en un mercado competitivo de todas las empresas será maximizadora, que es a fin de cuentas la única viable.

Es muy significativo que Friedman juzgue que la hipótesis evolu-

cionista de Alchiam encaja perfectamente con el espíritu de la metodología neoclásica. Es fácil comprobar que un sistema homeostático como el descrito por Alchiam no es más que una versión biologicista de la hipótesis del equilibrio general. Una versión en la que el mercado sigue actuando como “deus ex machina” de su propio equilibrio, imponiendo una determinada conducta a las empresas, dejando sobrevivir a las que la adoptan y eliminando a las que no lo hacen. Este modelo funcionaría exactamente igual si los beneficios se obtuvieran de modo fortuito, con independencia de la conducta de los directivos de las empresas. La última razón por la que sobreviven las empresas sería porque se ajustan al mercado. En el razonamiento de Alchiam la causalidad es reversible. Da lo mismo decir que sobreviven las empresas que obtienen beneficio, que afirmar que tienen beneficio las que sobreviven. Es decir, al suprimir el enfoque psicologista, que de algún modo justificaba la previsión y la motivación, el beneficio dejaría de tener sentido, sería otro modo de aludir al premio en la lotería de la supervivencia.



El evolucionismo de Alchiam es simplista y rudimentario. Supone un tipo de agente dotado de una estructura de decisión verdaderamente simple, un puro mecanismo de retroalimentación que reacciona a las variaciones del medio. Algo muy alejado de la refinada complejidad de la acción humana, y más tosco todavía que el rudo psicologismo utilitarista de la tradición neoclásica. La supuesta superioridad del enfoque de “viabili-

dad” sobre el enfoque “marginalista” se reduce a que es efectivo aún cuando los agentes no sepan lo que tienen que hacer. En otras palabras, la llamada “selección natural” hace superflua la consciencia del agente, que se limita a actuar por reacción al medio. Se trata de un modelo que aunque es apto para la conducta animal, es más deficiente que el neoclásico para representar la conducta humana.

La superación del conductismo: Penrose

El enfoque evolucionista de Penrose representa el inicio de la ruptura con el psicologismo y con su supuesta alternativa, el conductismo. Partiendo de una inicial intención de superar las limitaciones del modelo de Alchiam, Penrose llegó a la conclusión de que el objetivo de la empresa no puede limitarse a la simple supervivencia, lo que supone una conducta de adaptación y pasividad, sino que debe aspirar a su crecimiento, entendido como la búsqueda de un sentido y, por tanto, del diseño de una verdadera conducta intencional. El modelo de Alchiam no sólo

había hecho superfluas las decisiones de los empresarios, sino que no llegaba a aprovechar todas las potencialidades encerradas en el modelo cibernético que estaba empleando.

Para Penrose, el supuesto básico es que las empresas siguen conductas propias y distintas. Conductas que no están totalmente determinadas por el medio, sino que son también función de sus objetivos y de su propia estructura interna. Esto lleva implícito que cada empresa tiene un modo diferente de aprender, de adaptarse al medio, de desarrollar sus propias ca-



pacidades. En contraste con el enfoque neoclásico, lo que le interesa a Penrose no son los resultados y los productos, sino las conductas, que son las que definen y singularizan a las empresas. De este modo se inició una ruptura con la tiranía de lo universal y uniforme, de lo sincrónico, para poner de relieve la importancia de lo singular y contingente, de lo diacrónico, de la historia irrepetible que dota de identidad a cada empresa.

El objetivo de crecimiento no es algo establecido *a priori* por las organizaciones, sino que se va configurando con el transcurso del tiempo, al paso que se van constituyendo su estructura e identidad propias. Las empresas no sólo crecen en tamaño, sino sobre todo en cualidades que las diferencian y que son consecuencia del camino irrepetible seguido por cada una de ellas, del modo en que se han desenvuelto y de las dificultades que han tenido que superar. El entorno incluye tanto factores internos como externos, lo que explica que la conducta de la empresa no sea ni pura pasividad ni pura iniciativa, sino una mezcla de ambas. Pero, en todo caso, lo que guía el crecimiento de las empresas no

son los factores exógenos, que exigen una respuesta, sino la iniciativa autónoma surgida desde dentro de la organización. Un crecimiento que no es algo automático, guiado por una sola manera de reaccionar a los cambios del medio, sino que es consecuencia de aprovechar las propias capacidades. Penrose rompió de manera definitiva con la idea neoclásica de la competencia perfecta, donde se da por supuesto que la esencia de la actividad de la empresa es la adaptación pasiva a los precios recibidos del exterior. En su opinión, las empresas buscan modificar su propio entorno de acuerdo con unos determinados planes.

La raíz del crecimiento de las empresas es, por tanto, un “proceso interno” que se manifiesta en el desarrollo de conductas y habilidades que las van dotando de ventajas diferenciales respecto a las demás. Las ganancias no se logran a partir de una misma manera de reaccionar frente a oportunidades externas, iguales para todas las empresas, sino del modo propio y, en cierta medida irrepetible, de crear soluciones a nuevos problemas y condicionantes. Cada empresa tiene su propia dinámica vi-



tal, orientada a modificar el entorno en el sentido que le conviene. Sólo así surgen las posibilidades de ganancia y crecimiento que por eso mismo son propias de cada una de ellas.

Este tipo de crecimiento sólo tiene sentido en un ambiente en el que no existe información perfecta. El aprendizaje que se adquiere superando los problemas que plantea la interacción con el medio se hace imprescindible, se convierte en el motor del crecimiento, en la fuente de nuevas capacidades que se transformarán en beneficios. La incertidumbre pasa así a convertirse en algo positivo. Las empresas, al crecer, modifican no sólo su tamaño, sino sobre todo sus capacidades, que les permiten adquirir nuevos conocimientos, aumentar su diversificación, realizar adquisiciones o llevar a cabo fusiones con otras empresas, apareciendo entonces nuevas posibilidades de ganancia.

Plantear este tipo de crecimiento como objetivo de la empresa desborda el simplismo de una conducta que se limita a la obtención de beneficios. Surge así una manera dinámica y cualitativa de expresar el sentido de la actividad de la

empresa. Crecer no es algo esencialmente cuantitativo, como pensaban Smith y Taylor, sino desarrollar una capacidad de hacer mejor que los demás un conjunto de actividades comunes. Algo inseparablemente unido a la formación del equipo de hombres que componen una empresa.

Son muy interesantes las conclusiones que Penrose extrae de la separación entre propiedad y dirección. Tienen que ver con su idea de que la esencia de la empresa no está en los recursos fijos y dados, el capital físico, sino en el conjunto de recursos esencialmente intangibles que, constituyendo lo idiosincrático, dan lugar a los beneficios. La separación entre la propiedad y la dirección ha permitido que el capital se haya hecho financiero para, mediante esa mayor liquidez, desplazarse a las empresas que disponen de los mejores conjuntos de recursos intangibles, de mayor capacidad de generar beneficios.

No es la materialidad de las cosas, concepto clásico de capital, lo que constituye el núcleo primario y más importante de los recursos que definen una empresa, sino la capacidad de crearlos, usarlos y



darles unidad y eficacia. La empresa es sobre todo un proceso de aprendizaje y formación que desarrolla su propia historia y que da lugar a una estructura donde se materializan y toman forma las capacidades desarrolladas. Unos mismos recursos materiales o financieros usados para distintos fines y de modos diversos, por equipos humanos desiguales, proporcionan resultados y ritmos de crecimiento diferentes.

También la teoría neoclásica de la empresa disponía de un modelo de crecimiento, pero sólo referente al volumen de producción. A partir de unos precios y de una estructura productiva fija, representados por unas curvas de ingresos y costes dadas, se determina la cantidad de producto que proporciona el máximo beneficio. Guiadas por las fuerzas exteriores de la competencia y ajustándose a una conducta maximizadora, las empresas alcanzan un tamaño óptimo, que corresponde al punto más bajo de la curva de costes medios a largo plazo. Un resultado que no depende de las decisiones de quienes gobiernan las organizaciones sino de la marcha autónoma del mercado. Por contraste, el modelo de Penro-

se supone que la esencia de la empresa no está ligada a una función de producción ni a una estructura de costes, sino a la creación de un conjunto de recursos y potencialidades productivas que se sitúa más allá de una concreta función técnica de producción. La empresa no es una simple función maximizadora, sino una organización con capacidad para crear y hacer uso de recursos productivos, que no crece primariamente en tamaño, sino en unas cualidades que la diferencian de las demás.

Por primera vez en la historia de la teoría de la empresa, su objetivo no aparece como algo desconectado de las propiedades de la dirección y la organización, sino que los tres se condicionan mutuamente. El crecimiento plantea continuos problemas que exigen superación y desarrollo de nuevas capacidades por parte de los hombres que integran la empresa. Requiere una mejora de conocimientos en el modo de llevar adelante la producción, una consolidación de los equipos humanos, un mejor modo de trabajar juntos, y un aumento de la competencia específica. Si tiene éxito, habrá más y mejores directivos que sabrán acomodarse



a nuevas condiciones, y el límite externo al crecimiento retrocederá continuamente. Esa mejora actuará como alma del proceso. Mientras exista, no habrá problema de decrecimiento y muerte de la empresa.

La dirección es para Penrose el recurso determinante del crecimiento de la empresa. Una capacidad que se adquiere con la experiencia y que es decisiva para crear equipo bajo circunstancias cambiantes. Se trata de algo que se aprende de modo colectivo, como sucede en la tripulación de un barco, en la que sólo después de que sus miembros hayan pasado muchos meses navegando juntos, llegan a conocer muy bien el buque y las posibilidades que tienen de superar entre todos los obstáculos que se pueden presentar en la navegación. El recurso más importante es esa confianza en ellos mismos que surge de la experiencia vivida en común. Un tipo de aprendizaje que sólo es posible en el interior de una empresa bien dirigida. El crecimiento de la empresa es fundamentalmente "crecimiento interno", desarrollo de un conocimiento mutuo.

En el crecimiento de la empresa se pueden distinguir dos planos, uno cuantitativo y estático, y otro cualitativo y dinámico. El primero está compuesto por la estructura administrativa de planificación, que permite a los directivos desarrollar las políticas que tienen en cuenta la marcha de la empresa. El segundo está compuesto por las capacidades que desarrollan las personas que se integran en esa estructura administrativa. La armonía entre estos dos planos es decisiva para el crecimiento de la empresa. Si el tamaño de la estructura administrativa se hace excesivo, aplastando la generación de capacidades personales, aparecen "deseconomías de tamaño" y, a partir de un cierto nivel, el crecimiento se bloquea y la estructura se hace pesada e ineficiente. El tamaño de una empresa no impide el crecimiento siempre que no ahogue el desarrollo de capacidades personales para crear y usar los recursos disponibles. Penrose no deja de insistir, una y otra vez, en que no existe un tamaño óptimo de la empresa, ni siquiera un tamaño más rentable, sino que el tamaño es resultado incidental del proceso de "crecimiento interno", y



depende de la conjunción de factores comunes e idiosincráticos que en cada momento la constituyen, especialmente de la calidad de los factores empresariales.

