
CUA 128 DERNOS

EMPRESA Y HUMANISMO

¿Tiene sentido una teoría de la empresa?

MIGUEL ALFONSO

MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA Y ORTEGA



Universidad
de Navarra



EMPRESA Y
HUMANISMO

CUADERNOS
EMPRESA Y HUMANISMO

128

**¿Tiene sentido
una teoría
de la empresa?**

MIGUEL ALFONSO MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA Y ORTEGA

CUADERNOS

Presidente/President

D. Ricardo Martí Fluxá (ITP)

Director/Editor

D. Ángel Arrese (Universidad de Navarra)

CONSEJO EDITORIAL/EDITORIAL ADVISORY BOARD

Subdirector

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

Editoras

D^a. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

D^a. Marina Martínez (Universidad de Navarra)

Consejo Editorial/Editorial Advisory Board

D. Horst Albach (Universidad de Bonn. Alemania)

D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)

D. Jaime Aurell Cardona (Universidad de Navarra)

D^a. Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)

D. Tomás Calleja Canelas (Fiatlux. España)

D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA. España)

D. Ricardo Crespo (Universidad de Cuyo y Universidad Austral)

D. Pier Paolo Donati (Universidad de Bolonia. Italia)

D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona. España)

D. Santiago García-Echevarría (Universidad de Alcalá. España)

Dña. Mary Ann Glendon (Harvard Law School. EE.UU.)

D. Joan Fontrodona (IESE. Universidad de Navarra)

D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)

D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)

D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)

D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid. España)

D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)

D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)

D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)

D. Guido Stein (IESE. Universidad de Navarra)

D. Stefano Zamagni (Universidad de Bolonia. Italia)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N° 128. Diciembre 2015

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España

cbozal@unav.es y marina@unav.es www.unav.es/empresayhumanismo

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-477-5

DL: NA-2162/2015 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

I. Introducción	5
II. La teoría neoclásica de la economía	11
1. Visión racionalista y sistémica de la acción humana	11
2. El mercado como equilibrio	13
3. La teoría neoclásica de la empresa	16
III. La apertura de la “caja negra” de la empresa neoclásica	21
1. Introducción	21
2. ¿Es posible una empresa sin gobierno?	21
3. Liderazgo e individualismo	25
4. El conflicto entre propiedad y dirección	27
5. ¿Por qué hacen falta las empresas?	30
6. Las empresas como contratos entre individuos	34
7. ¿Qué es una decisión racional en el marco de una empresa?	37
IV. Los intentos de superación del enfoque neoclásico	41
1. La empresa como fenómeno social	41
2. Incertidumbre, desequilibrio, mediación	45
3. Una visión empresarial de la economía	46
V. La empresa vista por sus directivos	53
1. Crecimiento, estructura, funciones y objetivos	53
2. La “nueva” economía de la organización	56
VI. Una visión no racionalista de la empresa	61
1. El problema de una teoría de la acción	61
2. La importancia de la individuación	62
3. La empresa como mediación humana	66
4. ¿Cómo formar empresarios?	72

I. Introducción

Si se presta atención a lo que se ha publicado y enseñado en los últimos años sobre qué es una empresa y cuál es el sentido de la actividad que desempeñan sus directivos, una de las cosas que más sobresale es la existencia de un fuerte dualismo, casi se podría decir de una esquizofrenia. Mientras que desde el punto de vista teórico –el propio de los economistas– la empresa se entiende como una función abstracta de producción que siempre permite una solución óptima, desde un enfoque práctico –el propio de los directivos– la empresa se presenta como un conjunto de problemas concretos y cambiantes, que hay que ir resolviendo en el día a día, sin arreglo a una teoría de la empresa.

Desde el punto de vista teórico los problemas concretos de la empresa no existen, o no se consideran, pues todo lo que sucede en la empresa viene regulado desde fuera de ella misma, por la tendencia al equilibrio que rige la totalidad del sistema económico. Por el contrario, desde el punto de vista práctico, no hay una teoría general de la empresa que permita prever y resolver los problemas concretos, sino que cada uno de ellos es singular e irrepetible.

Otra manifestación no menos importante de esa especie de esquizofrenia es que, en los departamentos de economía, el estudio de la empresa se plantea como parte de un sistema teórico completo, como una pieza necesaria para la formación de la teoría de precios. Por su parte, en las escuelas de negocios se enseña a resolver los problemas concretos, sin referencia a una consideración teórica de la empresa, y mucho menos de la economía en su conjunto.

En cualquier caso, desde ninguno de ambos enfoques se tiene muy clara la naturaleza de la empresa, una ignorancia que se hace más llamativa en el caso de las escuelas de negocios. Un síntoma de lo que acabamos de decir es que, hasta hace bien poco –de modo especial en los programas de MBA–, se proclamaba que el objetivo que

se perseguía en esos cursos era formar administradores de negocios que, por lo general, se suponían ya establecidos y en marcha. Esto llevaba a fomentar en los egresados de ese tipo de programas una mentalidad conservadora. Estaban más dispuestos a ser receptores de empleos establecidos, generalmente bien retribuidos, que gentes con iniciativa, creadores de riqueza y empleo. En los últimos años se ha producido un cambio de tendencia y se publicita que el objetivo que se pretende, al menos en algunas de esas escuelas, es formar innovadores, creadores de nuevas empresas, desarrolladores de un nuevo estilo de llevar adelante los negocios.

Por su parte, en los departamentos de economía el enfoque es manifiestamente conservador. Desde hace casi un siglo predomina la llamada “teoría neoclásica de la economía”, que constituye la ortodoxia generalmente aceptada. Según esa teoría la actividad económica debe entenderse como un sistema cerrado, totalmente formalizado y estable, que permite prever el comportamiento de sus parámetros más relevantes y sintomáticos. Aunque a lo largo de estos años han ido surgiendo variantes cada vez más sofisticadas de ese modelo básico, con una mayor complejidad matemática de los instrumentos analíticos, todos ellos siguen manteniendo los mismos supuestos metodológicos y conceptuales. En cualquier caso, en ese marco teórico la empresa no tiene entidad por sí misma, para comprobarlo basta con hojear un manual clásico de microeconomía de los que se siguen recomendando a los estudiantes de esos departamentos.

La creciente complejidad de la actividad económica, de modo especial en el ámbito de las empresas, ha ido haciendo cada vez más patentes las notables deficiencias de ese modelo teórico. El resultado más inmediato y concreto es que en los últimos años no ha dejado de disminuir el número de estudiantes que se incorporan a los estudios de economía teórica¹. Además, muchos de ellos sienten luego la necesidad de acudir a una escuela de negocios, sobre todo si desean trabajar en el mundo de la empresa, donde sus conocimientos teóricos son inaplicables en la práctica.

¹ Es interesante consultar la declaración de los estudiantes franceses de economía en <https://pep-seco.wordpress.com/>

Esta misma situación de insatisfacción con los enfoques teóricos al uso ha provocado que, tanto desde las escuelas de negocios como desde los departamentos de economía, se esté llevando adelante un encomiable esfuerzo por superar esa fractura entre la teoría y la práctica de la actividad empresarial.

Dentro de este esfuerzo conjunto se pueden distinguir dos grandes grupos. De un lado los que sostienen que todo lo que sea apartarse del paradigma neoclásico es apostar por un tipo de conocimiento que consideran sin base científica. Por otro lado, están los que apuestan por una decidida superación de los supuestos neoclásicos y consideran que no solo es el único modo de dar paso a un nuevo enfoque de la empresa, sino también a un nuevo enfoque de la actividad económica en su totalidad.

La postura de estos últimos es mucho más difícil y arriesgada, ya que se ven obligados a enfrentarse con problemas metodológicos, epistemológicos y antropológicos de gran calado, que desbordan sus posibilidades inmediatas como profesores de escuelas de negocios, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Optar por la vía heterodoxa supone renunciar a conceptos como equilibrio, información perfecta, individualidad cerrada, “conducta racional”, etc., sin disponer de una alternativa teórica bien fundada y socialmente aceptada.

Los partidarios de mantener los supuestos de la ya más que centenaria teoría neoclásica han desarrollado, a lo largo de los últimos cincuenta años, un conjunto de modelos explicativos de las conductas de las empresas que constituyen lo que ahora se conoce como “economía de la organización”. Un enfoque que no ha dejado de diversificarse en corrientes diversas e incluso opuestas, consecuencia de los intentos llevados a cabo para superar las inevitables paradojas y contradicciones que se siguen de los supuestos del modelo neoclásico. En no pocos casos es patente una tendencia a recurrir a técnicas matemáticas relativamente sofisticadas, en un intento de formalizar juegos estratégicos cada vez más complejos con los que se pretenden explicar las conductas de la empresa. Aunque indudablemente son aportaciones sugerentes y meritorias, en la

mayoría de los casos esos modelos carecen de una aplicación práctica inmediata.

Como no todo el mundo tiene tanta maestría en la modelación matemática, en muchos casos se ha optado por ejercicios descriptivos, como pueden ser justificaciones teóricas más intuitivas de algunos problemas típicos de las empresas. El resultado ha sido que gran parte de la tarea investigadora que se realiza sobre la empresa, sobre todo la que se publica, tanto en las escuelas de negocios como en los departamentos de economía, se ha centrado en el estudio de un tipo de problemas menos comprometidos desde el punto de vista teórico, como puede ser un tratamiento estadístico de alguna faceta del comportamiento de algún conjunto de empresas concretas, sin entrar en cuestiones más de fondo. En cualquier caso, desde el punto de vista metodológico, los enfoques se mantienen dentro de la más pura tradición neoclásica.

Las causas de esta situación de crisis en el estudio de la empresa son varias y complejas. La más grave y profunda es, sin duda, la carencia de un adecuado enfoque epistemológico de las ciencias sociales, un problema que se arrastra desde comienzos del siglo XX. A eso se añaden otras causas de tipo sociológico, como puede ser la obligación que se ha impuesto a los profesores de los centros académicos superiores de investigar y publicar los resultados obtenidos en ciertas revistas científicas acreditadas, las que otorgan prestigio y reputación escolar, que casi en su totalidad están controladas por los partidarios del enfoque neoclásico de la economía.

Una realidad innegable, por estas u otras razones, es la existencia de una grave fractura entre docencia e investigación que, de persistir, podría poner en peligro el propio desarrollo de las escuelas de negocios. No deja de ser llamativo que profesores de tales escuelas, al mismo tiempo que se esfuerzan por publicar en revistas científicas de referencia, no cesen de alabar y poner como ejemplo a empresarios de éxito, que presumen de no haber pasado por las aulas universitarias o de haberlas abandonado casi inmediatamente².

² El artículo de Justin Fox, titulado “From *economic man* to behavioral economics” y publicado en mayo de 2015 en la Revista de HBS, pone de manifiesto el tipo de paradojas y contradicciones que acabamos de citar.

En cualquier caso, es urgente recuperar la unidad entre docencia e investigación, pues esta última solo es posible cuando se ahonda en las causas últimas de lo que se pretende enseñar. Para eso se requiere un nuevo y más completo modo de entender y explicar el tipo de acción humana que hace posible la existencia de las empresas. No es posible persistir en una visión del hombre y de la sociedad como la que subyace en la teoría neoclásica, nacida hace más de doscientos años, que no solo se ha demostrado incapaz de dar una explicación razonable de la actividad de las empresas, sino también de proporcionar una representación mínimamente satisfactoria de las graves crisis y problemas que afectan a la economía de comienzos del siglo XXI.

Ni tan siquiera entre los más acérrimos partidarios de mantener esos mismos postulados se ha logrado un consenso unánime sobre cuál podría ser el núcleo de esa renovada teoría neoclásica de la empresa. Los mismos resultados de la “economía de la organización” han puesto en evidencia la imposibilidad, a partir de tales postulados, de explicar algo tan esencial para las empresas como es la capacidad de innovar, sin lo cual no es posible crear riqueza y puestos de trabajo. Desde un enfoque como el neoclásico, la innovación solo puede entenderse como un “regalo de los dioses”.

El camino hacia una renovación del modo de enfocar la actividad económica, y en concreto, lo que sucede dentro de la empresa, ha quedado abierto. Lo mejor para avanzar es acercarse sin prejuicios teóricos previos a esa realidad compleja que es cada una de las empresas, para, poco a poco, llegar a una nueva visión de lo que sucede en su interior. En ella se irá desvelando el tipo de antropología y metodología que da mejor fundamento a esa actividad.

Lo que se pretende en el presente trabajo es ahondar en las ideas que se acaban de enunciar y esbozar algún tipo de conclusiones que puedan ayudar a una mejor comprensión de la naturaleza de la empresa. Con este fin, se le ha dado la siguiente estructura: se inicia con una breve exposición de lo más esencial del enfoque neoclásico, tanto en lo que se refiere al mercado como a la empresa; en una segunda sección se exponen los principales problemas surgidos a lo largo del siglo pasado, cuando desde ese mismo enfoque

neoclásico se trató de dar una explicación a los problemas concretos de las grandes empresas que fueron surgiendo durante esos mismos años. Con esa ocasión se explica la génesis y el desarrollo de lo que en la actualidad constituye la “economía de la organización”, o el nuevo enfoque ortodoxo de la teoría de la empresa. En la tercera sección se exponen diversos intentos de explicar los problemas propios de las empresas desde perspectivas cada vez más distantes del enfoque neoclásico. En la cuarta y última sección, y a modo de conclusión, se hace una breve exposición de cuáles pueden ser las líneas maestras de una nueva manera de enfocar la empresa.

II. La teoría neoclásica de la economía

1. Visión racionalista y sistémica de la acción humana

A través de un largo desarrollo teórico que tuvo sus orígenes en el siglo XIV, y que se decantaría finalmente por las doctrinas políticas y económicas surgidas a mediados del siglo XVIII, se fue definiendo lo que podríamos llamar una visión racionalista de la realidad, una nueva epistemología que tanta influencia tendría en el desarrollo de la teoría social moderna, y de modo especial en la teoría económica neoclásica.

Según esta visión racionalista, solo pueden ser objeto de conocimiento las individualidades estrictamente acabadas, cerradas sobre sí mismas, perfectamente separadas las unas de las otras. Se suprime de este modo toda mediación, todo proceso de individuación, dando lugar a una profunda fractura entre pensamiento y vida, entre concepto y acción.