Entre las influencias recibidas por Penrose, es manifiesta y declarada explícitamente la de Marshall. De él recibe el interés que presta a la génesis del conocimiento en el seno de la empresa, lo decisivo de las disposiciones del empresario, la relevancia de la historia de cada empresa y el modo de entender el crecimiento y la estabilidad. Podría decirse que Penrose capta y supera lo que Marshall, bajo un confuso lenguaje evolucionista, quería expresar.

También puede advertirse la influencia de Schumpeter en la obra de Penrose, en la medida en que la autora destaca el papel del directivo como factor decisivo para explicar la viabilidad y crecimiento de la empresa, y en que da importancia a sus características personales y temperamento, que pueden ser un impulso o un freno al crecimiento de la empresa. Para Penrose, como para Schumpeter, la estrategia de crecimiento de la empresa está ligada a la ambición y capacidad de superación de los

empresarios. Si esa ambición no es suficientemente fuerte, pronto surge un límite al crecimiento. De todos modos, se separa de Schumpeter en que entiende la empresa como un todo, como un organismo, y no la confunde con la personalidad del empresario. Desde luego resulta más fácil entender a Penrose desde la perspectiva de Marshall, que desde la de Schumpeter.

La metodología de Penrose se aparta claramente de la ortodoxia neoclásica. En su opinión, la empresa tiene más que ver con el conocimiento práctico que con el conocimiento teórico, con la experiencia que con la teoría *a priori* sobre lo que hay que hacer. En el seno de las empresas existe un tipo de conocimiento práctico, un “conocimiento no imitable” que es propio e intransferible de cada empresa: una experiencia común en el manejo de las técnicas de producción, en el modo de ser del mercado, etc., que no se puede transmitir mediante la palabra. Para dominarla es imprescindible involucrarse en su práctica, ir adquiriendo experiencia en el seno de la empresa.



La aportación de Penrose ha puesto de manifiesto la centralidad del aspecto organizativo de la empresa y de ese conjunto de habilidades o recursos que constituyen su “alma”, configurando su personalidad e idiosincrasia. La empresa no es simplemente el

resultado de los intereses predefinidos de los individuos que en ella se integran, sino que en su seno se desarrollan conocimientos y rutinas que son propios e intransferibles, y que dotan a cada una de una personalidad irrepetible.

Crisis del psicologismo y teorías de la dirección

Organización y toma de decisiones

Hasta comienzos de la década de los cincuenta, la llamada escuela de la dirección científica, siguiendo pautas psicologistas, se había propuesto como objetivo el control de los obreros tomando como punto de partida que eran agentes racionales, dotados de funciones de utilidad propias y perfectamente definibles. Posteriormente, la escuela de las relaciones humanas puso de manifiesto la importancia de las relaciones mutuas como determinantes de la motivación y de la productividad, de tal modo que no quedaba tan claro que fuese posible establecer las funciones de utilidad de cada obrero. A pesar de estos descubrimientos, la persistencia del enfo-

que psicologista hizo casi imposible entender el verdadero significado de esas relaciones. En cualquier caso, se planteó un antagonismo entre el individuo y su dimensión comunal, que se intentó solucionar mediante la elaboración de las teorías del liderazgo, concebidas como un modo de manipular esas relaciones a favor de los intereses del líder. El carácter psicologista de esta solución se manifestaba en el hecho de que la empresa quedaba resumida en la figura de un individuo excepcional, el líder, capaz de integrar a los demás en la prosecución de sus propios intereses. La organización seguía considerándose como un obstáculo o, en el mejor de los casos, como un puro instrumento inerte al servicio de los objetivos del



líder⁴⁶. Surgía así un nuevo antagonismo entre la organización y el líder, que tenía su origen en el hecho innegable de que las primeras teorías de la dirección estaban principalmente orientadas a controlar a los obreros, para asegurar así la paz en los talleres, con vistas a convertirlos en instrumentos al servicio de los objetivos del empresario-propietario.

Después de la segunda guerra mundial tuvo lugar la aparición de un conjunto de nuevos factores que crearon un entorno más propicio para superar un planteamiento tan estrecho del papel que la organización puede desempeñar en la teoría de la dirección. En poco tiempo se logró que la organización dejara de considerarse como un medio de control de los obreros, para verse como un medio de potenciar las capacidades de la empresa. El primero de esos factores fue la creciente internacionalización del comercio, que abrió nuevas y grandes oportunidades de negocio a todas las empresas. Además, como consecuencia de la integración social que la vida en los frentes de guerra había generado, surgió un mejor clima de diálogo social que dio como resultado

una nueva legislación laboral, un marco de negociación colectiva y otros instrumentos de cooperación social, que contribuyeron a la paz y estabilidad en las relaciones laborales, y que se tradujo en un fuerte aumento de la productividad⁴⁷. Este ambiente llevó a los empresarios a descubrir que era necesaria una nueva mentalidad en el modo de entender y manejar las organizaciones. Si se quería hacer frente a los nuevos y más amplios mercados, si se deseaba desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de fabricación, poner en marcha nuevas redes de distribución y un mejor márketing, había que superar la idea de que la organización era sólo un medio costoso, destinado al control de la mano de obra.

Incluso desde una orientación psicologista, como la que aparece en las teorías del liderazgo de Barnard y Selznick, se había llegado a la conclusión de que la toma de decisión del empresario no era posible sin el apoyo de la organización. Los nuevos desarrollos de la teoría de la dirección se enfrentaban ahora con el reto de superar las limitaciones del enfoque psicologista, para descubrir cómo influ-



ye la organización no sólo en las decisiones de los directivos, sino también en el descubrimiento y en el logro de los objetivos de la empresa.

El primero de estos nuevos desarrollos fue el llamado post-taylorismo o post-fordismo. Aunque notablemente influido por el enfoque psicologista, representó un primer reconocimiento, parecido al de las teorías directivistas, de la complejidad de las relaciones que se desarrollan en el seno de la empresa. Estos desarrollos se elaboraron como si a partir de las funciones de utilidad de los obreros se pudieran plantear funciones colectivas de utilidad que forzasen a los obreros a seguir una conducta cooperativa más adecuada a las exigencias de flexibilidad de un entorno competitivo.

En segundo lugar se exponen las teorías conductistas de la dirección. La más conocida es la desarrollada por la escuela de Simon, que entiende la organización como un instrumento imprescindible para hacer posibles las conductas racionales y para establecer los objetivos de la empresa. Dentro de este enfoque se expone también la teoría “estructuralista” de Chandler.

Esta teoría presenta la organización como algo que se configura en función de un factor contingente (el objetivo estratégico, el tipo de productos, las tecnologías empleadas, el tamaño o los criterios de evaluación de rendimientos, entre otros) que en cada momento surge en la vida de toda empresa. Sostiene que existe una relación peculiar entre organización y entorno, que impide la elaboración de una ciencia universal de las organizaciones. Esta teoría se corresponde con un cierto enfoque ecologista, en cuanto otorga especial importancia a la adaptación al propio entorno, al “nicho ecológico” en el que surge y se desarrolla cada empresa.

El post-fordismo

El taylorismo y sus variantes, el fordismo y el sloanismo, habían considerado la organización como una especie de máquina, un instrumento al servicio del propietario. En consecuencia, era posible diseñarla de modo que fuese perfectamente controlable. El objetivo de ese diseño era concentrar el poder en manos de los propietarios, reducir la organización a un mecanismo inerte en manos de la vo-



luntad del dueño-director. Puede que este tipo de organización, en el mejor de los casos, lograse una notable eficiencia productiva, pero tenía el inconveniente de establecer un objetivo muy fijo y difícilmente cambiabile. Puede que las empresas quedasen en manos de los directivos, pero inermes y pasivas, con lo que difícilmente cambiarían de ritmo y de estructura cuando lo requirieran las condiciones del entorno. El resultado sería un tipo de empresas dotadas de una gran estructura estática y rígida que, debido a su alta productividad, se desenvolverían en un primer momento en condiciones casi de monopolio pero que, por falta de flexibilidad, irían perdiendo poco a poco su ventaja inicial.

Taylor diseñó lo que debía ser una empresa a partir de una psicología hedonista, según la cual es posible determinar los objetivos de los obreros de tal modo que sean los más satisfactorios para ellos, al tiempo que proporcionan los máximos beneficios a los propietarios. De este modo, no sólo se lograba concentrar todo el poder dentro de la empresa, sino también la autoridad, con lo que los únicos restos del despotismo pro-

pio del supuesto carácter “científico” se encontraban en las órdenes de los directivos. La organización se convertía en un mecanismo de piezas perfectamente ajustadas, que sólo podía funcionar de acuerdo con el diseño establecido. El directivo se limitaba a dar las órdenes de puesta en marcha y de paro.

La crisis del psicologismo afectó al taylorismo de una manera desigual. Por un lado, siempre mantuvo fuera de discusión que el objetivo de la empresa era algo intencional, perfectamente definible *a priori*. Por otro lado, se empezó a reconocer que las motivaciones de los obreros no eran aislables, de tal modo que la organización nunca podía reducirse a un puro mecanicismo. Este hecho, adecuadamente empleado, podía dar lugar a un mejor modo de controlar al obrero. Surgía así un enfoque que, en cierto sentido, se situaba entre el psicologismo y el conductismo. Se reconocía que el obrero aislado no tiene *a priori* el poder, la racionalidad y la búsqueda de su interés, sino en la medida en que se integra en una organización. En función de cómo se diseñase el modo de integración del obrero en la organización, podía manipularse en el sen-



tido que más conviniera. Esto era, en esencia, el núcleo de lo que llamamos post-taylorismo.

Los enfoques radicales y neomarxistas han mantenido una estricta fidelidad al psicologismo y, por eso, su exposición sirve para destacar la creciente contradicción entre la organización, que de algún modo exige creación de poder, y la violencia a que se ve sometida por las exigencias del mercado. Estos enfoques, a pesar de las limitaciones que surgen de su estrecha concepción de la racionalidad, arrojan luz sobre los modos de superar esas limitaciones y las causas que los provocan.

Diseñar la racionalidad del obrero

El fordismo intentó superar la rigidez del diseño taylorista, añadiendo la cadena como un mecanismo de control del ritmo de producción. Pero mantuvo el principio básico de eliminación de poder mediante la separación entre diseño y ejecución. Además, la introducción de la cadena de producción, que podía regular y coordinar el ritmo de ejecución, ponía en duda la existencia de un ritmo objetivo de trabajo, como había preten-

dido Taylor, y daba entrada a un componente darwinista de selección natural en los modos de llevar adelante los ritmos de trabajo. El conflicto de intereses, el machismo y el triunfo de los más aptos constituían elementos esenciales para el éxito de este modo de organizar la producción que, de algún modo, se ajustaba al ideal del "sueño americano". La cadena de montaje reconocía la posibilidad de una motivación por presión externa, y constituía un instrumento para sacar el máximo rendimiento a los obreros.

En cualquier caso, la organización seguía considerándose un medio de control centralizado, vía información, con el que se pretendía eliminar todo poder no diseñado por el directivo. La cadena de producción venía a ser el mecanismo destinado a eliminar la capacidad de decisión de los individuos que en ella trabajaban. Este modo de tratar a los obreros como máquinas hedonistas, que sólo se interesan por mejorar sus salarios o las condiciones de su trabajo, y que de algún modo actúan como obstáculo a los intereses de la empresa, se correspondía con la concepción de los accionistas como



gentes sólo interesadas por lograr buenos dividendos y plusvalías, y de los directivos como simples agentes controladores del logro de esos objetivos. A nadie parecía interesarle la realidad misma de la empresa, sino sólo los resultados que podían obtener de ella.

En los años setenta y, en contraste con la pesada y rígida organización fordista, se comenzó a observar con creciente asombro cómo en las fábricas japonesas de automóviles los obreros se mostraban dispuestos a cambiar de tareas y a responsabilizarse de labores comunes, colaborando eficientemente con los nuevos objetivos propuestos por los directivos. No sólo alcanzaban una elevada productividad, sino que además mantenían un alto nivel de calidad, detectando y reparando lo que era defectuoso. Se mostraban dispuestos a colaborar para resolver “cuellos de botella”, sin establecer límites rígidos a la carga de trabajo. En los llamados “círculos de calidad”, los obreros aportaban sugerencias e innovaciones y participaban en la mejora de la calidad del producto y en su proceso de fabricación. ¿Cuáles eran las razones de este comportamiento tan coopera-

tivo con los intereses de los accionistas?

El fordismo pretendía arrancar el poder a los obreros, encerrándolos en sus puestos de trabajo y obligándoles a trabajar al ritmo impuesto por la cadena. Este sistema, pasivo y rígido, funcionó aceptablemente mientras se disponía de una situación de monopolio, de una ventaja temporal basada en una mejor eficiencia que, más tarde o más temprano, acabaría por desaparecer. Cuando apareció una fuerte competencia y se hizo necesario abrir mercados creando nuevas ventajas competitivas, el fordismo demostró la debilidad de su planteamiento. El éxito de la organización productiva de las empresas automovilistas japonesas de los años setenta, consistía en darse cuenta de que las cadenas productivas podían diseñarse de tal modo que los intereses de los obreros quedasen entrelazados, de forma que se vieran forzados a colaborar a favor de los intereses de los accionistas. No había que aislar a los obreros en sus puestos de trabajo, como habían pretendido Taylor y Ford, sino todo lo contrario: crear grupos de trabajo que



forzaran a los trabajadores a lograr los objetivos de los accionistas.

El concepto taylorista de puesto de trabajo, ámbito perfectamente definido del que en cierta medida se apropia un obrero y lo utiliza para protegerse de las presiones externas, se ajustaba a la idea de que las funciones de utilidad de cada obrero podían y debían establecerse con independencia de las de los otros. Amparándose en este modo de ver las cosas, y con el deseo de anular todo poder, el obrero quedaba encerrado en su puesto de trabajo, con lo que se impedía que pudiera participar en la resolución de problemas que no le incumbían, o cambiar a una ocupación diferente. Para evitar esta pérdida de flexibilidad al cambio el post-fordismo se propuso diseñar una función colectiva de utilidad en la que el interés de cada obrero dependiera de un logro colectivo.

Los desarrollos del post-fordismo han ayudado a entender que crear valor es sinónimo de crear propiedad, lo cual sólo es posible en el seno de algún tipo de comunidad. La propiedad, como el poder, es participativa y requiere colaboración. El trabajo es una tarea social, de tal modo que todo pue-

to de trabajo es, por su propia naturaleza, abierto y cooperativo. Fue un indudable acierto del post-fordismo definir el trabajo como un conjunto de tareas realizadas por un grupo de personas que responden solidariamente al objetivo que se les asigna. Algo que contrasta con el planteamiento fordista, donde a cada obrero se le asigna un "puesto" bien definido, que le da derecho a un salario y le enfrenta a una responsabilidad limitada. En el nuevo diseño, el rendimiento y la responsabilidad de cada obrero no dependen sólo de su conducta, sino de su colaboración con los fines del grupo en que se inserta su tarea.

Ante esta evidencia de la necesidad de integración y corresponsabilidad, llama la atención que, tanto en los diseños del post-fordismo como en las teorías directivistas, se mantenga la idea de la función de utilidad del accionista como algo perfectamente separable, lo que parece sugerir que detrás del psicologismo hay un cierto prejuicio, no precisamente científico, de cómo debe ser la organización de la sociedad.

De todas maneras el post-fordismo no ha abandonado su ins-



piración taylorista, y la mejor prueba de ello es que su diseño está orientado a la manipulación y al control de la mano de obra, aunque de un modo mucho más flexible a las variaciones del medio. Lo primero y más importante es diseñar un panel de control para manipular de un modo más ágil el ritmo de la producción. Para lograrlo se establecen los siguientes criterios: en primer lugar, no se admite la existencia de *stocks* amortiguadores entre los distintos ritmos de trabajo de cada individuo. Con ese fin se desarrolla una técnica de aprovisionamiento encaminada a proporcionar las piezas necesarias en el momento oportuno (*just in time*). En segundo lugar, se establece un sistema para hacer visible de forma inmediata las situaciones de infrautilización de mano de obra, mediante la instalación de un sistema de luces de petición de ayuda (*warning lights*). En tercer lugar no se admiten defectos de fabricación (*zero defects*). La primera de estas medidas, además de reducir los costes, está destinada a impedir la formación de *stocks*, con lo que desaparecen las barreras de responsabilidad entre un puesto de trabajo y otro. De este modo, los

desajustes en los ritmos de producción ya no son responsabilidad de un individuo concreto, que se retrasa en su trabajo, sino de la totalidad del grupo, que tiene unos compromisos que cumplir. La segunda de las medidas va destinada a imponer un tamaño de grupo lo más reducido posible, de tal modo que los obreros nunca vayan desahogados en sus tareas y necesiten apoyarse mutuamente. No hay que permitir que el grupo controle su propio ritmo de trabajo. Con este fin se pone a disposición de los obreros un sistema de "luces de atención", que se pueden encender cuando alguien no da abasto en su tarea. Si nunca se encendiesen esas luces, sería señal de que no hay suficiente presión sobre el trabajo de los obreros y convendría retirar a algún trabajador del grupo para que aumentase la presión de trabajo y se volvieran a encender las luces de petición de ayuda. La tercera y última de esas medidas, no admitir defectos de fabricación, va destinada a impedir que la mayor productividad se compense con un mayor descuido en el modo de hacer. Se trata de reducir costes, manteniendo un determinado nivel de calidad del producto. Ante la



presencia de un defecto sistemático hay obligación de parar la cadena y pedir colaboración para resolver el problema, sin que eso implique reducir las cuotas de producción exigidas. El grupo de trabajo es el responsable de que no existan defectos. Hay que lograr que el obrero se interese por la calidad del producto para que, de ese modo, se interese también por la calidad del trabajo. Esa es la justificación de fondo de los “círculos de calidad”, donde los obreros discuten cómo mejorar el proceso productivo. Como puede verse se trata de un diseño encaminado a forzar la colaboración entre los componentes del grupo, lo cual exige que los obreros sean flexibles y estén entrenados para sustituirse entre ellos.

Imponer a los obreros un diseño que fuerza la colaboración⁴⁸ es señal manifiesta de que este sistema sigue siendo taylorista. Lo único que ha cambiado es que el diseño del “puesto de trabajo individual” se ha sustituido por el diseño de un “puesto de trabajo colectivo”, para de ese modo evitar el poder negativo de “no-cooperación” de que disponía el obrero fordista. En cualquier caso, y den-

tro de sus limitaciones psicológicas, el post-fordismo ha venido a poner de manifiesto que la creación de valor es siempre consecuencia de un nuevo diseño, de una mayor capacidad de iniciativa, aún cuando sea forzada.

La aplicación de los métodos post-fordistas exige que el obrero no tenga más apoyo social para su subsistencia que la propia empresa, es decir, que sus posibilidades de socialización se reduzcan al mundo de la empresa. Debe tener muy claro que, o acepta esas condiciones de trabajo, o sus posibilidades de progreso social quedarán muy reducidas. Esto exige un mercado laboral en el que sólo se pueda sobrevivir ligándose de por vida a una empresa: un sistema que haga la vida muy difícil a quien pretenda cambiar de empleo siempre que sea posible o reciba una mejor oferta. Por ello, hay que evitar la contratación de obreros que procedan de otras empresas. Sólo se debe contratar a quienes comiencen a trabajar por primera vez y se comprometan de modo implícito a permanecer ligados a la empresa. Con este fin, los salarios no deben relacionarse con un determinado puesto de trabajo, que no existe,



sino con los méritos que se adquieran ante los jefes inmediatos, algo que requiere subordinación y fuerte disponibilidad. Sólo después de haber probado la lealtad a la empresa se podrá ascender en la escala jerárquica. Hay que demostrar con diligencia, docilidad y flexibilidad la contribución a los fines de la empresa. Al obrero sólo le cabe la posibilidad de aceptar todo tipo de cambios ordenados por sus jefes. Significativamente, este sistema es incompatible con cualquier tipo de sindicación.

Son muchas las explicaciones que se han dado del diseño postfordista, invocando en algunos casos las peculiaridades de la cultura japonesa; incluso se ha llegado a hablar del “espíritu samurai”. Es probable que esos factores hayan tenido influencia, pero en realidad es más fácil explicarlo como una consecuencia natural del enfoque psicologista del trabajo humano.

Psicologismo y marxismo en la teoría de la dirección

El análisis de las teorías postfordistas ha llevado a los marxistas a una postura muy próxima al conductismo. La tesis fundamental de estos autores es que, bajo la apa-

riencia de procesos de racionalización del trabajo⁴⁹, lo que se construyen son estructuras de control social destinadas a la explotación de una clase por otra. Desde el punto de vista del materialismo dialéctico, lo que interesa poner de relieve es que la manipulación de las conductas de los obreros se realiza en nombre de los intereses de una clase. En realidad ese proceso vendría a ser manifestación de las leyes que gobiernan la dinámica de la historia. Lo cual no es más que una versión marxista del conductismo.