El llamado conocimiento científico acabaría por quedar reducido a lo que es perfectamente representable en el plano del pensamiento, dejando fuera todo lo pre-individual e inter-individual, que también se suele llamar, en términos clásicos, la materia. Se lograba de ese modo claridad y certeza, individualidad y equilibrio, pero con el coste de perder el sentido de lo activo, de la energía y la causalidad.

Desde una perspectiva racionalista típica, como la de Descartes, los animales solo pueden ser autómatas, máquinas compuestas de piezas perfectamente individualizadas, separadas y articuladas, pero carentes de energía, de modo que necesitan ser movidos desde fuera. Un enfoque que tiene la ventaja de pensar la anatomía de un animal, el modo de articularse de sus partes, pero que tiene el grave inconveniente de dejar de lado su vitalidad, lo que hace posible su movimiento. De igual modo que el yo pensado no piensa, un animal

pensado no vive. En ambos casos queda fuera lo que desde tiempos de Aristóteles se llama *energía*³.

Desde el punto de vista racionalista, el hombre solo puede ser pensado, lo cual está en la raíz misma del modelo antropológico en el que se funda la teoría económica neoclásica: un autómeta, una estructura lógico-mecánica, una especie de “caja negra” con una “entrada” y una “salida”. Una *entelechia*⁴, algo perfectamente individuado, encerrado en sí mismo, que no necesita de mediación ni *energía*, pues se supone que ha alcanzado su perfección final. Un ente absolutamente universal y abstracto, situado más allá de la naturaleza y de la historia.

Quedaba así planteada una visión de la sociedad como resultado de la interacción de una multitud de individuos, algo que solo puede ser pensado si, en último término, un gigantesco autómeta es reducido a un sistema en equilibrio, en el que se logra que la suma de todas las “salidas” acabe por ser igual a la suma de todas las “entradas”: una igualdad expresable mediante un sistema de ecuaciones.

Este sistema, desde un punto de vista económico, puede ser interpretado como un mercado, cuyo equilibrio se corresponde con la igualdad de todas las ofertas con todas las demandas de los distintos bienes con los que los individuos transaccionan, de tal modo que la solución del sistema de ecuaciones que representan esas igualdades serán los precios de equilibrio, las relaciones de compatibilidad entre las entradas y salidas de todos los individuos.

Un mundo de individuos estrictos necesariamente tiene que estar en equilibrio estable, ya que se trata de un mundo muerto, en el que toda posibilidad de crecimiento ha quedado excluida, donde solo caben relaciones estáticas perfectamente establecidas, relaciones numéricas, como los precios de equilibrio. Aquellas interacciones que no sean las de equilibrio solo pueden ser virtuales o fic-

3 Del griego *energeía*, que viene de *en-ergon* o capacidad de dar.

4 Viene de *entelés*, que significa ‘lo completo, lo acabado, lo que ha alcanzado la actualización de todas sus potencialidades, el fin de una actividad’. Es lo que también llamaremos un autómeta o equilibrio estable.

ticias. Desde un punto de vista racionalista solo las interacciones de equilibrio son “reales”, en el sentido de expresables en ecuaciones matemáticas. Es interesante observar que, desde el enfoque racionalista, en un mundo donde no hay vida ni mediación, los conceptos de individuo y equilibrio son sinónimos. Todo lo que está en equilibrio es un individuo, y viceversa.

Podemos decir, por tanto, que desde este punto de vista, la sociedad no es más que la solución geométrica a un problema de compatibilidad operativa entre individuos, solución que, en resumidas cuentas, es el núcleo fundante de la teoría económica neoclásica. Una teoría que, en lo esencial, alcanzaría su plenitud en la exposición llevada a cabo por Pigou alrededor de los años treinta del siglo pasado.

2. El mercado como equilibrio

La economía quedaba así reducida al mercado, un mecanismo de asignación de recursos –dados o escasos– que, por encima de la decisión de los individuos, lograba una situación de equilibrio estable.

En este planteamiento no solo los hombres son individuos cerrados e inermes, sino también las mercancías que se intercambian. Todos los bienes se conocen perfectamente *a priori*, y están radicalmente separados los unos de los otros. Eso explica que en el enfoque neoclásico no tenga entrada el dinero, que es lo menos individual que existe, pues de algún modo se pueden hacer todas las cosas, constituyendo una mediación entre todas las mercancías, presentes y posibles, y las que solo pueden aparecer en un futuro incierto.

En este enfoque no se contempla la acción humana, pues no puede ser pensada, por lo que es sustituida por la “decisión racional”, que desde el punto de vista racionalista no es un acto, sino un resultado, algo que depende de un equilibrio total, único y ya conocido, o lo que es lo mismo, perfectamente previsible. Sostener que el individuo sigue una “conducta racional” solo quiere decir que se

trata de una “decisión” determinada por la solución de equilibrio, que, por otro lado, es la única posible, por lo que propiamente no se trata de una decisión libremente elegida, sino de una solución impuesta por el rigor de una lógica mecanicista.

No es lo mismo el acto de pensar (*energía*) que el resultado de pensar (*entelechia*). Si se deja fuera el acto, solo caben resultados previamente establecidos, y la única racionalidad posible es la que se sigue de una solución de equilibrio que, por ser estable, tiene que ser, por lo demás, única.

Un intercambio real, no meramente pensado, supone mediación, dependencia mutua y, por tanto, negación de individualidad cerrada. Si hay intercambios es porque los hombres no son individuos acabados sino que están más bien en proceso de incesante individuación. Por eso, mientras que los intercambios reales son actos que apuntan a un futuro que no existe, los intercambios del modelo neoclásico son decisiones racionales, resultado de un cálculo de compatibilidad entre todas las entradas y salidas posibles de todos los individuos, que sería el equilibrio final resultante, que como se ha dicho, es perfectamente conocido *a priori*. Lo que podríamos llamar condiciones de consistencia para que se dé un “equilibrio de Nash”.

En el marco teórico neoclásico no tiene sentido formular la pregunta: ¿cómo se ponen de acuerdo esos individuos para alcanzar el equilibrio? La respuesta es que no se ponen de acuerdo (ya que carecen de iniciativa), sino que “son puestos de acuerdo” por la misma estructura de su individualidad cerrada, que no les deja otra alternativa.

Esa pregunta solo tiene sentido en el ámbito de la práctica, y se resuelve apelando a realidades como el contrato, la propiedad y el dinero, que, por principio, suponen que no hay individuos ni equilibrios, en el sentido racionalista de ambos términos, sino apertura, relación y un proceso interminable de individuación.

En un marco de información perfecta, como el neoclásico, no tienen sentido los contratos, solo cabe la decisión “racional” única, instantánea y previsible para todos. El contrato –como su mismo nombre indica– solo tiene sentido en el tiempo, cuando hay media-

ción y los hombres no son individualidades cerradas, cuando el intercambio y la relación no son entes de razón, sino que se van forjando en el tiempo. Imponer la individualidad y el equilibrio es un modo de evitar el trato, el “con-trato”, que permite adaptarse a lo que vaya pasando en cada momento, a lo inesperado que surge de ese mismo trato.

En el ambiguo lenguaje que usan los partidarios de la teoría neoclásica, a fin de dar la impresión de que se deja a salvo la libertad humana, se suele decir que los individuos “son racionales” y que llegan a la misma solución de equilibrio porque todos “disponen” de la misma información: la que hace compatible los planes de todos, que son también individuales y cerrados. Se pone así de manifiesto que para ellos “individualismo”, “equilibrio”, “racionalidad”, “información perfecta” y “competencia perfecta” son una misma cosa.

En un mundo panóptico o de pura visión, donde todo estuviese dado y fuese visible, no existiría ni sería necesario el dinero, bastaría con los precios. En tal escenario, se entiende por precios relaciones cuantitativas fijas y estables entre todas las cantidades fijas de todos los individuos físicos posibles, en una hipotética condición de equilibrio. Paradójicamente, el dinero solo existe cuando no es posible poner precio a todas las cosas, cuando puede suceder lo imprevisible, lo que todavía no se ve. Algo parecido a lo que ocurre con el lenguaje, que solo es posible cuando hay cosas que no se pueden expresar mediante la palabra.

Donde todo es presencia, donde no hay tiempo, ni pasado ni futuro, no hace falta memoria ni propiedad. La propiedad es una relación real, configurada en el tiempo, no reversible ni anulable a voluntad. Por otro lado, sin propiedad no es posible al contrato, donde ésta –la propiedad– y la memoria se continúan y se apoyan mutuamente, dando lugar a conductas previsibles.

El problema básico de toda visión racionalista de la realidad es que para lograr la certeza y la perfecta previsión –la que permite proceder de modo deductivo desde los postulados hasta sus últimas consecuencias– es imprescindible imponer una “condición inicial”, lo cual depende siempre de una elección arbitraria, pues no hay ninguna condición inicial absoluta.

En todas las variantes de las teorías sociales modernas, desde Hobbes hasta Rawls, la “condición inicial” es que la sociedad está compuesta por una multitud de individualidades acabadas y cerradas sobre sí mismas.

3. La teoría neoclásica de la empresa

Desde el punto de vista neoclásico, la empresa no podía ser más que otro individuo, un ente perfectamente delimitado, cerrado sobre sí mismo, que desempeña una función abstracta: producir mercancías a partir de mercancías, para dar así lugar a las ofertas, indispensables para explicar la formación de los precios de equilibrio. Este supuesto individuo-empresa se guía, como todos los demás, por el cálculo de la máxima cantidad producida, que le reporta el máximo beneficio y la máxima satisfacción.

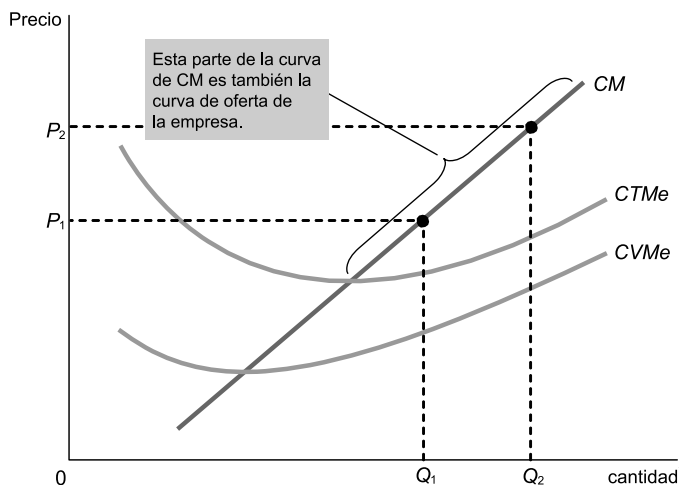
Al reducir la empresa a un individuo, a un mecanismo de entrada y salida, toda su complejidad organizativa y funcional desaparece y queda encerrada en la “caja negra” de un supuesto individuo abstracto. Una caja que, con el tiempo, acabaría mostrándose como una auténtica caja de Pandora, pues su posterior e inevitable apertura supondrá la ruina de toda la estructura metodológica de la economía neoclásica.

Desde ese enfoque, la empresa se convierte en una simple función matemática abstracta, que a partir de unos precios dados y de unas técnicas también dadas, transforma unos bienes perfectamente individuados y conocidos en otros bienes también perfectamente individuados y conocidos. Se trata, por tanto, de una “decisión racional”, instantánea o virtual, que se toma fuera del tiempo, y que, desde el cumplimiento de las condiciones de equilibrio, proporciona la máxima cantidad final de bienes a partir de las cantidades de bienes iniciales disponibles.

En ese mundo de presencias o de información perfecta, donde no hay dinero, sino solo precios de todas las cosas, la máxima cantidad final obtenida por cada empresa se corresponde necesariamente con la máxima ganancia monetaria, ya que solo tiene valor lo

presente, lo perfectamente previsible y estrictamente individuado. Eso explica que los neoclásicos distingan entre el aspecto real –o de presencia– y el monetario –o simbólico– de la economía. Pero entienden que esa distinción es solo formal; el dinero no sería más que un velo que oculta la realidad de las cosas presentes.

En una representación gráfica de dos dimensiones, donde el eje horizontal expresase cantidades y el vertical precios, el modelo neoclásico de empresa podría representarse del siguiente modo: una curva de costes medios en forma de “u” que expresa su tamaño y capacidad operativa; y una curva de costes marginales, derivada de la primera, que la corta en su punto más bajo y expresa el coste de producir una unidad adicional. Por otro lado, como se supone que la empresa se mueve en competencia perfecta, los precios se mantienen siempre iguales con independencia del número de empresas que compiten en el mercado. En consecuencia, la demanda queda representada en ese gráfico por una línea recta, paralela al eje horizontal, que corta al vertical en el punto representativo del precio de su producto. Esa línea representa tanto el ingreso medio como el ingreso marginal de cada empresa. Como la motivación de ese individuo es el logro del máximo beneficio, llevará adelante un continuo



Coste Marginal como curva de oferta de la empresa competitiva.

incremento de producción hasta el punto en el que el ingreso marginal sea igual al coste marginal, que es la condición de máximo beneficio.

La paradoja de este modelo de empresa es que en el equilibrio del mercado, cuando se haya alcanzado la máxima producción total de todas las empresas, el beneficio de cada una de ellas sería nulo. Lo cual pone de manifiesto que, en equilibrio estable, la empresa desaparece. Dicho de otro modo, de acuerdo con el modelo neoclásico la empresa existe virtualmente fuera del equilibrio. Solo existe de modo real, en el sentido de racional, en condición de equilibrio. Una conclusión plenamente coherente ya que, como hemos tenido ocasión de decir, la acción es incompatible con un marco, como el equilibrio o estricta individuación, donde desaparece toda posible mediación. En ese modelo no hay modo de explicar cómo se puede pasar del desequilibrio al equilibrio. Todavía más, el desequilibrio solo puede entenderse como algo hipotético e inobservable, algo puramente virtual.

Además, en equilibrio del mercado, todas las empresas se hacen iguales, con lo que resulta que la producción total de todas ellas la podría llevar adelante tanto una sola gran empresa como cada una de ellas por separado, aunque sean un número muy considerable.

Según este modelo, la empresa viene a ser entonces como una especie de autómeta cuya operación se reduce a ir estrechando de modo continuo la distancia entre el coste y el ingreso marginal, hasta alcanzar una posición de equilibrio. Se rige por una adaptación automática, guiada por la información exógena de los precios, que la lleva a ir reduciendo de modo continuo la diferencia entre lo estimado y lo realizado, hasta alcanzar el equilibrio preestablecido por unas condiciones iniciales. Al igual que sucede con un autómeta, tampoco la empresa neoclásica es capaz de improvisar, de abrir nuevos caminos que no sean los previstos por el equilibrio del sistema.