Los marxistas comparten con el psicologismo la idea de que la acción humana es perfectamente manipulable, sólo que se oponen a los objetivos de los que acusan a los capitalistas para imponer sus propias ideas sobre los fines de esa manipulación. Pero al igual que los tayloristas y los fordistas, están convencidos de que las empresas son instrumentos de control social. Desde este punto de vista, en el seno de la empresa no cabe más gobierno que el despótico, no por voluntad del propietario, sino por razón de una violencia impuesta por la propia dinámica del sistema productivo capitalista.



Esta es la razón última que lleva al continuo aumento del tamaño de las empresas que, impulsadas por la lucha por la competencia, introducen nuevas tecnologías destinadas a reducir costes, que no son más que sistemas cada vez más perfeccionados de control social. Como puede comprobarse, para los marxistas, como para todos los psicólogos, hay en la acción humana una especie de determinismo frente al que la libertad poco tiene que hacer.

Autores de orientación marxista, como Braverman⁵⁰ y Goldberg⁵¹, sostienen que la separación entre diseño y ejecución está orientada al control de los obreros por parte de los capitalistas, siendo el logro de la eficiencia productiva una mera disculpa para ocultar este objetivo. En la misma línea, Marglin⁵² sostiene que el sentido de la jerarquía en la empresa no es un logro de la eficiencia técnica, sino un modo de llevar adelante la inevitable acumulación de capital. Estos autores, a pesar de su marxismo, critican al socialismo soviético por haber cometido el error de intentar unas tasas de acumulación de capital mayores que las del capitalismo, un paroxismo de la

producción capitalista que exige una violencia todavía mayor, sin ninguna de sus ventajas. En ese sistema, al obrero sólo le queda la elección de trabajar bajo condiciones de violencia extrema, o no trabajar en absoluto.

Los nuevos análisis marxistas han observado que, desde un punto de vista psicólogo, la superioridad de un sistema de producción se mide por su eficiencia. Pero esa eficiencia depende fuertemente del marco institucional impuesto por quienes diseñan y controlan el sistema de producción. La hipótesis de la competencia perfecta, al suponer la indiferencia de lo institucional, convierte la eficiencia en principio absoluto de organización social, identificando la técnica con la tecnología. En el planteamiento neoclásico, la estructura jerárquica de la empresa no era más que una pura exigencia de la técnica. Una eficiencia máxima que se lograría del mismo modo, ya fuese el capital el que contratase a los obreros, como sucede de hecho, o a la inversa.

Para Edward⁵³, el sistema capitalista de producción convierte necesariamente la empresa en un lugar de conflicto. Los trabajadores



se resisten a la disciplina y a los ritmos que de forma violenta se les pretende imponer. Despojados del control de su propio proceso productivo, no pueden hacer de su trabajo una experiencia creativa, y cualquier esfuerzo más allá del necesario para evitar el aburrimiento no interesa al trabajador. La cantidad de trabajo que la empresa puede extraer de sus obreros depende de la voluntad de la plantilla para desempeñar un trabajo útil, y de la capacidad de la empresa para forzar ese trabajo. Este conflicto depende de condiciones que ni están totalmente definidas, ni son totalmente controlables por ninguna de las partes. Con un pesimismo que de algún modo recuerda a Weber, Edward llega a la conclusión de que el control burocrático, con su violencia implícita, destruye el poder y se hace cada vez más incontrolable.

El capitalismo ha organizado el trabajo de tal modo que se pueda obtener el mayor beneficio con el mínimo conflicto laboral posible. Con este motivo ha diseñado un sistema de control del proceso productivo en el que eficiencia y conflicto se contrapesan, de tal modo que se obtiene una conduc-

ta laboral que no es óptima, pero que se somete a los intereses de una clase. En sus inicios, el control era directo y personal; luego se hizo estructural, pasando por una época técnica para, finalmente, convertirse en un control burocrático y social. Un tipo de control que se realiza desde las mismas estructuras de la sociedad, diseñadas a partir de las exigencias del sistema productivo. La relación laboral, constituida en centro de la sociedad, sirve para establecer una rígida estratificación, donde cada categoría dispone de un prestigio social que se deriva directamente de su contribución a la creación de riqueza. Estar desempleado, o desempeñar una actividad no orientada a la producción es el máximo desprestigio social; ser un alto ejecutivo es la aspiración de la mayoría. Los ascensos en la escala social se deciden por normas objetivas e impersonales, que se ajustan a la racionalidad del sistema. "Mantente fiel a la empresa, contribuye a la producción y podrás ascender por la pirámide". La igualdad social se basa en que esa "carrera" por contribuir a la producción esté abierta a todos. Mediante este sistema no sólo se aumenta el control social,



sino también la legitimidad de la función de los directivos y, en resúmenes cuentas, la idea de que el objetivo de la sociedad es acumular capital.

El enfoque “conductista” de la teoría de la dirección. La escuela de Simon

Cuando Simon se incorporó al *Carnegie Institute of Technology*, reunió un grupo de investigadores con el propósito de estudiar el proceso de toma de decisión en las empresas y el papel que desempeña la información disponible. Su objetivo era elaborar una teoría científica de la dirección, apoyada en el instrumento matemático, que fuese práctica y permitiese realizar predicciones fiables.

Lo primero que descubrió es que el empresario tiene que trabajar en presente, con un horizonte temporal a muy corto plazo, de modo que no puede esperar a tener toda la información, ni a comprobar el comportamiento futuro del mercado, ni tampoco puede ir corrigiendo mediante prueba y error hasta dar con la decisión correcta. Si tuviera que esperar a estar seguro, podría perder la oportunidad y se arriesgaría a fracasar.

Por ello, el modelo psicologista de decisión que exige información perfecta sobre la realidad debía abandonarse.

Simon, que había leído a Weber, Barnard, Selznick y otros, buscaba una alternativa al psicologismo y creyó encontrarla en el conductismo, en la medida en que éste se limita a analizar las conductas observables, sin preocuparse de los supuestos subjetivos o motivaciones internas de los agentes. En este modo de enfocar el problema, Simon recibió una fuerte influencia del institucionalismo de Commons. La idea central del institucionalismo jurídico de Commons es que no hay que estudiar a los individuos aislados, fuera de sus entornos, sino integrados en un determinado marco social y legal. Por ejemplo, sin referencia a un marco legal, las transacciones no serían posibles, o sólo lo serían aquéllas muy fáciles de llevar a cabo. Sólo mediante leyes que limiten las posibles consecuencias de las conductas y reduzcan la incertidumbre, será posible establecer objetivos previsibles y las conductas que permitan alcanzarlos de modo eficiente. Se puede decir que Simon se limitó a introducir la



palabra decisión donde Commons decía transacción; reglas de funcionamiento donde decía leyes; y directivos donde decía jueces. En su planteamiento, las organizaciones vendrían a ser el marco que pone las reglas, define las transacciones posibles, fija las jerarquías y da sentido y eficiencia a las actividades que lleva adelante la empresa.

Por influencia del psicologismo de su inicial formación, Simon consideraba que el individuo decidía en función de un cambio en su estado interno, que dependía de la información que tenía. Posteriormente, llegó a la conclusión de que el individuo dispone de una capacidad muy limitada de procesar información, con lo que sólo puede llevar a cabo decisiones en un entorno que limite las necesidades de información disponible, es decir, que cierre el abanico de las decisiones posibles y de las consecuencias que hay que tener en cuenta. La organización se convertía entonces en el instrumento para establecer ese entorno, parcialmente controlado, en el que es posible identificar objetivos posibles y realizables. Vendría a desempeñar un papel similar a la estructura de las máquinas de calcular,

que establecen un único camino, una sola secuencia algorítmica, que hace posible el cálculo. De tal modo que la capacidad de cálculo de esas máquinas depende de su estructura interna, es decir, de su memoria o capacidad de almacenamiento de información y de su velocidad para procesarla. Manteniendo un cierto paralelismo con esta imagen, se podría decir que la organización de la empresa actúa como la estructura interna que acota la incertidumbre y hace posible que se alcancen decisiones realizables.

De todas maneras, Simon nunca se ha liberado del enfoque neoclásico y ha seguido pensando que a cada empresa le corresponde una función de producción, un modo óptimo de tomar decisiones que puede ser científicamente establecido. Del mismo modo que los ordenadores, que tienen una inteligencia artificial diseñada para resolver problemas⁵⁴ y un diseño óptimo, en función de la memoria y velocidad de cálculo, también hay para cada empresa un modelo óptimo de organización.

Posiblemente sea la influencia de las teorías cibernéticas de Von Neumann y Wiener y de la "psico-



logía cognitiva” de esos autores, la que ha llevado a Simon, que se autocalifica de “científico cognitivo”, a la convicción de que es posible construir un sistema experto que ayude en el futuro a decidir de forma cada vez más racional⁵⁵. Un empeño al que Simon nunca ha renunciado, y que responde a su idea de que existe un modo “científico” de toma de decisión. Ha tratado de realizar una síntesis de teoría de la computación, neurología, electrónica, teoría de la información, economía matemática y teoría de juegos, con el fin de construir una especie de máquina pensante⁵⁶ que ayude a los procesos de toma de decisión. Nunca ha dejado de estar convencido de que animales y máquinas se ajustan a un mismo patrón de “sistemas de procesamiento de información”, capaces de desarrollar un mecanismo de retroalimentación que mide y corrige las desviaciones respecto al objetivo propuesto, logrando de este modo una cierta independencia frente al entorno.

En cualquier caso, la teoría de Simon ha ayudado a entender el importante papel que la organización desempeña en la toma de decisión, ya que constituye el instru-

mento por excelencia para establecer objetivos, para asignar y especializar funciones, para restringir tareas, fijar rutinas, simplificar la información, regularizar las comunicaciones, recompensar rendimientos y adoctrinar a sus miembros. Sin las organizaciones, toda la capacidad racional del individuo quedaría sin efecto. Sólo en el seno de una organización que establece límites a las elecciones posibles, las energías dispersas de los individuos se agrupan y canalizan, orientando sus decisiones a unos objetivos claros y bien establecidos. Sin el auxilio de la organización, la mayoría de las decisiones de los individuos serían irrealizables. La “inercia” y la consistencia que proporciona la organización hace posible una racionalidad limitada, pero más potente y efectiva que la teórica racionalidad absoluta e ilimitada del individuo aislado.

De una manera que recuerda a la filosofía política de Hobbes, Simon sostiene que un individuo aislado no puede ser racional, ya que su posibilidad de elección sería ineficiente y carecería de suficiente capacidad para procesar toda la información necesaria para



elegir la estrategia vencedora. Es precisamente la conciencia de esta inoperancia la que lleva al individuo a integrarse en una organización. De tal modo que aceptar un contrato de trabajo, integrarse en una organización, proporciona la seguridad de alcanzar unas metas y un bienestar que de otro modo estaría vedado. Desde el punto de vista cartesiano esto obliga a renunciar a una hipotética “autonomía” de la razón y a reducir el abanico de posibilidades potenciales; a cambio se logran unas pocas cosas, pero de manera cierta y efectiva. Para Simon, el *homo oeconomicus*, individuo racional aislado de los neoclásicos, no es viable ni existe en la realidad. Sólo existe el *homo administrativus* que, en cuanto parte de una organización, dispone de una racionalidad parcial pero efectiva. La racionalidad de la acción humana no se entiende desde la óptica del individuo aislado, sino desde el seno de una organización donde se entrecruzan aspectos formales con otros informales, reglas escritas o explícitas, con reglas no escritas⁵⁷ o implícitas.

Aunque critica el simplismo de la psicología de Taylor, que entiende de la organización como algo re-

presivo, un modo de controlar al obrero, Simon no deja de buscar los mismos objetivos. Al obrero no le queda más remedio que incorporarse a la organización, porque sólo en su seno puede hacer efectiva su racionalidad y lograr sus intereses. Aunque su enfoque mejora y amplía el modelo cibernético de Taylor, no llega a sacar todas sus consecuencias, ya que persiste en mantener el logro de la eficiencia⁵⁸ como único parámetro explicativo de la acción humana. No parece darse cuenta de que para erigir el logro de la máxima eficiencia en único principio de organización, hace falta una racionalidad previa que justifique esa elección.

Como muy acertadamente señala Simon, las organizaciones no son sólo entramados de individuos, sino más bien de grupos de individuos que se definen por sus objetivos particulares, no siempre convergentes con los de la organización, ni con los de cada uno de los individuos que la integran. Las demandas de esos grupos son en muchos casos opuestas y conflictivas, con lo que no pueden satisfacerse simultáneamente ni en el mismo periodo. El conflicto es, por



tanto, inevitable en el seno de la organización y se hace necesario negociar continuamente para llegar a un acuerdo. Pero esa negociación sólo es posible en el seno de la organización, ya que, por definición, limita las alternativas teóricamente posibles, obligando a aceptar aquéllas que se consideran “satisfactorias”, es decir, compatibles con la finalidad de la organización. Cada grupo acude a la negociación con las demandas que considera más urgentes, con un “nivel de aspiración” que se fija en función de los éxitos logrados en ocasiones anteriores, de las expectativas actuales, de los logros de otros grupos en la misma o diferente empresa, de la información disponible, etc.

El éxito de una organización depende de su capacidad para limitar los conflictos entre las iniciativas particulares, ajustarlas al objetivo general, reducir el ámbito de discusión y facilitar el logro de los objetivos viables⁵⁹. Por eso mismo, las organizaciones no pueden considerarse puras construcciones racionales, diseñadas *a priori*, ya que como les sucede a los individuos tampoco disponen de la información necesaria, ni de la capacidad

para procesarla. Las soluciones van surgiendo *a posteriori*, como consecuencia de acuerdos y alianzas, explícitos o implícitos, entre grupos con intereses en conflictos que, no obstante, saben que se necesitan mutuamente y deben llegar a un acuerdo.

La decisión de una organización no debe confundirse con la del gran jefe, ya que es resultado de multitud de decisiones de todas las personas que, de un modo u otro, participan o influyen en la organización: directivos, obreros, accionistas, clientes, proveedores, banqueros, inspectores fiscales, etc. En igual sentido, el objetivo de una empresa es también el resultado de la conjunción de una multitud de objetivos particulares, correspondientes a todos sus miembros e implicados, que la organización se encarga de jerarquizar y mantener unidos, dando como resultado el objetivo común. Para las ciencias de la organización es muy importante estudiar cómo se puede armonizar esa diversidad de metas particulares, manteniendo la jerarquía del objetivo común de la organización que, para Simon, es el que establecen los directivos.



Enfrentado con este problema de armonizar objetivos particulares con vistas a la formación de un objetivo común, también Simon, quizás a consecuencia de su metodología positivista, piensa que una concepción psicologista y manipuladora del liderazgo constituye la mejor solución. Como le ocurrió a Schumpeter, Barnard, Drucker y muchos otros, Simon vuelve a suponer que el directivo dispone de una racionalidad superior a la de los otros miembros de la organización, que le permite someter todos los objetivos particulares a una jerarquía, donde la eficiencia crematística ocupa el lugar más elevado. Da por supuesto que los líderes pueden lograr que los distintos grupos tomen decisiones basadas en el “criterio de eficiencia” y elijan alternativas que hagan máximos los beneficios y mínimos los desperdicios.

Esta autoridad que Simon⁶⁰ atribuye a los directivos no proviene de ellos mismos, sino del consenso que se genera en el seno de la organización acerca de la eficiencia como valor supremo. En cuanto agentes racionales, los empleados aceptan reducir su inoperante razón individual y someterse

a las metas que los directivos imponen. Se dan cuenta de que es algo ventajoso, ya que de ese modo alcanzan un mayor bienestar. Según esto, más que de un consenso se trataría de una conclusión lógica, que se impone por el despotismo propio de la técnica. ¿Es posible un consenso cuando se supone que hay una solución óptima y al empleado sólo le cabe someterse o marcharse? Se trata de una elección en la que no cabe libertad, ya que no hay simetría en las alternativas; abandonar la empresa es volver al mundo de la soledad, la inseguridad y la irracionalidad: marcharse sería optar por la irracionalidad. Esta explicación de la autoridad del líder basada en el consenso no es en realidad más que una falacia, algo parecido a imponer por consenso que dos más dos son cuatro, ya que cuando todo el mundo sabe sumar, nadie se atreverá a discutirlo. ¿Por qué recurrir al consenso de individuos aislados cuando se reconoce que en esa situación la racionalidad es problemática? Si se parte de una igualdad inicial de poder entre individuos aislados, entonces no hay consenso posible, sino sólo un equilibrio donde nadie impone na-



da a nadie: sólo cabe, como muy bien supo ver Hobbes, la “guerra de todos contra todos”. Una autoridad que surge de la eficiencia o, lo que es lo mismo, del poder, no es tal autoridad ya que por su propia esencia excluye el consenso. Autoridad y bien común son inexplicables desde una antropología mecanicista.

Las teorías conductistas⁶¹ desarrolladas por Simon han ayudado a poner de manifiesto la fuerte implicación que existe entre organización y decisión. Han ayudado a descubrir que las empresas actúan en gran medida de acuerdo con un conjunto estructurado de reglas de decisión, creando una serie de respuestas regladas a los estímulos del entorno. Mientras que las teorías neoclásicas reducen esas reglas de decisión a un simple criterio de maximización, inalterable y uniforme, las teorías conductistas hacen ver que esas reglas no son ni simples, ni inamovibles, ni iguales para todas las empresas. Se trata, por tanto, de estudiarlas tal como se presentan en cada una de las empresas.

Simon ha derivado hacia las filosofías naturalistas de la sociobiología y el evolucionismo. En su

opinión, los hombres, en su lucha por la supervivencia han sido genéticamente programados con una mezcla de genes egoístas y altruistas. Mediante un proceso de selección natural, ha tenido lugar la aparición de un “egoísmo ilustrado”, que es el motor del progreso y bienestar de la humanidad. Según este enfoque, los hombres se comportarían como una especie de insectos sociales que, por selección natural, desarrollan una propensión a obedecer y a seguir reglas. Los seres humanos, para sobrevivir, necesitan cooperar eficientemente y desarrollar soluciones rápidas, lo que les obliga a restringir alternativas y a prestar atención a los problemas que en cada momento son los más simples y asequibles, estableciendo modos rutinarios de dar respuestas a problemas repetitivos. Esto lleva a la centralización y a la especialización.

Las empresas, como los individuos, están también programadas, e incluyen tanto fines individuales como corporativos. La resolución de conflictos exige imponer restricciones. Ni siquiera son los directivos quienes imponen sus metas, sino que ellos mismos es-



tán manejados por un proceso natural de selección que adopta la forma de consenso sobre una progresiva eficiencia: una idea muy hobbesiana. Los directivos forman parte de un mecanismo de retroalimentación, son termostatos burocráticos que transmiten información y regulan el proceso total, serвомecanismos corporativos que ajustan el comportamiento. No saben mucho sobre el futuro y se limitan a usar un ciclo de retroalimentación para que el sistema no se altere gravemente y deje de funcionar, aunque nunca saben a dónde se dirigen; viven en una profunda ignorancia. La autoridad no es más que un ciclo de retroalimentación que observa la reacción de los empleados y actúa para no provocar una desestabilización de la organización. Se trata de controlar los estímulos y reacciones para que el sistema no se desequilibre.

La empresa aprende corrigiendo sus errores pasados mediante una continua mejora del mecanismo estímulo-respuesta, que le permite adaptarse cada vez mejor y más rápido al entorno. De ese modo, desarrolla más memoria y capacidad de proceso para sacar ventaja de su continua e incesante

acumulación de experiencias. En ese sentido, la empresa, tal como la entiende Simon, es una máquina que aprende, un “sistema experto”. En realidad se trata de un sistema determinista que, aunque puede aprender, su historia futura está escrita en el estado de la memoria de la organización y en el diseño de su mecanismo de reacción frente al entorno. La conducta, metas y decisiones de la empresa dependen de esa memoria acumulada, son “camino-dependientes”. Todo está predeterminado por las condiciones precedentes. Su futuro se diseña como consecuencia de la inercia del comportamiento pasado. Así como Penrose introduce una capacidad de innovación exógena, que reside en la personalidad y proporciona el impulso vital, la empresa de Simon sólo vive de lo que ha aprendido del pasado.

El acierto de la decisión depende del conocimiento acumulado y de la capacidad y velocidad para utilizarlo, algo parecido al juego del ajedrez. El mejor jugador de ajedrez sería, según Simon, el que conoce todas las posibles secuencias que se siguen de cada jugada y puede decidir cuál es la mejor de



ellas. Como esto no es factible, un jugador de ajedrez será mejor cuanto mayor sea el número de secuencias de jugadas que pueda retener y manejar en la cabeza. El éxito consiste en construir ordenadores que tengan una memoria cada vez más capaz de almacenar secuencias de jugadas, con mayor velocidad para procesarlas, de tal modo que siempre tengan ventaja frente a sus rivales. Esta visión cibernética sirve igual para el ajedrez que para la empresa. Una empresa será vez más eficiente cuanto mayor sea su memoria o capacidad de almacenar situaciones pasadas y posibles, así como mayor sea su capacidad para tomar la solución más acertada en cada caso.