En un mundo de información perfecta solo cabe una “decisión racional”, que no es más que seguir los caminos preestablecidos para llegar al equilibrio. Por contraste, en el mundo real, la decisión

propia de la empresa no puede ser causal, determinada por el entorno, como sucede con un autómata, sino que, de algún modo, implica un “salto cuántico”, algo que sucede sin causa, que no procede del entorno sino de la libertad o creatividad del acto humano.

Eso no quiere decir que una decisión de este tipo no sea racional, como sostienen los neoclásicos. La restricción propia de la “racionalidad neoclásica” es que la decisión solo puede recibir justificación a partir de una “condición inicial”, de un marco externo global previamente establecido, y, por tanto, solo puede tender a un equilibrio plenamente conocido. La racionalidad humana, en su sentido más pleno, consiste en que de cada decisión solo se puede dar una cierta explicación *a posteriori*, que en cualquier caso nunca será completa, ya que depende de unas condiciones concretas que nunca se conocen con perfección. No hay que olvidar que no existe una “condición inicial absoluta”. En ese sentido, la racionalidad, en su sentido pleno, siempre está en proceso, y depende más de la auto-consistencia relativa de la acción en el marco concreto donde se desarrolla, que de la consistencia absoluta de su resultado en referencia a un supuesto marco externo que se supone absoluto, que no es más que una “condición inicial” arbitrariamente establecida, como podría ser cualquier otra.

Si la empresa se comportara como un autómata, como ocurre en el modelo neoclásico, no habría racionalidad humana propiamente dicha, sino una “racionalidad absoluta”, impuesta desde fuera. Un síntoma claro de que se la está considerando en un marco donde no hay vida ni tiempo, sino solo un equilibrio abstracto y estable. Solo hay vida y *energeia*, capacidad de acción, cuando la racionalidad es abierta y creativa, que es lo propio no solo de la empresa, o de la economía, sino sobre todo de la acción humana.

III. La apertura de la “caja negra” de la empresa neoclásica

1. Introducción

Se trata de exponer ahora las contradicciones que fueron surgiendo a lo largo del siglo XX, haciendo cada vez más patente el contraste entre la complejidad de todo lo que sucedía en el seno de las empresas, tal como se manifiestan en la realidad, y la cada vez más sorprendente simplicidad de la “caja negra” en la que el modelo neoclásico había intentado ocultar la riqueza y complejidad de la actividad de la empresa.

Siguiendo un orden cronológico se empezará por exponer los estudios sobre la naturaleza del proceso productivo, llevados a cabo – con enfoques distintos – por Taylor y por Mayo, en las dos primeras décadas del siglo pasado. A continuación se prestará atención a los problemas de separación entre la propiedad y la dirección, surgidos en la década de los años veinte, con ocasión de la aparición de las llamadas *corporations*, grandes empresas cuya organización y modo de operar se distanciaban notablemente del simplismo organizacional del modelo neoclásico. En tercer lugar, se expondrá el interesante debate, iniciado a finales de los años treinta, sobre las razones de la existencia de la empresa, del que se derivaría el concepto de costes de transacción, que sería clave para el desarrollo de las llamadas teorías contractualistas de la empresa. Todos estos enfoques constituirían el fundamento de la “economía de la organización”, cuyo posterior desarrollo expondremos en un próximo apartado.

2. ¿Es posible una empresa sin gobierno?

En la vida real de las empresas, la producción no es una función matemática sino un proceso que conlleva tiempo, una sucesión de ope-

raciones, realizadas sobre unas determinadas materias y procesos naturales, que llevan a la obtención del producto final deseado. Dicho proceso no es reversible, no se realiza siempre del mismo modo, ni con los mismos resultados. Esa imprecisión tiene diversas causas: en algunas ocasiones se debe a fallos o deficiencias en los materiales; en otras a fallos en el diseño de los procesos o a fallos inevitables de los operarios. Normalmente la inestabilidad de los procesos productivos se debe a la conjunción de numerosos factores, no siempre fáciles de detectar y prever.

La tendencia típica del racionalismo a ver el proceso de producción en abstracto, o desde fuera de él mismo, como una relación abstracta entre cantidades de entrada y de salida, llevó a entender su dimensión temporal a través de la idea abstracta de velocidad, como una relación entre la cantidad de unidades de producto obtenidas por unidad de tiempo. Como, por otro lado, según el modelo neoclásico la producción se supone instantánea, y la cantidad producida tiene valor por sí misma, se llegó a la conclusión de que había que acelerar el ritmo de la producción para alcanzar el máximo volumen de cantidad, el determinado por el cálculo abstracto, realizado fuera del tiempo, que se correspondería con el máximo beneficio.

Ese aumento de la velocidad del proceso de producción podría hacerse de dos maneras: aumentando la duración de la jornada de trabajo -forzando el ritmo de trabajo de los obreros- o mediante la conjunción de ambos. Fue precisamente este modo abstracto y racionalista de entender la producción lo que llevaría a Marx a sostener que el origen del beneficio residía en la explotación del trabajo del obrero por parte del capitalista, que le obligaba a trabajar a un ritmo muy forzado y durante una jornada de duración inhumana; lo cual, por otro lado, es manifestación de una manera individualista y abstracta de entender el trabajo.

Había sido tradicional que fuesen los artesanos, o bien en tiempos más recientes los obreros, organizados en sindicatos, quienes establecieran la estructura y el modo de llevar adelante los procesos productivos. Eran ellos también los que, por lo general, a través de sus organizaciones gremiales se encargaban de adiestrar a los que

se incorporaban al trabajo en las empresas. En todos esos casos, el ritmo de producción no se establecía de acuerdo con una racionalidad abstracta, orientada solo al resultado, sino de acuerdo con una racionalidad concreta y singular, que tiene en cuenta la integridad del proceso, considerando de modo prudencial todas sus dimensiones.

Era inevitable que más tarde o más temprano se produjera un choque entre ambos enfoques, el tradicional y el racionalista. Los partidarios de aumentar la velocidad del proceso –por lo general propietarios de las nuevas empresas industriales– se dieron cuenta de que para lograr su objetivo tenían que superar la resistencia de los sindicatos, que insistían en mantener los modos tradicionales de organizar la producción. Mientras los procesos fueron predominantemente artesanales, con uso de conocimientos y herramientas que solían ser de su propiedad, parecía natural que fuesen efectivamente ellos quienes controlasen el modo de organizar la producción. Ahora bien, cuando los procesos empezaron a industrializarse, usando máquinas y técnicas más complejas, también los artesanos fueron sustituidos por obreros, por lo que parecía más adecuado que ese control pasara a depender de las oficinas técnicas, controladas por los ingenieros.

Los propietarios, por lo general, solo conocen la producción desde un punto de vista abstracto, como un balance cuantitativo o contable entre los insumos y el producto. Los artesanos, por el contrario, suelen tener un conocimiento de la producción desde un punto de vista muy concreto, desde su materialidad más abstracta. Los obreros y los ingenieros se encuentran en una situación intermedia entre los propietarios y los artesanos: mientras los ingenieros están más próximos a la visión abstracta del propietario, los obreros lo están más a la visión concreta de los artesanos.

Esta pugna por el control del proceso productivo daría lugar a un conflicto entre los obreros y los propietarios, que en algunos casos llegó a ser muy violento. Tratando de encontrar una solución pacífica a este conflicto, F. W. Taylor pensó que no podía venir por el lado de la negociación política, como lucha de poder, sino como consecuencia de lo que él consideraba una solución científica.

Su objetivo consistió en determinar de modo científico cuál debía ser la “velocidad” objetiva, la propia de cada proceso de producción, lo cual le llevaría a desarrollar lo que se conoce como teoría científica de la dirección de empresas. Para eso se propuso estudiar cada proceso productivo desde una perspectiva de ingeniero, combinación de pensamiento abstracto con observación empírica.

Respecto del método a seguir intentó llevar al plano empírico del proceso productivo los mismos principios de individualidad y equilibrio que la teoría neoclásica mantenía en el plano abstracto. Respecto de su objetivo, se puede decir que estaba convencido de que tanto los obreros como los propietarios solo llegarían a un acuerdo, a una “decisión racional”, si se les proporcionaba a ambos una misma información perfecta y objetiva, la que correspondía a la velocidad de equilibrio del proceso de producción.

Según el modo de pensar de Taylor, todo proceso de producción bien organizado está compuesto de una sucesión de operaciones perfectamente individualizadas, hasta el punto de que pueden ser separadas totalmente las unas de las otras. De esta manera aparecían sus partes más elementales, lo que llamaba “puestos de trabajo”, tareas básicas destinadas a ser llevadas a cabo por un obrero perfectamente individualizado.

Esto quiere decir que Taylor veía el proceso desde el producto final, del que tenía una idea cerrada y completamente individualizada –abstracta–, lo que le llevaría a pensar que su proceso productivo tenía que tener una solución única. Por otro lado, se daba cuenta de que los obreros representaban restricciones externas y muy concretas sobre el proceso, por lo que se propuso racionalizar sus conductas, el modo de llevar adelante sus tareas.

Para esto, con la ayuda del metro, la balanza y el cronómetro, se propuso determinar, de modo objetivo y concreto, lo que en cada momento un supuesto “obrero típico” de cada industria podía llevar a cabo a un ritmo óptimo y estable. Esto prueba que Taylor pensaba en los obreros, y en sus operaciones, en términos de relaciones abstractas entre cantidades, fuerzas, masas y tiempos, con vistas a la obtención de un resultado cuantitativo previamente establecido. Un mecanismo de entrada y de salida, que se supone tiene un rendi-

miento natural, regulado por la satisfacción corporal, que se puede establecer por medición empírica.

Según este enfoque se comprueba que Taylor confunde la empresa con una máquina, materialización de un diseño abstracto, que una vez estabilizada y ajustada, no requeriría de posterior intervención humana. Su conclusión coincide básicamente con la del modelo neoclásico, es decir, que la empresa no requeriría de dirección, pues con información perfecta no hay problemas de coordinación, ya que todos, también el obrero, tomarían la “decisión racional” que llevaría a la coordinación de las “decisiones-operaciones” de todos los individuos, dando lugar a un equilibrio estable.

Una vez organizado científicamente el trabajo productivo de una empresa, cada uno, desde el propietario hasta el último obrero, conocería muy bien los límites y posibilidades de sus operaciones, con lo que desaparecería todo conflicto del seno de la empresa. El resultado final de este diseño sería una cadena de obreros, en sus “puestos de trabajo”, que realizan su trabajo con un ritmo determinado por la máxima cantidad obtenible, de modo estable y sin conflictos operativos. Se alcanzaba así el objetivo de que cada individuo se dirigiera a sí mismo, uno los grandes ideales de la Ilustración. Paradójicamente ese obrero se auto-dirige sin saber nada del sentido último del proceso en el que participa, pues solo se tiene presente un principio de eficacia.

En realidad se trataba de una verdadera teoría de la dirección, pero presentada de modo encubierto, probablemente incluso para el mismo Taylor. Si por dirección se entiende lograr que otra persona haga lo que uno quiere, es manifiesto que ese objetivo existía en el proyecto de Taylor, pero se mantiene oculto porque se presentaba como una supuesta “decisión racional”, por otra parte, la única que cabía tomar.

3. Liderazgo e individualismo

El planteamiento de Taylor puso de manifiesto que motivación y “decisión racional” no eran la misma cosa. Incluso en el propio di-

seño de Taylor es patente el intento de unir la racionalidad de la operación con la máxima felicidad en su ejecución, dando por supuesto que reportaba la máxima retribución. En cualquier caso, la realidad de los hechos dejaría claro que al obrero no se le convencía mediante la demostración de una especie de teorema matemático, sino que se resistía a ser encerrado en el lecho de Procusto de un “puesto de trabajo” “científicamente” diseñado.

Los estudios de Elton Mayo y Roethlisberg, dos psicólogos experimentales, sobre las conductas de los obreros en los talleres de unas determinadas fábricas, les llevarían a descubrir que los obreros no trabajaban en un vacío de relaciones, en un espacio abstracto y mecanicista, como había pretendido Taylor, sino que entre ellos mismos constituían un entramado de relaciones, lo que llamaron una “organización informal”, que se superponía a la “organización formal” o diseño de tipo taylorista, de cómo había que llevar adelante el proceso de producción. La calificación de informal viene del hecho de que se trataba de algo concreto y singular, propio no solo de cada empresa sino de cada taller, en los que trabajaba un grupo humano distinto de operarios; algo que, por tanto, no se podía generalizar ni formalizar para dar lugar a un modelo teórico.

Los resultados de este tipo de investigaciones empíricas sirvieron para poner de relieve cómo lo vital o trans-individual, lo concreto y singular, no tenía cabida en el individualismo radical del enfoque neoclásico, que es lo que detectaron esos autores en forma de enfrentamiento entre lo formal y lo informal. Por otro lado, no se les pasaba por alto que era precisamente lo vital, lo que llamaban informal, lo que proporcionaba la motivación y hacía posible la cooperación y la buena marcha del trabajo en los distintos talleres. Ciertamente, era necesario el diseño programado u organización formal que daba consistencia teórica al diseño del proceso, pero no era suficiente por sí mismo para asegurar su eficacia operativa. Hacía falta algo más, que, de momento, se escapaba o se situaba fuera de las coordenadas teóricas del modo neoclásico de entender la empresa.

A partir de este tipo de psicología individualista, Mayo y Roethlisberg solo fueron capaces de desarrollar una teoría de las “relaciones humanas” que no formaba parte de una teoría coherente de

la empresa, sino que más bien vino a constituir una especie de manipulación psicológica de los obreros, con vistas a lograr que sus conductas se adecuaran al sentido de la “racionalidad neoclásica”. A partir de entonces se desarrollaría una teoría del liderazgo centrada en la manipulación del entorno informal del trabajo, en la que se incluían las motivaciones con vistas al logro de un objetivo formal impuesto por los que mandan.

Sería precisamente un empresario, Chester Barnard, uno de los primeros en darse cuenta de que la llamada “organización informal” no debería verse como antagónica a los “objetivos formales” de la empresa, sino que la verdadera organización de la empresa debería incluir ambas dimensiones. En este sentido Barnard prestó mucha atención al problema de la comunicación en el seno de la empresa, algo que consideraba esencial para lograr la unidad operativa que hace posible la cooperación, lo cual supone la conjunción armoniosa de todas las motivaciones que se pueden dar en el seno de la empresa.