Desarrollos posteriores: Cyert y March

Si los trabajos de Simon han servido para poner de manifiesto que la conducta maximizadora no es útil como criterio práctico de dirección, que cada empresa tiene sus particularidades y que las estrategias empresariales tienen consecuencias no previsible, entonces los problemas de cada empresa deben tratarse de modo heurístico, es decir, diseñando mo-

delos muy flexibles y abiertos, aplicables a sus propias circunstancias. Por este motivo, los continuadores de las teorías conductistas, especialmente Cyert y March⁶², han desarrollado modelos de formación de rutinas para entender cómo se comportan las organizaciones y cómo tiene lugar la toma de decisión de los directivos.

Según estos modelos, los directivos de empresas responden a la incertidumbre usando reglas de decisión a corto plazo, consistentes en circuitos de retroalimentación que actúan como mecanismos de reacción programada. Para verificar esta tesis, han elaborado modelos de simulación mediante ordenador, que vendrían a ser el equivalente para las conductas empresariales de los túneles aerodinámicos para el comportamiento del vuelo de las aeronaves. Se trata de una visión mecanicista de las organizaciones, criticada tanto desde la filosofía⁶³ como desde la psicología⁶⁴, y que constituye una especie de taylorismo digital en el que las organizaciones se consideran simples sistemas expertos que sólo admiten aprendizaje positivo.

Este enfoque explica por qué la docencia en la escuela de negocios



de la *Carnegie Mellon* ha adoptado una orientación cibernética y fuertemente determinista, basada en la simulación mediante ordenador de “juegos de empresa”, que contrasta con el modo legalista de la escuela de negocios de Harvard. Irónicamente, los seguidores de Simon han incurrido en casi los mismos proverbios tayloristas que su maestro tanto ha menospreciado. El *simonismo* vendría a constituir una especie de escolasticismo de la dirección científica de Taylor. Como dice Lyndall Urwick, la dirección acaba entendiéndose como una técnica que, al menos en teoría, podría ser totalmente programada y automatizada. Del mismo modo que sucede en el caso del vuelo de los aviones, el empresario podría acabar siendo sustituido por una especie de “empresario automático”, un servomecanismo que aprende a reaccionar frente a las perturbaciones del medio.

La complejidad de la toma de decisión: el modelo “cubo de basura”

El planteamiento inicial de Simon y los posteriores desarrollos de Cyert y March han ido evolucionando hacia enfoques cada vez

más “científicos”, que se han propuesto estudiar el proceso de toma de decisión desde un punto de vista absolutamente empírico, observándolo como si se tratara de algo parecido a un proceso químico o biológico. Esto ha dado lugar a modelos de toma de decisión llamados de “cubo de basura”, por razones que luego se entenderán con mayor claridad.

El método seguido para la elaboración de estos modelos consiste en analizar casos reales de cómo se ha realizado la toma de decisión en el terreno de la política o de los negocios. Para justificar este modo de proceder, se invoca al inicial objetivo de Simon de observar cómo se toman “realmente” decisiones en el seno de las organizaciones, prescindiendo de toda consideración teórica *a priori*. Se sostiene que el proceso de toma de decisión es altamente ambiguo y se presta poco a las formalizaciones lógicas. Una actitud que, en parte, constituye una reacción a los modelos excesivamente racionalistas y formalizados que han desarrollado algunos de los seguidores de Simon.

Uno de los modelos más conocido es el elaborado, en 1972, por



Cohen, March y Olsen, que describe cómo se desarrolla en realidad el proceso de toma de decisión en el seno de una organización. La idea central que preside la elaboración de este modelo es que la racionalidad no tiene estructura unidimensional, sino multidimensional, de tal modo que nunca es completamente abarcable. En consecuencia, las decisiones pueden considerarse racionales sólo desde un cierto punto de vista, pero no desde otros. Es decir, los directivos toman decisiones a partir de una información necesariamente parcial, siempre provisional y variable, con vistas a resolver del modo más rápido y satisfactorio los conflictos más urgentes. Esas decisiones, examinadas desde otras perspectivas, pueden juzgarse como muy poco racionales. En otras palabras, la racionalidad sería más un método de aproximación a la realidad, que una estructura lógica y coherente en sí misma. De este modo, se viene a reconocer que la racionalidad no es independiente de la fijación de un objetivo previo, sino que, en último término, desborda el enfoque puramente teleológico.

Desde este punto de vista, la empresa no es gobernable sólo

desde la coherencia lógica, sino que necesita recurrir a la ambigüedad de la política, al logro de un fin que no es puramente consecuencialista, sino que atiende a fines superiores no justificables desde ese punto de vista. La empresa es una coalición de gentes con intereses en competencia que están convencidos de que, mientras sea posible, es mejor para todos permanecer unidos en la prosecución de un mismo fin. Por tanto, la toma de decisión es un proceso dinámico de interacción de opiniones formadas por racionalidades diferentes, que desemboca en un pacto. No es una decisión óptima en términos absolutos sobre lo que se puede y debe hacer en cada momento, sino algo que tiene más que ver con la teoría política que con la teoría consecuencialista de la decisión.

Según Olson y March, esta misma estructura abierta y compleja del proceso de toma de decisión facilita que los más poderosos puedan inclinar la determinación en el sentido que más les interesa. Esto provoca que en el seno de las organizaciones se desaten procesos de formación de coaliciones para aumentar la cuota de poder,



controlando el uso de información con el fin de contrapesar los poderes más fuertes ya existentes. Un proceso que es vital para la supervivencia de la empresa, pues un excesivo desequilibrio de poder puede llevar, en un plazo más o menos largo, a su destrucción. Desde este punto de vista, el debate sobre cuál es el objetivo de una empresa se convierte en un tema mucho más complejo de lo que se pensaba hasta ahora.

Las empresas pueden entonces presentarse como “anarquías organizadas”⁶⁵ u “organizaciones desorganizadas”, en cuyo seno las decisiones y los objetivos surgen de un proceso altamente ambiguo. Las fuentes de esta ambigüedad son: 1) La indefinición y variabilidad de los objetivos de los agentes, que pueden cambiar a lo largo de la propia negociación en función de las expectativas que se generen. De hecho los objetivos se van descubriendo a medida que la negociación avanza. 2) La falta de conocimiento exacto sobre cuál es el objeto de la negociación; la mayoría de los que participan en la negociación suelen tener sólo una idea aproximada y van ganando conocimiento de ese objetivo, por

prueba y error, a medida que la negociación se desarrolla, sin que sea posible establecer *a priori* el desarrollo de ese proceso de aprendizaje. 3) Los agentes se involucran en mayor o menor medida en la negociación, entrando o saliendo del proceso de toma de decisión en función de su carácter y energía, de sus intereses, del tiempo de que disponen, etc. Es difícil saber *a priori* quién se involucrará realmente hasta el final en un proceso de toma de decisión.

Hay además otros factores que influyen de forma aleatoria en el proceso de decisión: 1) Que se presente y se sepa aprovechar la ocasión propicia para tomar la decisión. 2) Que la decisión sea factible. 3) Que existan las personas idóneas y dispuestas para llevarla a cabo. 4) Que no existan problemas dentro o fuera que impidan la ejecución de esa decisión. Todo esto hace que el proceso de toma de decisión tenga un fuerte componente estocástico, de tal modo que el éxito final depende de una coincidencia fortuita entre problemas en búsqueda de soluciones y de soluciones en búsqueda de problemas.



Teorías ecologistas de la “contingencia estructural”

En la mitad de los años sesenta y primeros setenta tuvo lugar el desarrollo de un conjunto de teorías de la empresa llamadas de la “contingencia estructural”, que pueden calificarse de conductistas en la medida en que prestan atención al entorno externo de las empresas, a cómo influye un factor contingente en su estructura organizativa, sin hacer ningún tipo de referencia a estados intencionales internos.

Al dar unidad a sus famosos e interesantes estudios sobre el comportamiento de la industria americana a finales del siglo XIX, Chandler⁶⁶ supuso que las empresas buscan la supervivencia y el crecimiento, ajustando continuamente su estructura a las condiciones de su entorno, y dio lugar al primero de estos modelos. Consideró que un factor contingente, como la estrategia que adopta cada empresa, podía ser determinante en la constitución del tipo de organización que esa empresa adoptaría. Por ejemplo, las empresas que siguiesen una estrategia unitaria adoptarían una estructura funcional centralizada, mientras que las

que siguiesen una estrategia diversificada, adoptarían una estructura multidivisional, conocida desde entonces como estructura M. Es decir, según Chandler, son las distintas estrategias las que llevan a un tipo u otro de estructura organizativa de las empresas. De un modo más general, se podría decir que las organizaciones son resultado del modo de reaccionar y adaptarse a las condiciones del entorno⁶⁷ en que cada empresa nació y se desarrolló.

Un antecedente de este modo de ver las cosas se encuentran en la obra de Weber. Estudiando el comportamiento de una burocracia, Weber sostiene que el crecimiento de tamaño, que en este caso sería el factor contingente, exige un mayor número de personas trabajando, lo que lleva consigo una mayor racionalización o una mayor división del trabajo. Es decir, los puestos administrativos son cada vez más especializados y formalizados, las tareas más impersonales y mejor definidas, los procedimientos más normalizados y mayor el uso de la documentación y del registro. En otras palabras, se logra mayor eficiencia a cambio de una reducción en la flexibilidad de la



organización. Desde el punto de vista de las teorías de la contingencia, podría decirse que en este caso se ha producido un ajuste entre crecimiento de tamaño, factor contingente, y aumento de la estructura burocrática, factor organizacional. Generalizando esta conclusión podría decirse que, cuando las empresas aumentan de tamaño, resultan más eficientes si adoptan una estructura cada vez más burocratizada.

Este modo de explicar el tipo de organización que eligen las empresas se apoya en dos principios fundamentales: a) No hay que buscar el mejor modo de organización, que no existe, de tal modo que ninguna estructura puede considerarse óptima en términos absolutos. b) La eficiencia no es por tanto un valor absoluto, sino que depende del tipo de organización adoptado que, a su vez, es consecuencia de las circunstancias que se han tenido que afrontar. El primer principio pone en guardia contra todas aquellas teorías de la organización que pretenden desarrollar modelos generales, aplicables siempre y en toda circunstancia. El segundo principio vendría a advertir contra el error neoclásico de considerar la

empresa como una “caja negra”, una función de producción idéntica para todas las empresas. En ningún caso parece lícito admitir que la estructura interna de una empresa pueda considerarse irrelevante para el logro de sus fines⁶⁸. Teniendo en cuenta estos dos principios, se puede afirmar, que según sean las condiciones de factores contingentes como la estrategia, el tamaño, la tecnología o la incertidumbre ambiental, así serán las diferentes estructuras organizativas que permitan a las empresas alcanzar en cada caso los resultados más eficientes. De este modo se vendría a confirmar, una vez más, que la división del trabajo, o sea la función de producción, no es unívoca ni estable, ni depende sólo de la razón técnica. El diseño de la estructura organizativa no es un problema técnico de solución única, sino que depende de las condiciones culturales y sociales donde se pretende llevar a cabo.