El problema, del que se percataría el propio Barnard, es que la comunicación no se limita al lenguaje formal, sino que necesita apoyarse en lo que no es expresable, contar tanto con lo formal como con lo informal. De ese modo apuntaba Barnard a una superación de la racionalidad neoclásica o racionalista. Mientras esta última es siempre formalista y *a priori*, la racionalidad propia de la empresa está siempre en proceso de auto-constitución, dando lugar a ese tipo de comunicación que, de algún modo, trataba de explicar Barnard.

4. El conflicto entre propiedad y dirección

A partir de los años 20 se puso de manifiesto otra importante divergencia entre la teoría neoclásica y la práctica diaria de las empresas, esta vez con ocasión del estudio de la estructura y el modo de funcionar de las grandes empresas productivas, como Ford y General Motors, las llamadas *corporations*.

En el modelo neoclásico, realidades tan alejadas de la estricta individuación como la propiedad, la dirección, la toma de decisión, la formación de contratos, la financiación, el diseño del producto o la creación de mercado, ni siquiera se contemplaban, ya que en un mundo de información perfecta, donde no hay tiempo ni acción humana, donde todo se supone estrictamente individual y acabado, ese tipo de instituciones son instrumentos de mediación, lo que viene a ser la negación misma de ese tipo de individuación. Serían Berle y Means (1932) los primeros que, desde un enfoque neoclásico, estudiaran los problemas surgidos en el seno de esas grandes empresas.

El enorme tamaño de las instalaciones productivas de las *corporations* hacía que las necesidades de financiación fuesen muy elevadas, de modo que ningún individuo puede por sí solo hacer frente, y mucho menos evitar, el riesgo incurrido en ese tipo de volúmenes de inversión. Por ese motivo se juzgó necesario diseñar un nuevo marco legal para ese tipo de empresas; un marco que alteraba radicalmente el sentido clásico de la propiedad, heredado del derecho romano, y que se había mantenido casi inalterado hasta finales del siglo XIX.

Tanto la propiedad como el valor son realidades esencialmente relacionales, no tienen sentido en un mundo de individuos aislados, en el que tampoco tiene mucho sentido el concepto de decisión o disposición ligada al uso de la propiedad. Tanto la propiedad como el valor expresan una relación de complementariedad, de tal modo que lo esencial de ambos no reside en los términos de la relación –los individuos– sino en la propia relación.

Se suele decir que el objetivo de la empresa es crear valor para los empresarios, pero eso no es posible si al mismo tiempo no se crea valor, tanto para los directivos como para los empleados y los clientes. Porque la esencia del valor y la propiedad es la consistencia en la dependencia mutua, una consistencia que es atributo de la totalidad y no de cada una de las partes.

Con el fin de facilitar la financiación, y para hacer más factible el concepto de propiedad colectiva o anónima, el nuevo marco jurídico admitía el principio de responsabilidad limitada de los que

componían ese tipo de propiedad. Esto suponía un cambio muy importante en el sentido tradicional de la propiedad, que siempre había asociado la capacidad de disponer con la de asumir la responsabilidad de las propias disposiciones.

Como una consecuencia, el nuevo marco jurídico de ese tipo de empresas llevaría a separar de la dirección -capacidad de disposición de los recursos disponibles- de ese tipo de propiedad anónima. Por otro lado, la dirección dejaba de ser un órgano unipersonal para convertirse en una estructura funcional compleja y jerarquizada, de tal modo que la decisión, en lugar de ser un resultado instantáneo, se convertía en un proceso que se realizaba en el tiempo, y cuyo resultado no era siempre previsible.

En cualquier caso, contra lo que establecía el modelo neoclásico de la empresa, el empresario no era un individuo en quien se resumía y ocultaba toda la complejidad de la empresa, sino un entramado de procesos, regulados por derechos y obligaciones, y dependiente de una información y una racionalidad siempre cambiantes.

Desde un enfoque individualista como el neoclásico, las decisiones del nuevo tipo de propietarios no eran tanto sobre los activos y las operaciones de la empresa, sino sobre sus propios activos financieros. A través de los mercados financieros podían desinvertir e invertir en la empresa que en cada momento les diera mayor rentabilidad, sin importarles de modo concreto lo que sucedía en su interior.

Según este modo de pensar, la gran empresa vendría a ser un entramado de mercados de compra y venta de intereses individuales antagónicos. El objetivo de los propietarios sería la máxima retribución de sus activos financieros, comprando o vendiendo sus títulos en la Bolsa de Valores. El objetivo de los directivos sería el logro de la máxima retribución, para lo cual se esforzarían en mejorar la cotización en Bolsa de la empresa que estuvieran dirigiendo. Correspondía, por tanto, a los directivos la iniciativa de todo el proceso; serían ellos los únicos que tomarían decisiones, eso sí, siempre condicionados por los intereses de los propietarios, que buscan su beneficio, y por los intereses de los clientes, que buscan productos mejores a precios más bajos.

Como se puede comprobar, la empresa sería algo así como el resultado de un contrato social a varias bandas, lo que permitiría la solución provisional a un conflicto de intereses *a priori* o preestablecido. El problema que se planteaba era que el equilibrio de intereses resultante no venía determinado por la “mano invisible” de un mercado externo e independiente, que fijaba unos precios de equilibrio objetivos e indiscutibles. Se trataba más bien de una solución diseñada e implementada por los directivos, negociando con las partes en conflicto. La objetividad del mercado quedaba, por tanto, en un segundo plano, un tanto alejada.

Vistas así las cosas, la decisión de los directivos no solo cambiaba el resultado y el entorno, sino la misma compleja estructura de toma de decisión, de modo que la empresa no volvería a ser la misma. No queda entonces claro el supuesto neoclásico de que los individuos conozcan sus intereses antes de la acción, antes de configurar el pacto social que da lugar a la empresa en cada momento.

Por tanto, no eran los precios, ni ningún tipo de información neutral, los que regían la formación de los contratos que daban lugar a la empresa, sino un complejo proceso de toma de decisión, en condiciones de incertidumbre, que exigía contar con una organización de estructura jerárquica que se apoyaba en un marco legal que no era resultado de una “racionalidad neoclásica”, sino que reflejaba un tipo de racionalidad muy distinta, la basada en la creencia, la costumbre y, por supuesto, también en la eficacia.

5. ¿Por qué hacen falta las empresas?

En 1937 Ronald Coase formuló una pregunta clave: ¿por qué existían las empresas? ¿Por qué la economía no podía ser reducida en su totalidad a puras transacciones de mercado, donde solo hubiese individuos perfectamente individuados? Unas preguntas que sugerían algo muy importante: que las empresas no se limitan a transformar unas mercancías en otras, sino que individuán o dan existencia concreta a mercancías hasta entonces solo intuitas.

Aunque probablemente no era muy consciente de ello, Coase estaba planteando de modo implícito que las empresas no podían ser individuos cerrados y acabados, como suponía el modelo neoclásico, sino que ellas mismas estaban en continuo proceso de individuación, que era precisamente lo que les permitía individuar a otros. En el fondo estaba planteando una cuestión antropológica de gran calado: ¿se puede explicar la acción humana, y de modo más concreto la producción, a partir de una perspectiva como la neoclásica, en la que todo aparece individuado y completado en sí mismo?

Desde el punto de vista neoclásico, lo ideal sería una sociedad de individuos perfectamente individuados, es decir, un marco abstracto de competencia perfecta, con información perfecta o en equilibrio estable, en el que cada uno se podría mover sin tropezarse con los otros. Un marco en el que nadie tuviera que pararse a pensar y esforzarse para ponerse de acuerdo con los otros sobre lo que conviene hacer en cada momento; cosa que sí ocurre en la empresa.

Es indudable que para una mente neoclásica, como la de Coase, la necesidad de pararse a negociar y acordar lo que se podría hacer en cada caso, constituía lo que consideraba un “coste de transacción”. Transacción viene del latín *transigere*, hacer con otro, o por intermedio de otro. Para Coase, tener que contar con otro no constituía una ganancia, sino un coste, una desventaja, porque consideraba que todo individuo estaba perfectamente individuado, de modo que toda transacción venía a negar ese supuesto.

Ahora bien, si admitía una transacción con costes, era señal de que admitía también un tipo de transacción sin costes, la propia del mercado, la que se realizaba con información perfecta, cuando nadie tiene que ponerse de acuerdo con nadie, ya que lo que hay que hacer es patente para todos. Ello sugiere que en ese caso las transacciones son virtuales, y siempre dentro de la totalidad de un equilibrio ya establecido. Una transacción sin costes es una operación mental, en la que se confunde lo pensado con lo realizado.

En un mundo así no hace falta la propiedad, ya que todos saben desde el principio lo que les corresponde. En consecuencia, desde el punto de vista neoclásico la sociedad puede ser considerada tanto un mercado como una empresa, ya que en realidad solo existe una

gran mente pensante. Por último, y no menos importante, la hipótesis de información perfecta es otro modo, por paradójico que parezca, de afirmar la perfecta individuación, la absoluta ignorancia de los unos respecto de los otros, la más completa ausencia de toda posible mediación.

Como en el seno de la empresa no hay precios, ni información perfecta, todas las transacciones en su seno tenían que ser –según Coase– costosas. Llegaba así a la conclusión de que la empresa debía quedar al margen del mercado, del ámbito de los individuos perfectos que no dependen los unos de los otros.

Adoptaba de este modo Coase una actitud muy parecida a lo que ya se había aplicado en las antiguas *polis* griegas, en las que solo podían ser ciudadanos, aparecer en el ámbito público, los que fueran individuos, en el sentido de no dependientes de otros, los que tuvieran esclavos que les librasen de esos “costes de transacción”. Por el contrario, los que tuvieran que soportar esos costes, los que tenían que trabajar para vivir, como era el caso de los esclavos, debían quedar fuera de la ciudad, ya que no eran individuos plenos y autosuficientes.

En el caso de Coase, esa actitud dejaba al descubierto la esquizofrenia propia del individuo moderno. El mundo ideal sería el mercado, el ámbito público donde los individuos no dependen unos de otros y pueden ejercer la libertad de consumo. Pero ese mismo individuo, para poder consumir, necesita trabajar en la empresa, ámbito de la producción y del sometimiento a los intereses ajenos de otros individuos, lo cual explica que para el individuo moderno la fiesta solo tiene sentido en el ámbito del consumo y el mercado.

En cualquier caso, desde una mentalidad racionalista, como la de Coase, no resultaba posible llegar a descubrir que es precisamente la transacción, la dependencia y la complementariedad, la división del trabajo y los intercambios, la que crea el valor y da sentido a la propiedad. En otras palabras, que no es el mercado lo que crea el valor, sino la empresa, en cuyo interior tiene lugar la incesante transacción que la hace posible.

Sin pretenderlo, la pregunta de Coase acabaría por producir una inversión radical de la visión neoclásica de la economía. Se llegaría

a la conclusión de que no eran los precios el criterio último de coordinación entre los individuos, sino que detrás de ellos, de un modo complejo, estaban los costes de transacción, los que asumen las empresas fuera del mercado. Esto desvelaba la presencia de una compleja circularidad en el establecimiento de los criterios de coordinación propios de la sociedad, algo muy alejado del simplismo de un equilibrio estable, gobernado por unos precios que solo tenían que ver con los gustos y preferencias de unos individuos que hipotéticamente solo consumen.

Es en el seno de la empresa donde gran parte de esa coordinación se lleva a cabo, tanto mediante el aprendizaje, lo cual supone un marco de jerarquía y autoridad, como mediante los precios de mercado. Luego esa coordinación no es solo resultado de los intereses de una multitud de individuos iguales, sino también del continuo empeño de las empresas por resolver, de modo cada vez más eficiente, lo que Coase, de un modo negativo, consideraba el problema de los costes de transacción, y que, de modo positivo, se puede llamar el proceso empresarial de crear valor, generar riqueza y propiedad, o simplemente dar lugar a la consistencia social.

La propiedad, el dinero, la organización y la autoridad no son simples modos de reducir “costes de transacción”, como pensaba Coase, sino distintos tipos de mediación que hacen posibles las empresas y la producción. En el mercado neoclásico no hay costes de transacción por la sencilla razón de que no hay posibilidad alguna de transacción, ya que solo hay individuos y, por tanto, no pueden pasar unos a través de los otros.

Había quedado claro que el mercado no puede existir sin la empresa, sin los “costes de transacción”. Además, se hacía cada vez más difícil seguir sosteniendo la existencia de un mercado abstracto y general, válido para toda la economía, ya que la propia existencia de los “costes de transacción” llevaba a fracturarlos en una multitud de mercados concretos, aquí y ahora, limitados y ligados a la actividad de una o varias empresas concretas, que los hacen posibles a partir de sus productos y sus operaciones. Había, por tanto, muchas empresas, precisamente porque había muchos mercados o viceversa. Visto desde la empresa lo importante en la economía no era

lo abstracto y homogéneo sino la diferencia y lo concreto, lo singular e irrepetible.

6. Las empresas como contratos entre individuos

A partir del concepto de costes de transacción surgirían las llamadas teorías contractualistas de la empresa. En un primer momento, con el fin de mantener un individualismo estricto, algunos, como Alchiam y Demsetz, sostuvieron que no tenía sentido establecer distinción alguna entre el contrato de empresa y de mercado. Cuando se les hizo observar que la presencia de la jerarquía impedía una igualdad como la que se daba en el mercado, replicaron que también existía esa igualdad en el seno de una empresa. El obrero que no estuviese de acuerdo con una orden de su jefe siempre podría “despedirle”, de modo parecido a como un consumidor “despide” al tendero de la esquina cuando no le atiende del modo que juzga satisfactorio. De este modo ignoraban por completo que mientras el cliente que “despide” al tendero mantiene todos sus activos, el empleado que “despide” a su jefe deja de tener acceso a los activos que hasta entonces le permitían ganarse la vida.

Pronto se llegaría a la conclusión de que la jerarquía no se funda en una pura arbitrariedad de asignación de roles entre individuos iguales, sino que entre el que manda y el que obedece hay una clara asimetría y complementariedad que dan pleno sentido a la jerarquía. Por lo general, el que manda tiene un tipo de conocimiento que le permite decir lo que hay que hacer, mientras que el que obedece dispone de otro tipo de conocimiento, como el modo de hacer lo que otro quiere que se haga.

Desde un punto de vista individualista, la asimetría de conocimientos no constituye una ventaja y una posibilidad de armonía social, sino el “problema del riesgo moral”⁵ o la posibilidad de ser defraudado, que constituye el núcleo mismo de los “costes de transacción”. Por estar totalmente cerrado sobre sí mismo, ningún in-

—
5 Alchiam, A. y Demsetz, H. (1972); Holmström, B. (1982).

dividuo puede confiar, pues eso supondría mediación; solo caben dos posibilidades: o un mundo de información perfecta o la sospecha de que será engañado.

La visión neoclásica del individuo no resultaba compatible con la dimensión temporal de la producción y el contrato, pues ninguno de ellos apuntan al resultado, a lo que está de algún modo presente, sino al establecimiento de una conducta, la que día a día hace posible la realización de un futuro que todavía no está presente.

En el mercado neoclásico, donde se supone información perfecta, no hay posibilidad de riesgo moral. Si alguien tratase de defraudar, siempre habría posibilidad de cambiar de proveedor, con lo que todo defraudador quedaría fuera del mercado. En el caso de la empresa, el único modo de reducir el riesgo moral era mediante el contrato a largo plazo, un modo de internalizar y controlar a los posibles autores de ese fraude. Este modo de adquirir es algo parecido a la información perfecta a través del principio panóptico, o vigilancia exhaustiva en el tiempo y en el espacio; un tipo de soluciones en las que predomina la sospecha hacia el “no-yo”, que hace inviable la misma posibilidad de cualquier contrato que por principio se fundamenta en la confianza.

La sospecha hacia el otro es un principio típico de la antropología individualista de los modernos, que se remonta a los tiempos de Hobbes y Locke. En todos los modelos contractualistas de las empresas se trata de establecer un vigilante panóptico de la conducta de todos los individuos, un sistema de incentivos, “palo y zanahoria”, para asegurar que todos cumplen con lo establecido contractualmente. Esto plantea un problema muy grave, ya que los contratos, por su propia naturaleza, no pueden especificar todo lo que puede suceder, puesto que no apuntan tanto al resultado como a la conducta, con lo que nunca queda claro qué era lo realmente establecido. Se plantea además el problema de quién vigila al vigilante, que en estas teorías se suele resolver permitiendo que se quede con el excedente que resulte de haber logrado el nivel mínimo de defraudación. En el fondo se trata de conseguir por la vía de la coacción algo parecido a la información perfecta que hace posible que la empresa sea también un equilibrio de tipo Nash.

En esta primera fase de la economía de la organización la empresa se explica como un entramado de contratos, diseñados de tal modo que siempre existan los incentivos adecuados, con los que se pretende apaciguar los conflictos entre individuos que se mueven solo por su propio interés⁶. Es evidente que la empresa se sigue enfocando como un problema de individualización y equilibrio.

Estas teorías de la empresa han servido para poner de manifiesto que no existe una distinción tan neta entre la empresa y el mercado como pretendía el modelo neoclásico. El continuo cambio de los costes de transacción puede llevar a la internalización o externalización de algunas operaciones, con lo que se hace más complejo saber dónde comienzan y dónde acaban los límites de cada empresa. De este modo se ha ido diluyendo la idea de competencia perfecta, ya que no es posible en la práctica la separación e independencia absoluta entre los individuos que propugna el modelo neoclásico. El estudio de los contratos, incluso desde una perspectiva tan inadecuada, pone de relieve la complejidad de las mediaciones que se dan en el seno de la empresa.

En la teoría neoclásica la empresa se “adaptaba” al mercado solo a través de la información de los precios, y solo mediante la variación de la cantidad producida. En las nuevas teorías contractualistas de la empresa, basadas en los “costes de transacción”, la adaptación al medio se hacía más compleja, ya que los precios no recogen toda la información.

Alchiam (1950) sostenía que, en ese nuevo modo de adaptación al entorno, las empresas que “triunfaban”, las que salían adelante, eran las que mejor y más rápidamente se adaptaban a los cambios del mercado. En cualquier caso seguía dando por supuesto que llevar la iniciativa de la adaptación correspondía a la dinámica exógena del mercado, pues las empresas se limitan a reaccionar de modo pasivo a esos cambios externos. Según esto, el “éxito” de las empresas no es algo intencional, resultado de una determinada conducta, sino más bien un resultado azaroso que solo se conoce *a*

⁶ Holmström, B. y Milgrom, P. (1992).

posteriori. Las empresas siguen siendo “cajas negras”, iguales e indistinguibles, sin que se explique por qué unas se adaptan mejor y otras peor. En otras palabras, según Alchiam las empresas no necesitan de dirección y gobierno, ya que se comportan como una población de autómatas biológicos sometidos a un principio de homeostasis.

Según las nuevas corrientes darwinistas, en las que se ha dado entrada a los procesos de individuación, la explicación de la evolución requiere de algo más que adaptación pasiva al medio. Esto ha influido en los nuevos modos de explicar la adaptación de las empresas al mercado. Así, Winter (1964) y Nelson y Winter (1982) han sostenido que en el interior de las empresas hay algo equivalente a lo que en biología se llaman genes, que les lleva a reaccionar de modo distinto y singularizado a los cambios en el medio. Esto quiere decir que las empresas, a través de su propia historia, desarrollan distintas capacidades que las singularizan, a la par que las dotan de una organización y unas funciones que les permiten desarrollar su modo propio de adaptación a los cambios en el medio.

7. ¿Qué es una decisión racional en el marco de una empresa?

De todo lo anterior se puede deducir la existencia de algo así como un bucle o ciclo de mutua relación entre las empresas y sus mercados, lo cual, desde el punto de vista neoclásico, plantea un grave problema metodológico, pues en tal caso ya no sigue siendo válido el concepto neoclásico de conducta racional.

Hasta entonces las decisiones de los empresarios eran racionales, ya que disponían de un marco objetivo de referencia, de un equilibrio estable, que les permitía tomar decisiones con información perfecta. Es decir, podían “elegir” el modo óptimo, un máximo de satisfacción perfectamente establecido. En el momento en que no hay un marco de referencia absoluta, sino que el mercado y la empresa se influyen de modo circular y complejo, ¿qué criterio se puede seguir para establecer una conducta racional?

Uno de los primeros en darse cuenta de este cambio en el modo de entender la racionalidad fue Herbert Simon, que, aun manteniéndose dentro de la ortodoxia neoclásica, reconoció que la toma de decisión de un empresario no se podía hacer con vistas a un máximo absoluto, ya que no se disponía de información perfecta, de un valor o precios previamente establecidos. Desde su punto de vista, solo era posible apuntar a un máximo relativo o de conveniencia. Es decir, no se trataba de una decisión en abstracto, sino en concreto, en un marco operativo, aquí y ahora, condicionado por un tipo de información que incluye la que de modo no explícito se oculta en el marco institucional y organizativo concreto en el que se desenvuelve cada empresa.

La decisión de un empresario no se toma, por tanto, en un marco abstracto, en un mundo de cosas acabadas y previsibles, donde todo es transparente y perfectamente formalizable, sino en un entorno bien concreto, donde predominan modos de hacer heredados que condicionan las decisiones que hay que tomar. Además no se toma de una sola vez, sino en función de los cambios en la información disponible: la decisión tiene que estar en continua rectificación. No cabía por tanto una “racionalidad absoluta” e instantánea, como suponía la teoría neoclásica de la empresa. El empresario se guía por lo que Simon ha calificado como racionalidad de segundo orden, que no es absoluta, o con información perfecta, sino relativa o con información parcial o acotada.

Esto es así porque el empresario se enfrenta con dos tipos distintos de información: una implícita, no formalizable, que configura y proviene del marco concreto y material en el que la empresa se desenvuelve; y otra explícita, que se corresponde con la que el empresario consigue a partir de esas otras circunstancias a las que su empresa se enfrenta.

Según Simon, las empresas se estructuran y funcionan de modo parecido a como lo hacen las computadoras, cuyos resultados solo son posibles a partir de una estructura fija, la máquina o el *hardware*, que vendría a ser la información implícita o materializada; y de un programa operativo, el *software*, que vendría a ser la información explícita, la diseñada de modo compatible con el *hardware* dis-

ponible, y que está orientada a resolver un tipo de cálculos muy concretos.

Un aspecto fundamental del enfoque de Simon es que pone de manifiesto la importancia de la organización, de la estructura institucional o información no explícita, que forma parte de ese nuevo modo de entender la racionalidad como algo no absoluto, sino apoyado en la experiencia acumulada. Según este tipo de racionalidad es precisamente la conjunción de todos los factores implícitos y explícitos lo que permite establecer objetivos asequibles y funciones operativas eficientes. Solo en el seno de una organización los individuos adquieren racionalidad, pueden lograr objetivos de modo eficiente. De todos modos, Simon, como Weber, sigue pensando que la racionalidad surge de lo no racional.

IV. Los intentos de superación del enfoque neoclásico

1. La empresa como fenómeno social

Otro modo de entender la empresa, muy distinto del enfoque neoclásico, es reflexionar sobre el modo de proceder de aquellos hombres que fueron capaces de poner en marcha empresas, de diverso tipo y tamaño, en ambientes y circunstancias muy distintas.

Todos ellos, a su manera, trataron de producir algo que no existía *a priori*, sino que se iría configurando, tomando sus límites precisos a partir de una continua concreción o materialización, de un incesante proceso de individualización, que ellos mismos fueron capaces de diseñar, impulsar y llevar a cabo.

El modo de proceder de estos hombres fue el inverso del enfoque neoclásico; no partían de un mundo abstracto, donde todo se suponía dado e individualizado, perfectamente acabado, sino que a partir de intuiciones –algo así como impulsos vitales– fueron capaces de ir individualizando y materializando productos, procesos, organizaciones, etc. No partían de un mercado en competencia perfecta, con productos y precios fijos y bien establecidos, sino que tanto el mercado como el producto y los precios se irían concretando en la medida en que fueran capaces de dar consistencia y concreción al proyecto que se habían propuesto.

Como paradigma de este modo de proceder se puede tomar la *Ford Motor Company*, una empresa que surgió en la medida en que Ford fue capaz de responder de modo operativo a la pregunta que él mismo se había planteado: cómo fabricar un automóvil que funcionase bien y que fuese asequible al mayor número posible de personas.

Esa pregunta no le surgió de pronto y sin motivo alguno, sino que Ford sabía muy bien lo que era un automóvil: era un excelente mecánico, con amplia experiencia sobre un determinado modo de

fabricarlos, conocía los problemas técnicos con los que había que enfrentarse y algunas de sus posibles soluciones. Por otro lado, no solo era un mecánico sino un empresario: supo darse cuenta de que un producto no es un mero objeto técnico, sino que tiene una fuerte y decisiva componente social, que puede ser fuente de valor. De modo intuitivo captó la importancia que el automóvil podía tener para el futuro de una sociedad como la norteamericana, un país extenso con una población escasa y dispersa, sin grandes redes de comunicaciones bien establecidas.

Ford no pretendía fabricar un objeto genérico que ya existía, a partir de una técnica perfectamente establecida, para un mercado que también existía. Pero tampoco pretendía fabricar algo radicalmente nuevo, ni a partir de una técnica absolutamente desconocida, ni sin tener alguna orientación de los gustos y necesidades de las gentes de su entorno inmediato, ni con un desconocimiento absoluto de cuál podría ser el rango de los precios a los que se podría vender el automóvil que tenía en proyecto.

Toda la actividad de Ford consistió en ir materializando, concretando, dando consistencia y unidad al proceso productivo que hiciera posible el tipo de automóvil que había intuido e imaginado a partir de su experiencia. En otras palabras, fue logrando la integración del producto con el proceso y con el entorno, que es lo que da lugar a una empresa. De modo más concreto, logró que el automóvil imaginado se fuera convirtiendo en el automóvil concreto y realizado.

La empresa es sobre todo un acto, una visión de un futuro concreto posible e inmediato, aquí y ahora, en unas circunstancias muy concretas, que van dando lugar a la aparición simultánea de un producto, una organización y un mercado que siempre son algo nuevo, singular, e irreplicable.

El producto, por ser un artefacto, es anfíbio, no está ni en el plano de la naturaleza ni en el plano del pensamiento, sino que, como el hombre mismo, tiene una dimensión material corporal y otra espiritual, que hace que sus confines no estén perfectamente definidos, sino que vayan cambiando según el sentido que el hombre quiera darle. En este sentido ningún producto existe *a priori*, o

mejor dicho, nunca está acabado e individualizado, sino que va existiendo en el tiempo, cambiando con las circunstancias humanas en las que se le sitúa.

La experiencia de Ford puso de manifiesto que no existe “el automóvil” en abstracto, sino que solo existe “este automóvil”, aquí y ahora, hecho con esta técnica, por estas gentes y para estas otras gentes que tienen unos determinados modos de vida. No se trataba de una radical novedad.

Tiempo atrás ya había dicho Aristóteles que la finalidad de una técnica nunca está perfectamente establecida, por lo que se suele hablar de ella de modo genérico. Así, por ejemplo, en el caso de la medicina, cuya finalidad es la salud, nadie sabe en abstracto en qué consiste, sino que solo se puede saber en concreto, para este hombre aquí y ahora. Por tal motivo, el médico solo con sus conocimientos técnicos no puede decidir cuándo está un hombre sano, sino que necesita la ayuda de esa sabiduría práctica que es la prudencia, la síntesis aquí y ahora, para estas circunstancias concretas, de lo que es la salud para este hombre. De ahí la famosa frase de que “no hay enfermedad sino enfermos”.

El éxito de Ford no radicó solo en su competencia para resolver problemas de montaje mecánico, sino en una visión prudencial, sabiduría práctica, que le permitió determinar qué era un automóvil para una sociedad como la norteamericana de comienzos del siglo XX.

Desde un punto de vista meramente abstracto la finalidad de la técnica del automóvil es construir una máquina que se mueva por sí misma. Pero esa finalidad no es operativa si no se concreta la utilidad que en unas circunstancias concretas puede reportar a una concreta comunidad humana. No hay un único modo de desplazarse ni son únicos los motivos para hacerlo; no es lo mismo moverse en un edificio que ir de un continente a otro. Eso explica que haya empresas que fabriquen ascensores, otras aviones, otras bicicletas, etc. En este sentido puede decirse que el objetivo de la empresa, como el del médico, no es la finalidad en abstracto, sino resolver un problema concreto, aquí y ahora.