Según estos modelos, la estructura organizativa de las empresas es algo contingente, no necesario, no siempre igual, constante, fijo o uniforme, sino que depende de las siempre variables condiciones del entorno. Las variantes que hay de



estos tipos de modelos suelen depender del factor contingente que se considere más importante y del modo en que se supone que actúa. Por ejemplo, en el modelo de Chandler, el factor clave sería la estrategia. Pero en otros modelos ese factor puede ser la tecnología disponible, el tamaño de la organización, etc.

Este tipo de modelos, como todos los conductistas, puede también contemplarse desde una óptica evolucionista o más bien ecológica. En tal caso, lo más destacable sería la adaptación pasiva de la organización a las condiciones del entorno, que es quien en realidad llevaría la iniciativa. El punto débil sería entonces la dificultad para establecer una clara separación entre los sentidos de causalidad que existen entre la organización y su medio. No sólo es el medio el que provoca cambios en la estructura, sino que también cabe una influencia de la organización sobre el medio.

Según estos modelos, la estructura organizativa de una empresa es resultado, en parte, de una reacción al medio y, en parte, de un deseo de obtener ventaja de algún aspecto del que, por una razón

contingente, dispone en cada momento de su historia. El rendimiento y la eficacia de una organización dependerán entonces del ajuste o desajuste entre esos aspectos contingentes y el entorno. El logro o no de beneficios vendría entonces a actuar como indicador del grado de ajuste, de tal modo que las empresas tenderán a moverse desde situaciones de desajuste hacia situaciones de progresivo ajuste, estableciéndose así una especie de ciclo de adaptación entre el entorno y la organización. Si en el momento inicial la organización se ajustaba a las condiciones de su entorno, poco a poco, debido al mismo carácter cambiante del medio, acabará por producirse un inevitable desajuste. Una vez que el desajuste se empiece a manifestar, la empresa deberá cambiar de estructura hasta volver a alcanzar un ajuste al nuevo medio.

Quizás por influencia del paradigma neoclásico, estas teorías entienden el cambio en la estructura organizativa como un modo de restaurar el equilibrio. Del mismo modo que la empresa neoclásica debe ajustarse a las condiciones del equilibrio del mercado, la es-



estructura debe también ajustarse a los cambios del entorno. Las preguntas claves serían entonces las siguientes: ¿por qué la iniciativa se atribuye a los cambios del entorno? ¿Por qué la obtención del máximo de beneficios es el criterio de ajuste? ¿No podría ser también un factor contingente? De estas teorías puede hacerse la misma crítica que de las teorías evolucionistas de Alchiam. Sería más bien el entorno el que llevaría la iniciativa y de hecho el que gobernaría las empresas, de tal modo que lo que sucede en su interior vendría a ser irrelevante. En realidad, estas teorías tienden a considerar las organizaciones como mecanismos de adaptación pasiva al medio, sin que importe mucho la decisión de elegir una estructura u otra. Bajo cierto aspecto, pueden presentarse como una manera alternativa de seguir manteniendo la lógica del paradigma neoclásico, sólo que ahora aplicado al diseño de las or-

ganizaciones. El hecho de que todos los modelos se centren en un solo factor de contingencia es un rasgo de debilidad, pues de ese modo no tienen en cuenta la multidimensionalidad y complejidad de toda estructura organizativa.

Los modelos de contingencia estructural, en especial el de Chandler, han desencadenado una larga y persistente discusión sobre la validez de sus supuestos. Se ha sostenido que de, algún modo, la validez de esta forma de interpretar los hechos depende de las valoraciones que se hagan sobre el grado de contingencia de las estrategias seguidas. No hay posibilidad de establecer un grado único de contingencia, ni una afirmación indiscutible sobre el sentido de la causalidad. Los mismos hechos podrían explicarse desde una multitud de perspectivas. ¿Qué razones hay para sostener que la estrategia cambia antes que la estructura?

Los logros de este debate

A lo largo de años de debate intelectual y de búsqueda de soluciones concretas durante el perio-

do que aquí se ha descrito, se realizaron continuos intentos por elaborar teorías de la empresa que se



liberaran de las limitaciones del enfoque psicologista. Así se ha contribuido vigorosamente a descubrir muchos aspectos de lo que sucede en la vida de las empresas que hasta entonces no se habían tenido en cuenta. Ésta ha sido, a nuestro entender, la aportación más sólida de ese largo debate en el que se han buscado de un modo u otro bases sólidas para la elaboración de una teoría más convincente de la empresa y de su gobierno.

El primero de estos logros ha sido el reconocimiento casi unánime, por parte de todas las posturas teóricas, de que la empresa es una realidad compleja, en cuyo seno se desarrollan procesos muy complicados que no pueden ignorarse, ya que son determinantes de la conducta global externa. Esto ha tenido especial importancia entre los partidarios del enfoque neoclásico, puesto que les ha llevado al desarrollo de nuevas concepciones teóricas que han tenido gran importancia en la evolución posterior, no sólo de la teoría de la empresa sino en general de toda la teoría económica.

Una consecuencia de esa admitida complejidad de la empresa ha

sido el reconocimiento explícito de que la incertidumbre no es algo negativo, que impida el ejercicio de una supuesta racionalidad absoluta, puesto que ha convertido el proceso de adquisición de conocimiento a través de los procesos de especialización y coordinación, en un elemento esencial para entender la vida de la empresa. Lo más importante que sucede en el seno de la empresa es ese proceso de continua adquisición de conocimientos, que de algún modo se van depositando en la organización, permitiendo su crecimiento y el desarrollo de nuevas potencialidades. Una idea que no es totalmente novedosa ya que, bajo ciertos aspectos, había sido anunciada por Adam Smith en sus ideas acerca de la división del trabajo y, de forma explícita, había sido expuesta por Alfred Marshall.

La idea de la empresa como un organismo vivo, con un proceso de crecimiento y aprendizaje, ha situado en un primer plano la dimensión proyectiva de la actividad humana. La dimensión temporal, que es como la otra cara de la moneda de la incertidumbre, ha pasado a desempeñar un papel decisivo en el gobierno de las empresas.



Ha quedado superada la idea de la empresa como un mecanismo de adaptación pasiva a las variaciones del entorno.

Otra importante consecuencia ha sido que se ha ido abriendo camino la idea clara de que no existe un antagonismo o tajante separación entre empresa y mercado o, lo que es lo mismo, entre individuo y organización. Ningún agente, y menos la empresa, puede considerar que su entorno es algo exógeno y separado de sus propias capacidades de acción. Como consecuencia, se ha ido prestando una mayor atención a la estructura, no sólo de las empresas, sino del entorno competitivo en que se desenvuelven. El concepto de competen-

cia ha empezado a ser una realidad compleja y concreta y no una especie de *deus ex machina*, no diseñado para cubrir las deficiencias del mercado sino las ignorancias teóricas. La competencia perfecta supone conocimiento perfecto; algo que ya nadie admite.

Por último, la función de los directivos y de la organización ha empezado a adquirir por fin una dimensión positiva. No se trata sólo de controlar a los obreros para que no estorben los planes de los propietarios, sino de descubrir e impulsar las potencialidades de crecimiento que se esconden en la integración, mediante la mejora en común de esa compleja estructura humana que es la empresa.

Notas

1. Vid. Searle, J. R. (1997).
2. Vid. Baumol, W. (1959).
3. Vid. Marris, R. (1964).
4. Vid. Williamson, O. (1963).
5. Vid. Kalecki, M. (1954).
6. Vid. Bain J. S. (1949).
7. Vid. Sylos-Labini, P. (1962).
8. Vid. Andrew, P. W. S. (1949, 1952).
9. Vid. Steindl, J. (1952).
10. Vid. Alchiam, A. (1950).
11. Vid. Simon, H. (1955, 1957, 1959).
12. Vid. Cyert, R. M. y March, J. G. (1963).
13. En la *American Economic Review*, entre marzo de 1946 y marzo de 1947, se publicaron varios artículos de R. A. Lester (1946, 1947), F. Machlup (1946, 1947) y G. J. Stigler (1946, 1947), que discutían sobre la validez del marginalismo, más concretamente del principio de la pro-



ductividad marginal, para explicar la demanda de trabajo.

14. Vid. Machlup, F. (1967), donde hace una valoración histórica del debate.

15. Vid. Berle, A. y Means, G. (1932).

16. Vid. Hall, R. y Hitch, C. (1939). Una vez que Robinson y Chamberlin definieron la industria como una colección de empresas en equilibrio, resultaba razonable, en el contexto de la metodología predominante en Cambridge, preguntar a los empresarios si se comportaban suponiendo que sus empresas estaban en equilibrio. También era razonable que se interpretara la respuesta negativa como una evidencia de que la aplicación de la teoría del equilibrio requería revisión.

17. Este debate duró hasta finales de 1960, con aportaciones como la de R. A. Gordon (1948), y las que aparecen en tres números de *Oxford Economic Papers* (1954, 1955, y 1956) dedicados al estudio del problema del "long-run profit-maximization", con contribuciones de H. R. S. Edwards, F. H. Hahn, J. Hicks y P. Streeten.

18. En 1939 Sweezy publicó *La demanda en condiciones de monopolio*, obra en la que, a partir de los resultados obtenidos por R. Khan (*The problem of duopoly*), propuso la famosa curva de demanda quebrada para explicar que el precio de los productos en los mercados oligopolistas tiende a mantenerse rígido en lugar de variar, como suponía el modelo de la empresa neoclásica.

19. Vid. Lewin, S. B. (1996).

20. Vid. James, W. (1890).

21. Para más detalles de estas críticas de los psicólogos vid. Dickinson, Z. C. (1919).

22. Vid. McDougall, W. (1908).

23. Vid. Friedman, M. (1953).

24. La defensa que Friedman hizo de la teoría de la empresa neoclásica fue, por otro lado, decisiva para mantener la validez de toda la construcción neoclásica. La fundamentación axiomática de la teoría del valor y de la distribución quedaba incompleta sin la teoría de la empresa en equilibrio. Vid. Moss, S. (1984).

25. Sobre la metodología de la economía vid. Hollis, M. (1994). En lo que se refiere a Friedman, vid. pp. 63 y ss.

26. Hipótesis que, por su propia globalidad, es difícil de contrastar, ya que de algún modo es una profecía que siempre se realiza. Todo lo observable está siempre en equilibrio.