Forma parte de la visión prudencial del empresario, del mismo modo que le ocurre al médico, saber descubrir en las circunstancias concretas en las que tiene que aplicar sus conocimientos técnicos, cuáles son los procesos, los materiales, las habilidades y el modo de organización que le pueden permitir resolver el problema concreto con el que se enfrenta. De este modo se puso de manifiesto que la creación de un producto, el que resuelve un problema concreto, no es independiente del entorno, de los materiales, las técnicas, los conocimientos, la educación, los modos de vida, etc. De hecho, ni siquiera los automóviles que salen de una misma línea de montaje son iguales, unos “salen bien” y otros “salen mal”, ya que en sentido estricto todo producto es individuado de un modo singular. Eso da lugar a otro tipo de empresa: los talleres de reparación, que resuelven otro tipo de problemas.

Cualquier producto –ya sea una casa, un vestido, un automóvil, etc.– nunca termina de estar acabado o perfectamente individuado, lo cual es debido a la condición espiritual del hombre, es decir, a que el hombre siempre es más que su producto.

Es interesante señalar que uno de los problemas con los que Ford tuvo que enfrentarse para asegurar el éxito de su proyecto fue cambiar el criterio de retribución de los que trabajaban en la cadena de montaje; lo cual prueba que, en lo que se refiere a la producción, hay que andarse con cuidado a la hora de utilizar el método analítico. Porque lo propio del empresario, como corresponde a todo acto prudencial, es saber integrar o sintetizar lo que aparentemente es distinto, y podría parecer que no tiene mucha relación entre sí, y se presenta como funcionalmente incompatible.

Ford puso de manifiesto que la empresa no se mueve ni tiene sentido en el plano esencialista de las ideas en abstracto, en un mundo de individuos separados unos de otros, sino en el plano existencial de las relaciones concretas, entre personas, que son proyectos vitales concretos. Crear una empresa no es aplicar un esquema abstracto a un problema cuya solución teórica ya se conoce, sino aprender a resolver en concreto, en el seno de una comunidad humana, la tensión que existe entre la cosa pensada y la cosa realizada

en concreto, aquí y ahora, al servicio de una mejora en la condición de vida de algún tipo de sociedad.

2. Incertidumbre, desequilibrio, mediación

Buscando una explicación del beneficio que no se anulara en el equilibrio, F. Knight (1921) se dio cuenta de que lo propio del empresario era moverse en la frontera entre el equilibrio y el desequilibrio, entre el pasado –lo ya conseguido, realizado y conocido– y el futuro –lo desconocido, lo que no se sabe cómo puede llegar a ser. Eso le llevaría a establecer la distinción entre riesgo e incertidumbre. El primero se define en relación al grado de separación con el pasado, con lo que ya se conoce y se sabe hacer, mientras que el segundo tiene que ver con el grado de percepción de un futuro cada vez más alejado e imprevisible. En cualquier caso, como el tiempo no deja de fluir, si el empresario no hace nada su riesgo aumenta, pues su empresa se aleja de la realidad y no le queda más remedio que actuar, lo que no es una simple adaptación al medio. ¿Cuál es la combinación óptima de riesgo e incertidumbre que debe asumir el empresario?

El riesgo explica una parte de la retribución del empresario, la que tendría que ver con el mantenimiento de la rutina, de los modos de hacer que se han demostrado exitosos. Se limita a hacer lo que hacen sus competidores, a explotar un éxito que se va consumiendo. El beneficio es la parte de retribución propia del empresario y proviene de la incertidumbre, o mejor dicho, es lo que corresponde a la creación de un éxito, una salida que impide que la empresa acabe en un equilibrio estable.

El empresario se mueve, por tanto, en esa frontera entre el pasado y el futuro que es el momento presente, las decisiones que tiene que tomar ahora con vistas a un futuro incierto. Corre el peligro de ser muy conservador y admitir muy poco riesgo, o de ser demasiado audaz y aceptar demasiada incertidumbre. El éxito del empresario es saber cambiar en el momento oportuno, para lo cual

debe ser prudente, que es saber ver el futuro en la realidad inmediata que le rodea en el presente.

El enfoque de Knight no deja de ser muy sugerente, y tiene mucho que ver con el modo de proceder de Ford, pero tiene el inconveniente de que, por ser un enfoque teórico, no acabó de separarse de la idea metodológica del equilibrio, lo que le hizo muy difícil entender cómo el empresario puede hacer contratos en el tiempo, manejarse frente al riesgo y la incertidumbre.

3. Una visión empresarial de la economía

En los años treinta del siglo pasado, Keynes se propuso buscar una solución para salir de la situación de estancamiento y desempleo en la que se encontraba la economía británica después de la primera guerra mundial. Cuando acudió a la teoría económica neoclásica para saber qué recomendaba hacer en situaciones como esa, se encontró con que la recomendación consistía en no hacer nada. Según esa teoría, más tarde o más temprano la propia dinámica interna del sistema volvería a establecer el equilibrio con pleno empleo. Keynes se planteó entonces enfrentar ese problema con mentalidad de empresario, diseñar y poner en marcha un procedimiento, concreto y operativo, que permitiera resolver la situación concreta con la que se enfrentaba.

Keynes comenzó por suponer que no existía un equilibrio *a priori*, un futuro perfectamente previsible que se realizará de modo inevitable. Solo se puede tener mentalidad empresarial si se considera que el futuro es abierto, que puede ser de muchos modos, y que, en gran parte, depende del éxito de la propia iniciativa.

Al adoptar esta postura, Keynes descubriría que la decisión de los empresarios era el motor de la economía. A través de la inversión eran ellos quienes se encargaban de impulsar la producción y crear puestos de trabajo. Luego tenían que ser los empresarios quienes resolvieran el problema de desempleo en la economía.

En un mundo de información perfecta, en el que el futuro fuera perfectamente conocido, la producción no presentaría ningún pro-

blema: todo lo que se fabricara tenía valor, pues su venta estaba asegurada. La oferta siempre sería igual a la demanda y el ahorro igual a la inversión. La economía estaría siempre en equilibrio estable y la función del empresario carecería de sentido.

En cambio, en un mundo con incertidumbre, la producción se convertía en un problema, pues no todo lo que se fabricaba tenía valor, su venta no estaba asegurada. No se podía asegurar que la oferta fuese igual a la demanda, ni el ahorro igual a la inversión. La economía no está, por tanto, en equilibrio estable.

Para Keynes producir consistía en un proceso de dos etapas: la primera –o inversión– consiste en convertir dinero en mercancías, la segunda –o venta de lo producido– en convertir las mercancías en dinero. La motivación de ese proceso sería el logro de un excedente monetario. Como se puede ver, se trata de un concepto de producción abstracto.

En el supuesto de información perfecta, la producción se puede reducir a la conversión instantánea de cosas en cosas, pues el dinero es “neutral”, igual a las cosas, por lo que puede ignorar las fases de conversión entre las cosas y el dinero. En este supuesto de equilibrio no hay posibilidad de beneficio y el empresario no tiene sentido.

En un mundo de incertidumbre, ciertamente se puede asegurar que el dinero puede convertirse en cosas, pero no se puede asegurar que esas cosas vuelvan a convertirse en dinero. Como consecuencia, el dinero deja de ser “neutral” y pasa a ser un factor decisivo la decisión del empresario. En el supuesto de desequilibrio hay posibilidad de ganancia –también de pérdida– y tiene sentido el empresario, pero su conducta no resulta racional, sino más bien aleatoria, pues no sabe lo que va a suceder.

Estudiando el problema al que pretendía dar solución, Keynes se había preguntado: ¿por qué razón la demanda de la economía británica en esa situación concreta permanece estancada? ¿Por qué motivo no invierten los empresarios? Como para Keynes la motivación de los empresarios era la ganancia, llegó a la conclusión de que si no invertían era simplemente porque no tenían expectativas de ganancia, con lo cual ponía de manifiesto que su modo de pensar la

empresa, y la conducta del empresario, era la misma que la de los neoclásicos.

Keynes consideraba a los empresarios como individuos pasivos y reactivos que no creaban sus propias expectativas, sino que se limitaban a adaptarse al comportamiento del mercado, guiándose única y exclusivamente por la información que le proporcionaban los precios. Si los precios bajaban, se limitaban a reducir la cantidad producida; si los precios subían, se limitaban a volver a incrementar la cantidad producida. Luego unas malas expectativas de beneficios solo podían deberse a un bajo nivel de los precios. En ningún momento ese tipo de empresario tenía iniciativa, por lo que no creaba su propia expectativa modificando su producto y su propia empresa.

Esto pone de manifiesto que, para Keynes, la expectativa era algo general y abstracto, la misma para toda la economía, unida exclusivamente a la información de los precios, a través de la cual se reflejaba un mundo que estructuralmente permanecía idéntico, un equilibrio estable en el que por alguna razón no se aprovechaban todas sus potencialidades ya conocidas. Algo así como un mismo escenario pero con luces apagadas.

Lo que se proponía Keynes no era crear nuevas y distintas expectativas –algo concreto, singular e irrepetible, que solo corresponde a los empresarios– sino impulsar al alza los precios para de ese modo “motivar” a los empresarios a invertir y así recuperar unas potencialidades ya existentes, pero desaprovechadas.

Como se ha podido ver, el empresario actúa de un modo muy distinto al que sostenía Keynes. En el caso de Ford, no solo no esperó a que subieran los precios de los automóviles, sino que diseñó un producto y un proceso que permitiera venderlo a un precio más bajo. No esperó a que mejoraran las expectativas sino que creó una nueva e inesperada expectativa, no para toda la economía, sino para su propia empresa.

En resumidas cuentas, se trataba de buscar algún modo de subir los precios para animar a los empresarios a invertir. Volver a “poner en marcha” una economía en la que estructuralmente nada había cambiado, donde se seguirían haciendo los mismos productos con

los mismos procesos.

En un primer momento Keynes pensó que la mejor manera para lograr ese objetivo de impulsar los precios al alza sería mediante una política monetaria expansiva, pero pronto llegaría a la conclusión de que el aumento de la cantidad de dinero llevaría al atesoramiento. No es el aumento de la oferta de dinero lo que crea valor, sino que es el valor quien crea el dinero.

Cuando no hay verdaderos empresarios, esos que crean sus propias y distintas expectativas, lo único que sucede con la ampliación de la oferta monetaria es la destrucción del valor del dinero en circulación, con el resultado de que la expectativa total o abstracta no hace más que empeorar todavía más.

En un segundo momento, Keynes se propuso sustituir a ese tipo de empresarios pasivos y reactivos que solo se mueven por una ganancia monetaria, y propuso que el gobierno llevara adelante lo que llamaba “inversión pública”, un concepto también abstracto, que potenciaría la demanda haciendo subir los precios y logrando que, finalmente, los empresarios se decidieran a invertir.

Según este planteamiento el gobierno sería el único que –según el modo de pensar de Keynes– actuaría como empresario: alguien que trataba de resolver un problema, que se esforzaba por crear nuevas perspectivas. Ello explica que Keynes haya sido acusado, no sin razón, de socialista.

Un gobierno no podía actuar como verdadero empresario, pues no se enfrentaba con un problema concreto y localizado, sino con un problema abstracto y generalizado: crear un alza generalizada de los precios. Lo propio de un empresario es proporcionar un producto o servicio concreto, como podía ser el automóvil de Ford. Del mismo modo que no se puede producir dinero, que no es una mercancía sino algo abstracto, tampoco se puede producir una expectativa como algo abstracto: una subida generalizada de los precios.

En lugar de confiar en la capacidad de iniciativa de los empresarios, Keynes prefirió confiar en la capacidad superior de un grupo de hombres, entre los que se incluía él mismo, a los que suponía dotados de unas capacidades superiores que les permitirían resolver

un problema general y abstracto, la mejora de expectativas, que afectaba a toda la sociedad.

Resulta muy significativo que Keynes propusiera, como un modo de acabar con el desempleo, que el gobierno enterrara botellas llenas de dinero en minas en desuso, para que los mineros en paro las volvieran a desenterrar, activando de ese modo la demanda y el alza de precios⁷. Una vez más se comprueba que para Keynes toda la motivación se reduce al dinero, y no entiende el sentido de la empresa y el trabajo humano.

Si Keynes se decantó por una intervención “cuasi empresarial” del gobierno fue debido a que seguía muy influido por una deficiente visión del empresario, muy lastrada por una antropología individualista. Por otro lado, venía a reconocer que la economía era un proceso problemático que dependía de las expectativas, y que no se podía asegurar que tendiera siempre al equilibrio, por lo que requería de alguien que supiera tomar la decisión de inversión con una visión superior y a más largo plazo de lo que suponía la teoría económica al uso.

Muy influido por una visión elitista, Keynes siempre tuvo una actitud despectiva hacia los empresarios, a los que consideraba incapaces de entender los verdaderos problemas de la sociedad. Un pesimismo acrecentado por la guerra y la crisis económica y financiera de los años veinte, que le llevó a la idea de que en el futuro la producción estaría en manos de empresas cada vez más grandes y la decisión de inversión quedaría en manos de lo que llamaba “rentistas”, propietarios individualistas que solo se movían por el beneficio monetario a corto plazo, lo que haría cada vez más difícil que la inversión se pudiera llevar a cabo con una visión más estable a largo plazo, como él propugnaba.

⁷ “If the Treasury were to fill old bottles with banknotes, bury them at suitable depths in disused coalmines which are then filled up to the surface with town rubbish, and leave it to private enterprise on well-tryed principles of *laissez-faire* to dig the notes up again (the right to do so being obtained, of course, by tendering for leases of the note-bearing territory), there need be no more unemployment and, with the help of the repercussions, the real income of the community, and its capital wealth also, would probably become a good deal greater than it actually is. It would, indeed, be more sensible to build houses and the like; but if there are political and practical difficulties in the way of this, the above would be better than nothing”. *General Theory of Employment, Interest and Money*, Cap. 10.

Es un indudable mérito de Keynes haber puesto de manifiesto que los supuestos de la teoría económica neoclásica habían quedado superados, y que la inversión, la proyección hacia el futuro, contaba mucho más en la economía que el consumo y el ahorro, lo ya realizado de modo irreversible. De lo que no supo darse cuenta fue de la importancia que en tal caso cobraba la figura del empresario.

La economía no avanzaba según el super-conservador principio marshalliano de continuidad de expectativas, sino por saltos de un desequilibrio a otro, consecuencia de la aparición de nuevas y discontinuas visiones, no tanto del orden de la sociedad en su conjunto –como pretendía Keynes– sino de cómo resolver los distintos problemas que se les plantean a grupos humanos concretos, en circunstancias siempre cambiantes.

Puede llegarse así a la conclusión de que la acción humana solo es posible en un mundo real, donde la mediación es continua, donde nada está definitivamente acabado o individualizado, por lo que nunca cesan de plantearse nuevos problemas, nuevas perspectivas que hacen posibles nuevos modos de organización y funcionamiento. En un mundo así nunca se alcanza esa especie de “muerte de la acción” que es el modo de equilibrio estable de los neoclásicos. La economía es un sucederse de desequilibrios y problemas que deben ser siempre resueltos de un modo u otro, pero no en abstracto y de modo total, sino aquí y ahora, de modo concreto, lo cual no es posible sin la figura del empresario. El equilibrio general y la solución *a priori* del problema abstracto de la sociedad, como pretende el enfoque neoclásico, solo pueden plantearse en la mente de un hipotético individuo pensante que contempla la realidad desde fuera del tiempo, es decir, desde ningún lado.

Una sociedad con problemas y que salta de un tipo de desequilibrios a otro no significa una sociedad conflictiva o atascada, sino una sociedad en la que siempre es posible la generación de una multitud de expectativas, donde se reconoce el carácter supra-teórico de la acción humana, y de modo más concreto, la libertad del acto humano de conocer.

Desde el punto de vista metodológico, Keynes se propuso sustituir la teoría neoclásica por lo que, de un modo un tanto confuso,

denominó “teoría general”. De este modo pretendía poner de manifiesto que lo esencial para enfrentarse con la economía no era una teoría cerrada –como la neoclásica– sino desarrollar una capacidad creadora que permitiera a los economistas enfrentarse con la singularidad siempre irrepitable de los problemas que se suceden de modo incesante en la marcha de la economía. Su idea era que los estudiosos de la economía deben disponer de algo así como una “caja de herramientas”, en parte analíticas, en parte imaginativas o creadoras, con las que, de algún modo, tratar de “resolver”, con mayor o menor acierto, cada uno de los problemas que se les vayan planteando.

No queda claro que Keynes hubiese superado totalmente el concepto neoclásico de equilibrio. En algunas ocasiones, por su modo de expresarse, parece dar a entender que la economía es un sistema que funciona razonablemente bien, que tiende a regularse, pero que de vez en cuando “se atasca”, surgen problemas y se necesitan intervenciones reparadoras. En otras ocasiones hablaba como si se tratase de un tipo de equilibrio muy distinto al estable de los neoclásicos. En cualquier caso sí parece cierto que, en su opinión, en el seno de la economía siempre habría problemas, sin los cuales no sería posible la acción humana.

Podemos concluir diciendo que Keynes estaba convencido de que para resolver problemas –que es la esencia de la economía– no había que aplicar modelos fijos, donde todo se supone resuelto *a priori*, sino que hay que adoptar una postura parecida a la del médico o cualquier otro tipo de técnico. Un buen economista debe comenzar por tratar de conocer en qué consisten las singularidades del problema al que se enfrenta, para lo cual hace falta desarrollar visiones imaginativas de sus posibles causas y elaborar distintas conjeturas que hagan posible diseñar procesos operativos que permitan dar solución efectiva al problema; sabiendo que esa solución nunca será ni la única, ni la óptima. Igual que no hay una sola teoría de la empresa que sirva siempre, para toda circunstancia, tampoco hay una teoría de la economía válida para siempre y bajo toda circunstancia, para todo tipo de problemas.

V. La empresa vista por sus directivos

1. Crecimiento, estructura, funciones y objetivos

El fuerte desarrollo de la industria norteamericana en las primeras décadas del siglo XX, y especialmente después de la segunda guerra mundial, puso de manifiesto la necesidad de enfrentarse con los problemas de dirección y gobierno de la empresa en un ambiente inestable y cambiante, algo que la teoría neoclásica ni siquiera había considerado. En ese marco, las empresas tenían que enfrentarse con el problema de su propio crecimiento, con la inevitable necesidad de cambiar sus propias estructuras, funciones y productos o servicios.

Este tipo de problemas comenzó cuando los directivos de las grandes empresas empezaron a plantearse preguntas como: ¿sería mejor centrarse en un solo producto o en varios? ¿Sería mejor una sola estructura organizativa, dirigida de modo centralizado y jerarquizado, o un conjunto de estructuras más pequeñas, dirigidas de modo descentralizado? Como respecto a estos temas la teoría económica no tenía nada que decir, se hizo necesario ir improvisando a partir de la experiencia, tratando de elaborar unos criterios generales que pudieran orientar a los futuros dirigentes de ese tipo empresas.

No sería hasta comienzos de los años sesenta cuando, principalmente a través del estudio y discusión de “casos”, comenzaría a desarrollarse de modo sistemático un cuerpo doctrinal, distinto y separado de la teoría neoclásica, destinado a orientar y entrenar a los que se proponían dirigir empresas. Se trataba de “casos” surgidos a partir de la experiencia y las reflexiones de algunos que habían dirigido esas empresas.

Con anterioridad a esa fecha existían algunas obras de carácter más bien biográfico, como *The Functions of the Executive*, de Ches-

ter Barnard, publicado en 1938, o *My years at General Motor*, de Alfred Sloan, publicado en los años cincuenta. De carácter muy distinto era el *Concept of Corporation*, de Peter Drucker, publicado en 1946, el primer libro que llevó a cabo una exposición sistemática de los principales problemas relacionados con la gestión y dirección de las empresas.

Es muy interesante el caso de Sloan, quien tuvo que enfrentarse con un problema que él no había provocado. Tenía que hacer compatibles unas estructuras descentralizadas, resultado de la génesis histórica de la empresa *General Motors*, que había heredado de su antecesor en el cargo, con vistas a lograr una mayor coordinación de las decisiones, de modo que, sin crear grandes cambios estructurales, mejoraran los resultados operativos en términos financieros. De modo más concreto, incrementar el valor en Bolsa de la compañía.

Su formación como ingeniero le hizo ver la empresa como un proceso productivo complejo. Siguiendo el principio leibniziano de entender la realidad a través del “cálculo”, se le ocurrió que lo primero que había que hacer era –como se acostumbra a decir en las escuelas de negocios– “hacer los números”, es decir, lograr una representación cuantitativa y sintética de los principales problemas de la G.M. Con ese fin elaboró un diagrama muy simple de todos los flujos monetarios que se generaban y se consumían en el interior de esa compleja organización productiva, algo así como una “Hoja de Excel” que, de modo estático y *ex post*, visualizara, en términos de eficiencia financiera, los distintos procesos productivos en cada uno de los departamentos o divisiones que componían la empresa. Este sería el origen de la llamada planificación contable, que tanta importancia llegaría a tener dentro de los programas de MBA.

El planteamiento de Sloan era el adecuado a sus circunstancias concretas, y le ayudó a resolver el problema con el que se había enfrentado. No obstante, pronto se daría cuenta de que ese esquema tan estático no bastaba por sí solo, que hacía falta algo más. El mismo recurso a la planificación contable implicaba un aumento continuo de la producción, con un descenso de los costes que afectaba no solo a la propia dinámica de la empresa, sino a cambios de

escala en su propia estructura productiva. Eso llevaría al desarrollo de una mejora de la planificación contable, una especie de técnica presupuestaria basada en cambios a escala de los resultados de los ejercicios anteriores, que, con el tiempo, se llamaría planificación estratégica.

Cuando de verdad se empezó a comprobar la insuficiencia de esos tipos de instrumentos de gobierno fue después de la segunda guerra mundial, cuando no solo la economía de los Estados Unidos, sino la de muchos otros países, empezó a crecer a un ritmo creciente, dando lugar a la aparición de un marco cambiante para los negocios, muy diferente al anterior, y se hizo necesario desarrollar una nueva visión sobre el proceso de crecimiento de una empresa.

En ese entorno se puso de manifiesto que el éxito en el crecimiento de la empresa no residía en prever con la mayor exactitud posible el futuro de unas tendencias externas, para adaptarse luego de modo pasivo a esas expectativas, sino que era necesario impulsar el crecimiento desde dentro de la misma empresa, lo cual implicaba un modo dinámico de concebir y saber articular la estructura con las funciones y los objetivos que se iban haciendo presentes en cada momento. Como en 1965 diría H. Igor Ansoff, en su libro *Corporate Strategy*, había llegado el momento de superar la frustración creada por la ingenua creencia de que, para el gobierno de la empresa, bastaba con la planificación entendida como una extrapolación simple y lineal de las tendencias observadas en el pasado, en un supuesto marco externo a la empresa estable y previsible.

El ambiente bélico en el que se había vivido durante décadas, y la idea de raíz neoclásica de que la competencia se desarrollaba en pugna contra “los otros” por el logro de algo externo, que de algún modo se suponía dado, algo así como si se tratara de un territorio a conquistar, facilitaría un modo de entender el gobierno de la empresa en términos de estrategias cuasi militares. De este modo, sería algo parecido a lo que hace un general desde su puesto de mando, dando instrucciones a las distintas unidades de un ejército en orden de combate, lo cual exige un continuo flujo de información, de modo que se pueda conocer en cada momento con la mayor

exactitud posible el teatro de operaciones, único modo de dar las órdenes adecuadas en unas condiciones siempre cambiantes.

Desde este punto de vista, dirigir una empresa consistiría en desarrollar estrategias que superasen a las del rival, con el objetivo de acabar por expulsarle del mercado y quedarse así con su parte. Una manera no muy correcta de entender el negocio, pues mientras la función del ejército y el objetivo de la guerra son, ciertamente, destruir al enemigo y, por tanto, desordenar y matar, la función de la empresa es crear valor, lo cual implica ordenar e impedir la muerte. Todavía no se había tomado conciencia de la dimensión creativa y ordenadora de la empresa. En ese tiempo, y muy en conformidad con ese modo de entender la dirección, muchas empresas no fueron muy conscientes de que guiarse solo por la reducción de costes implicaba hacer la organización cada vez más rígida, más próxima a un equilibrio estable. Esto, a pesar de su aparente éxito, suele ser la antesala, más o menos próxima, de su desaparición.

2. La “nueva” economía de la organización

En el ámbito de la teoría económica neoclásica, y más en concreto en el seno de la “economía de la organización”, el impacto de todo lo que hacían y escribían los empresarios no podía dejar de tener efecto. Esto llevaría al desarrollo de dos grandes corrientes, una ortodoxa y otra heterodoxa. La primera estaría impulsada por todos aquellos que persistirían en el estudio de la empresa desde los supuestos de individualidad y equilibrio del mercado. La segunda sería la de todos aquellos que consideraban necesario cambiar de enfoque y estudiar la empresa desde dentro de ella misma, como dotada de una capacidad que la hacía creadora de valor y de mercado alrededor suyo.

Dentro del enfoque ortodoxo se produjo a su vez una cierta escisión, que posteriormente daría lugar a dos grandes líneas teóricas: de un lado la “nueva organización industrial”, y de otro lado el llamado enfoque “basado en los recursos”.

La “nueva organización industrial” se caracteriza por centrarse en el estudio de la estructura de la competencia, el entorno externo de la empresa, como el único modo de explicar el origen de su renta o beneficio. Dentro de este enfoque destacan, en una primera fase, el “análisis industrial” desarrollado por M. Porter, y en una segunda fase, la “nueva organización industrial” desarrollada por Tirole y Shapiro. En ambos casos se trata de una variante del modelo básico “estructura-conducta-resultado”, desarrollado por Bain-Mason-Scherer (BMS), que, en último término, se remonta a las ideas de competencia tal y como fueron planteadas en el siglo XIX por Ricardo y Marshall.

La diferencia más destacable entre ambas tiene que ver con el grado de refinamiento matemático empleado a la hora de dar expresión a los modelos de competencia en equilibrio. Así, por ejemplo, en el caso de la “nueva organización industrial” se recurre a modelos axiomáticos, típicos de la teoría matemática de juegos, que sus autores consideran el modo lógico y coherente de analizar las conductas estratégicas. La ventaja de estos modelos es que permiten dar entrada al supuesto de no homogeneidad de las empresas, pero siempre desde un enfoque diferencial o relativo, lo cual implica que las fuentes de heterogeneidad están fijadas *a priori*, dejando fuera todo lo que pueda ser inesperado.

Los autores de ambos tipos de enfoques entienden por “conducta estratégica” el diseño de estructuras de decisión que lleven a modificar las decisiones de los rivales, en un marco formalmente bien establecido, lo cual revela pasividad o reactividad de la empresa frente al mercado. En otras palabras, siguen teniendo como referencia última los supuestos metodológicos de individualidad y competencia perfecta, típicos de los modelos neoclásicos de empresa.

Como se puede comprobar, el enfoque de estos modelos es muy distinto al expuesto en los libros escritos por los empresarios. Una muestra de esto es, por ejemplo, la tendencia de M. Porter a considerar la empresa como una “caja negra” que se adapta de modo pasivo a su entorno. Mantienen además una concepción belicista y destructiva de la estrategia, consideran que la ganancia proviene de

algún tipo de restricciones a la competencia. Todos los que participan en esos “juegos estratégicos de empresa” son increíblemente listos o astutos, capaces no solo de anticiparse siempre a todas las posibles decisiones de sus rivales, sino de responder siempre con la mejor jugada posible. Queda entonces claro que en todos esos modelos el equilibrio sigue estando implícito desde el principio, que se trata de un “juego mental” entre individuos que disponen de información perfecta. En resumen, se trata de modelos irremediablemente neoclásicos, donde las empresas son tratadas como “cajas negras” que solo se preocupan de una adaptación óptima y pasiva a un entorno que les viene dado.

La segunda gran corriente ortodoxa, el llamado enfoque “basado en los recursos”, se inspira más bien en el modelo de Bain-Mason (BM), que es el núcleo de la variante de I.O. (*industrial organization*) desarrollado por lo que se suele llamar la tradición neoclásica de los economistas de la Universidad de Chicago.

En el modelo BM se destaca el papel de la eficiencia en un mundo donde no se dispone de información completa, en contraste con el modelo BMS, que pone toda su atención en el poder de mercado y no se preocupa por el problema de la información.