27. Vid. Wittgenstein, L. (1958).

28. Sobre el positivismo vid. Kolakowski, L. (1966).

29. Vid. Berle, A. y Means, G. (1932). El volumen 26 nº 2 del año 1983 del *Journal of Law and Economics* está dedicado al 50º aniversario de la publicación de ese famoso artículo.

30. Sobre el papel disciplinador de los *takeovers* y sobre cómo los accionistas pueden controlar a los directivos a través de los mercados de capitales, vid. Grossman, S. J. y Hart, O. (1980).

31. Sobre cómo la Bolsa motiva a los directivos para actuar a favor de los accionistas, bajo la amenaza de tomas de control o adquisición, o de abandono del



- equipo que actualmente dirige la empresa, abriendo la posibilidad de que lleguen nuevos directivos mejor motivados, vid. Pelikan, P. (1988), cap. 6.
32. Vid. Machlup, F. (1967).
33. Vid. Baumol, W. (1959).
34. Vid. Williamson, O. E. (1964).
35. Vid. Marris, R. (1964).
36. Vid. Aresti, P. (1996).
37. Vid. Kalecki, M. (1954).
38. Vid. Chandler, A. (1977).
39. Sobre la importancia de la contabilidad en el gobierno de la empresa y sobre su historia, vid. Jhonson, H. T. y Kaplan, R. S. (1987).
40. Vid. Steindl, J. (1952).
41. Vid. Bain, J. (1956).
42. Vid. Sylos-Labyni, P. (1957).
43. Vid. Modigliani, F. (1958).
44. La postura de Alchiam puede interpretarse como otro modo de presentar el supuesto de maximización neoclásica, o como la semilla del posterior desarrollo de la teoría evolucionista de la empresa. Vid. Khalil, E. (1996).
45. En una línea de continuidad con la propuesta de Alchiam están los trabajos de Downie, J. (1958) y Winter, S. G. (1964). El primero no se refiere directamente a la empresa, ya que trata fundamentalmente sobre el proceso de la competencia desde un enfoque evolucionista. El segundo sí es importante desde el punto de vista de la empresa, especialmente porque supera la visión tan estrecha del darwinismo clásico, rompiendo radicalmente con la perspectiva neoclásica.
46. Vid. Guillén, M. F. (1995), p. 80.
47. Vid. Bluestone, B. y Bluestone, I. (1992), caps. 2 y 3.
48. Vid. Pfeffer, J. (1997), p. 183.
49. Vid. Scott, W. R. (1998), p. 165.
50. Vid. Braverman, H. (1974).
51. Vid. Goldberg, V. P. (1980).
52. Vid. Marglin, S. (1974).
53. Vid. Edward, R. (1979).
54. Para entender mejor el pensamiento de Simon sobre las organizaciones vid. Pérez Lopez, J. A. (1991, 1993).
55. Para entender las limitaciones del concepto de inteligencia y racionalidad que tiene Simon vid. Marina, J. A. (1993).
56. Se trataba de una nueva versión de la vieja idea cartesiana de que los animales y las máquinas son realidades similares.
57. Es patente la influencia de dos pensadores weberianos, como son Barnard y Selznick.
58. Para Simon el hombre sólo trabaja, pero no actúa. Sólo realiza actividades cuyas finalidades están fuera de ellas mismas. Por eso, la eficiencia es el único criterio de valoración.
59. En la terminología de Commons, la necesidad de recurrir al juez.
60. Puede decirse que Simon, March y sus colegas de Carnegie pretendían liberar a Barnard de Parsons, así como sistematizar y desarrollar la teoría cognitiva que había intuido Barnard.
61. Vid. Nelson, R. y Winter, S. (1974).
62. Vid. Cyert, R. M. y March, J. G. (1963).



63. Vid. Dreyfus, H. L. (1972) y Searle, J. (1984).
64. Vid. Weizenbaum, J. (1976).
65. Vid. March J. G. y Olsen, J. P. (eds.) (1976).
66. Vid. Chandler, A. (1962).
67. Vid. Donaldson, L. (1995) y Pfeffer, J. (1997).
68. Vid. Scott, W. R. (1998), p. 95.

Bibliografía

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

Arestis, P. (1996), "Post-Keynesian Economics: Toward Coherence", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 20, pp. 11-135.

Bain, J. S. (1949), "A Note on Pricing in Monopoly and Oligopoly", *American Economic Review*, vol. 39, nº 2, pp. 448-464.

Bain, J. S. (1954), "Economies of Scale, Concentration, and the Conditions of Entry in Twenty Manufacturing Industries", *American Economic Review*.

Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

Baumol, W. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, Harcourt and Brace, Nueva York.

Baumol, W. (1962), "On the Theory of the Expansion of the Firm", *American Economic Review*, vol. 52, nº 5, pp. 1078-1087.

Berle, A. y Means, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, Londres.

Bluestone, B. y Bluestone, I. (1992), *Negotiating the Future. A Labor Perspective on American Business*, Basic Books, Nueva York.

Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, Nueva York.

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

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



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.

Cyert, R. M., March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Nueva York.

Dickinson, Z. C. (1919), "The Relations of the Recent Psychological Development to Economic Theory", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 33, n° 3, pp. 253-268.

Dohose, K., Jürgens, U. y Malsh, T. (1985), "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry", *Politics and Society*, vol. 14, n° 2, pp. 115-46.

Donaldson, L. (1995), *American Anti-Management Theories of Organization. A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.

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

Dreyfus, H. L. (1972), *What Computers Can't Do. A Critique of Artificial Intelligence*, Harper and Row, Nueva York.

Edward, R. C. (1979), *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, Nueva York.

Friedman, M. (1953), *Essays in Positive Economics*, University of Chicago Press, Chicago.

Friedman, M. (1955), "Leon Walras and His Economic System", *American Economic Review*, vol. 45, pp. 900-909.

Goldberg, V. P. (1980), "Bridges over Contested Terrain: Exploring the Radical Account of the Employment Relationship", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 1, pp. 249-274.

Grossman, S. y Hart, O. (1980), "Takeovers Bid, the Free Rider Problem and the Theory of the Corporation", *Bell Journal of Economics*, pp. 42-64.

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

Haire, M. (1959), "Psychological Problem Relevant to Business and Industry", *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp. 169-94.



Hall, R. y Hitch, C. (1939), "Price Theory and Business Behaviour", *Oxford Economic Papers*.

Hollis, M. (1994), *The Philosophy of Social Science*, Cambridge University Press, Cambridge.

Horowitz, I. (1970), *Decision Making and the Theory of the Firm*, Holt, Reinhart and Wiston, Nueva York.

James, W. (1890), *Principles of Psychology*, vol. II, Henry Holt, Nueva York.

Jensen M. y Meckling W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure", *Journal of Financial Economics*, 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.

Kalecki, M. (1954), *Theory of Economic Dynamics: An Essay on Capital and Long Run Changes in Capitalist Economy*, Unwin University Books, Londres.

Khalil, E. L. (1996), "After the Special Nature of the Firm: Beyond the Critics of Orthodox Neoclassical Economics", en Gronewegen, J.

(eds.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, Kluwer Academic, La Haya.

Kolakowski, L. (1966), *Der Philosophie des Possitivismus*, Panstowe Wydsawnitwo, Varsovia.

Lester, R. A. (1946), "Short Coming of Marginal Analysis for Wage-Employment Problem", *American Economic Review*, vol. 36, n° 1, pp 63-82.

Lester, R. A. (1947), "Marginalism, Minimum Wages, and Labor Markets", *American Economic Review*, vol. 37, n° 1, pp. 135-148.

Lewin, S. B. (1996), "Economic and Psychology: Lessons For Our Own Day From the Early Twentieth Century", *Journal of Economic Literature*, vol. 34, pp. 1293-1323.

Machlup, F. (1947), "Rejoinder to an Antimarginalist", *American Economic Review*, vol. 37, n° 1, pp. 148-154.

Machlup, F. (1967), "Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial", *American Economic Review*, vol. 57, n° 1, pp. 1-33.

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



Marglin, S. (1974), "What do Bosses Do? The Origin and Function of Hierarchy in Capitalist Production", *The Review of Radical Politics Economy*, n° 6, pp. 33-60.

Margolis, J. (1958), "The Analysis of the Firm Rationalism, Conventionalism and Behavioralism", *Journal of Business*, vol. 31, pp. 187-99.

Marina, J. A. (1993), *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama, Barcelona.

Marris, R. (1963), "A Model of the Managerial Enterprise", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 77, pp. 185-209.

Marris, R. (1964), *Theory of Managerial Capitalism*, Macmillan, Londres.

Martínez-Echevarría y Ortega, M. A. (1999), "Gobierno y división del trabajo", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, n° 1, pp. 91-129.

McDougall, William (1908), *An Introduction to Social Psychology*, Methuen and Co., Londres.

Modigliani, F. (1958), "New Development on the Oligopoly Front", *Journal of Political Economy*. Reimpreso en Archiblad, G. C.

(1971), *Reading in the Theory of the Firm*, Penguin, Londres.

Moss, S. (1984), "The History of the Firm from Marshall to Robinson and Chamberlin: The Source of Positivism in Economics", *Economica*, vol. 51, pp. 307-318.

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.

Pelikan, P. (1988), "Evolution, Economic Competence and 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.



Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Rialp, Madrid.

Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

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

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

Searle, J. R. (1984), *Minds, Brains, and Science*, Harvard University Press, Cambridge.

Searle, J. R. (1997), *The Construction of Social Reality*, Free Press, Nueva York.

Simon, H. A. (1959), "Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*, vol. 49, n° 3, pp. 253-283.

Simon, H. A. (1962), "New Development in the Theory of the Firm", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, pp. 1-15.

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

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

Steindl, J. (1952), *Maturity and Stagnation in American Capitalism*, Oxford University Press, Oxford.

Steindl, J. (1979), "Stagnation Theory and Stagnation Policy", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 3, pp. 1-14.

Stigler, G. J. (1947), "Professor Lester and the Marginalist", *American Economic Review*, vol. 37, n° 1, pp. 154-157.

Storing, H. J. (1962), *Essays in the Scientific Study of Politics*, Holt, Reinhart and Wiston, Nueva York.

Sylos-Labini, P. (1962), *Oligopoly and Technical Progress*, Harvard University Press, Cambridge.

Weizembaum, J. (1976), *Computer Power and Human Reason*, W. H. Freeman, Nueva York.

Williamson, O. E. (1963), "Managerial Discretion and Business Behaviour", *American Economic Review*, vol. 53, n° 5, pp. 1032-1057.

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



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

Winter, S. G. (1964), "Economic Natural Selection and the Theory

of the Firm", *Yale Economic Essays*, vol. 4, pp. 225-272.

Wittgenstein, L. (1958), *The Blue and Brown Books*, Blackwell, Oxford.



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
- Nº 79 Hacia una nueva teoría de la empresa
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa
Tomás Calleja

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