Según el enfoque “basado en los recursos” las empresas lograrían diferentes eficiencias en función de los recursos adquiridos a lo largo del tiempo. En la especificidad de esos recursos residiría la causa última de sus rentas o beneficios. Ahora bien, como la adquisición de esos recursos supone incurrir en costes, deben ser descontados del valor presente, en orden a calcular esos beneficios, con lo que se impone un límite *a priori* a la competencia. Por otro lado, como esos recursos son específicos de cada empresa, resulta imposible *a posteriori* tratar de sustituir los recursos que resulten no rentables. Como se puede ver, se trata de un modelo simple de teoría de precios en equilibrio, en el que el mantenimiento de la ventaja competitiva se asegura mediante la introducción de una imposibilidad de imitación de los recursos adquiridos.

La diferencia entre las dos grandes corrientes ortodoxas es más aparente que real. En ambos casos se supone que la fuente de la renta o beneficio de la empresa reside en su ventaja competitiva, y

que esa ventaja puede ser mantenida en equilibrio. En resumidas cuentas, para obtener ganancia hay que levantar barreras de algún tipo a la competencia perfecta, pues, como es bien sabido, en esa situación no hay posibilidad de ganancia alguna. Dicho de otro modo, todo depende de las imperfecciones del mercado, y lo que hacen ambos enfoques es diseñar diversas posibilidades de esas imperfecciones para que pueda darse la existencia de ganancias que persistan en el equilibrio. Esto quiere decir que en ambos enfoques se excluye toda posibilidad de aprendizaje, innovación y descubrimiento que no hayan sido programados con anterioridad por los propios diseñadores de esos modelos de empresas en competencia.

En una posición difícil de clasificar está el enfoque de E. Penrose (1959), que examina el problema de la empresa desde unos postulados distintos a los neoclásicos, a los que critica con agudeza. En este sentido su enfoque puede ser calificado de heterodoxo. Para Penrose, como para Veblen, la empresa no debe ser estudiada desde el marco previo y bien fijado de un mercado, al que debe adaptarse de modo pasivo, sino desde dentro de ella misma. De modo especial presta atención a cómo sus directivos tratan de crear el medio que hace factible sus operaciones y le proporciona sus ganancias. Desde ese punto de vista, para Penrose la empresa es un conjunto de recursos productivos, organizados de una determinada forma, que, según se administren, proporcionan una determinada cantidad y calidad de servicios. La empresa, en la medida en que lleva adelante sus operaciones, o, más propiamente, sus directivos, van adquiriendo un mayor conocimiento de los servicios que pueden obtener a partir de esos recursos. El conocimiento, el aprendizaje y la coordinación son lo esencial de la empresa.

No es solo un cúmulo de conocimientos y capacidades productivas, sino que es también una institución que sabe gestionar ese conocimiento. De modo que el conocimiento es esencialmente un proceso evolutivo basado, sobre todo, en el incremento de las propias competencias.

Ha habido intentos de expresar las ideas de Penrose en términos neoclásicos, es decir, en un marco de equilibrio, lo cual hace que se haya confundido con el enfoque basado en los recursos.

Desde el punto de vista de Penrose, lo esencial de una empresa es el aprendizaje, el desequilibrio, el conocimiento diferencial, que lleva a la organización y la creación de oportunidades de negocios que hacen posible el crecimiento de las empresas.

VI. Una visión no racionalista de la empresa

1. El problema de una teoría de la acción

Como ya se ha mencionado, no es lo mismo lo pensado –el plano de lo estable y bien definido– que la realidad –el plano de lo indefinido, de lo que siempre está en cambio y puede ser de muchos modos–. Aunque hay una cierta adecuación entre lo pensado y la realidad, no son lo mismo, pues el pensar es un acto del hombre, mientras que la realidad no lo es.

Por ser actividad del sujeto, situarse en el plano de lo pensado supone la abstracción, dejar fuera eso que se llama la materia, lo que dota de individualidad a las cosas y hace que las cosas concretas puedan ser de muchos modos. Por otro lado, situarse en el plano de lo pensado es dejar atrás la mediación, la dimensión dinámica de la realidad y, sobre todo, el acto humano.

A la hora de elaborar una ciencia, sobre todo si tiene como objeto la acción humana, como en el caso de la economía, y, de modo especial, de la empresa, conviene no olvidarse de esto último, pues en caso contrario se corre el peligro de quedarse solo en lo pensado, en un mundo de ideas abstractas, donde las relaciones son necesarias y fijas, sin conexiones vitales entre ellas.

En ocasiones se puede dejar de lado la acción humana, sobre todo si lo que se pretende es un conocimiento abstracto, como el de la matemática o el cálculo, válido siempre y en todo lugar, pues en ese caso no es necesario tener presente el sentido genético y productivo de la realidad. En las ciencias abstractas y formalistas, lo sustantivo se impone al verbo, la cosa a la acción, el instante al devenir. En las ciencias más concretas y materiales, como la economía y el estudio de la empresa, no conviene extremar la abstracción, sino más bien apuntar a la realidad antes que a la certeza, no quedarse en la mera consistencia lógica de lo inmediatamente presente.

La gran limitación de la teoría económica neoclásica es que se guía por un modelo abstracto y matemático, por lo que no queda más remedio que tomar a los hombres y los bienes como si fueran individuos completamente cerrados, lo que implica un mundo de información perfecta, un equilibrio estable en el que no cabe la mediación, la siempre imprevisible acción humana.

2. Importancia de la individuación

En el modelo neoclásico, del mismo modo que en el enfoque de Descartes, la realidad se supone compuesta de individuos perfectos y acabados, lo que hace posible un mundo de información perfecta, sin mediaciones, o, lo que es lo mismo, un sistema en equilibrio estable. El problema es que la acción humana, orientada a la individuación, deja de tener cabida y la empresa se hace incomprensible.

Para dar entrada a la acción humana hace falta cambiar de enfoque y considerar la realidad como procesos de individuación. No como un conjunto de individuos perfectos y acabados, ni como un solo individuo, sino como un continuo devenir de procesos de individuación, lo cual implica que hay en ella algo que está en potencia, que puede llegar a ser de muchos modos, algo que en la terminología clásica se llama materia. Sin materia no es posible hablar de procesos de individuación.

La individuación no se puede explicar a partir de un mundo de individuos en equilibrio estable, donde no hay materia, donde se han agotado las potencialidades de devenir. La individuación, como luego veremos, solo es posible a partir de seres que están en continua individuación, como es el caso de los seres vivos, y, de modo muy especial, del hombre.

En todo proceso de individuación están implicadas la materia, una forma y una mediación que lo lleva a cabo. Esto se puede entender mejor a través de un ejemplo de proceso bien concreto de individuación: la construcción de un artefacto, todavía más en concreto, la construcción del motor de explosión.

En sus inicios el motor de explosión no fue más que una forma o idea abstracta. En los primeros intentos de realizarlo se comenzó por diseñar cada una de sus partes por separado. Cuando esas partes se fabricaron y se pusieron juntas para hacerlas funcionar, se empezaron a manifestar problemas de incompatibilidad funcional que no se habían previsto, como, por ejemplo, temperaturas muy elevadas, presiones excesivas, deformaciones de piezas, etc. Poco a poco, mediante la continua mediación humana, a través de aciertos y errores, por el método de prueba y error se fue dando lugar a un sistema de resonancias mutuas, a un medio asociado capaz de regular y hacer compatibles las funciones y estructuras de cada una de las partes. Solo a partir de ese momento se hizo presente una individualidad o materialización concreta de lo que conocemos como motor de explosión.

Todo producto o artefacto lleva consigo un medio asociado que juega un papel fundamental en su constitución, pues regula la resonancia de todas sus partes, armoniza las energías que se desenvuelven en su interior.

Para lograr el medio asociado a cada producto se requiere el desarrollo simultáneo de otro medio, en el que se desenvuelve y donde se da unidad y estabilidad a la intervención humana. Un medio llamado proceso de producción, parte esencial de cualquier tipo de empresa. Por último, las empresas y sus productos solo son posibles en el seno de un medio todavía más amplio, la sociedad, donde se trata de dar unidad a la acción humana en su totalidad. En su sentido más amplio, la producción no es solo de artefactos sino sobre todo de ese medio asociado que hace posible algún tipo de vida humana y que llamamos sociedad.

La causación, que da lugar a los frutos de los procesos naturales, no puede por sí misma dar lugar a un artefacto como puede ser un motor de explosión. Sin el acto de conocer que modifica los procesos naturales no serían posibles la producción, la sociedad, las familias, las escuelas ni las empresas. En ese sentido, todo artefacto surge del juego recurrente entre la naturaleza y el pensamiento humano.

Los procesos de producción nunca alcanzan la concreción y estabilidad de los procesos naturales, sino que arrastran un resto de abstracción, lo que por otro lado hace posible su continuo cambio. Los artefactos siempre pueden ser de muchas maneras, nunca se puede dar por concluida su individuación o concreción, siempre hay posibilidad de continuar las posibilidades que ofrece la naturaleza a la libertad del acto creador.

Las partes reales de un artefacto nunca están tan individuadas como las piezas pensadas, ni tal como aparecen en el diseño, sino que hay entre ellas mediaciones que se manifiestan en forma de incompatibilidades y emergencias. En cualquier caso, solo el hombre puede mediar en los procesos naturales para dar lugar al medio asociado, el que hace estable el producto o artefacto. Es interesante observar que la producción requiere tanto del acto de conocer como de la concausalidad propia de la naturaleza.

Es siempre una comunidad de personas, una empresa, la que en último término regula y ordena todo el proceso, la que hace posible el medio asociado de cada artefacto. A partir de las cualidades y condiciones de los procesos naturales, la intervención humana da lugar al medio asociado de cada artefacto, lo cual supone la sociedad, en la que se incluye lo natural y lo artificial, donde se manifiestan las posibilidades del espíritu humano.

Para mediar no basta pensar, se requiere tener experiencia e imaginación, saber manejar, entender y apreciar la materia, fuente de continuas sugerencias de las posibles formas que podría recibir. Una parte muy importante de la individuación consiste en preparar o disponer la materia para recibir una determinada forma. En este sentido, materia es lo mismo que capacidad de devenir, de recibir, que por eso mismo tiene que ser actualizada o preparada para esa recepción. Aunque los procesos naturales admiten la intervención humana no son inertes, poseen su propia consistencia, que el hombre necesita respetar pues, en caso contrario, no puede producir.

El medio asociado de cada motor de explosión depende de su tamaño, su peso, su consumo, su temperatura, su ruido, su contaminación, su facilidad de mantenimiento, etc. En definitiva, se trata de un entramado complejo de causalidades reguladas por las esca-

las propias de la sociedad que lo hace posible. Esto pone de manifiesto que los objetos técnicos son manifestación de la creatividad humana, de su capacidad de mediación entre la realidad y el pensamiento.

Sin naturaleza y sin cuerpo el hombre no podría mediar, no podría inventar, vislumbrar. En resumidas cuentas, crear valor o consistencia social. Sin olvidar que la raíz última de la mediación reside en el acto humano de conocer, algo que brota del espíritu, que no viene de la naturaleza, y que permite prever, imaginar y pensar cosas que no existen, como, por ejemplo, un motor de explosión. Solo el hombre puede inventar y producir, es un tipo de individuación que solo él puede llevar a cabo.

Inventar no consiste en partir de una idea abstracta que no se sabe de dónde viene y tratar de imponerla a una materia también abstracta, sino en saber interpretar y coordinar las señales que la materia envía cuando el hombre trata de modificarla, y que le permiten descubrir las vías que hacen posible una nueva individuación.

En los artefactos, la mediación se logra modificando su estructura o sus funciones hasta lograr un medio asociado. En el caso de un motor de explosión, los conflictos se resuelven mediante cambios de estructuras o de estados energéticos.

Como se puede comprobar, un proceso de individuación como el que hemos expuesto procede en sentido contrario al de la abstracción: en lugar de generalizar y desmaterializar, de quitar realidad, tiende a concretar y materializar, a dotar de realidad a una idea abstracta, lo cual exige modificar ambos. Mientras la abstracción lleva a un resultado único: el concepto, la individuación lleva a muchos resultados, todos ellos distintos, ninguno definitivo e inalterable.

Algunos animales pueden emplear útiles, como un palo, un hueso o una piedra. El hombre no solo es capaz de emplear útiles, sino de mejorarlos o individuarlos, de dotarlos de un medio asociado, convertirlos en instrumentos, lo cual, como hemos dicho, es debido a su capacidad de mediar, de pasar de la cosa al concepto y viceversa, de quitar y volver a tomar la materia. Puede descubrir las aptitudes que tienen las cosas, los distintos juegos de las causas para dar lugar a otras cosas, a otros individuos que no existen.

En los primeros ensayos de cualquier artefacto, cuando está poco individualizado o concretado, se hace necesaria la continua intervención humana, pues son casi continuos los problemas de incompatibilidades funcionales. Resulta muy significativo que a los conductores de los primeros automóviles se les llamara, en España, mecánicos, ya que con la ayuda de una caja de herramientas, que suministraba el propio fabricante, lograban superar los problemas de funcionamiento casi continuos de esos primeros modelos. Los automóviles de hoy día son muy fiables y casi no exigen intervención humana; se puede decir que son individuos casi totalmente cerrados. Han alcanzado lo más parecido a un equilibrio estable.

3. La empresa como mediación humana

El mismo nombre de empresa o emprendimiento sugiere que se trata de producir, dar lugar a algo nuevo, un artefacto, para lo cual se requiere establecer un proceso productivo, una organización capaz de hacerlo estable y útil para un entorno social concreto. En ese sentido, se puede decir que la empresa hace surgir de modo simultáneo un artefacto, una organización y un mercado.

En el plano técnico la mediación humana se estabiliza pronto y el objeto se considera viable, aunque siempre abierto a posibles mejoras. En el plano de creación de valor, donde se combina lo técnico con lo social, la intervención humana no acaba nunca, pues no apunta a lo presente, sino a lo que se puede descubrir. Mientras el ingeniero o el técnico se enfrentan a lo presente, el empresario prevé, se enfrenta al futuro.

Crear valor no se sitúa en el plano de lo meramente técnico, sino que requiere situarse en el plano de las necesidades posibles de una sociedad, lo cual implica la continua intervención humana. Crear valor es hacer posibles nuevos artefactos, nuevos puestos de trabajo, una mayor integración de la sociedad. En ese sentido, el valor no lo crea solo la empresa sino en la medida en que, de algún modo, colabora a la mejora de una sociedad.

En el modelo neoclásico no hay posibilidad de crear valor, pues se excluye esa posibilidad de mejora de la sociedad. Esta se considera un sistema cerrado en equilibrio estable, donde todos los problemas se han resuelto y la perfección se ha alcanzado. Por contraste, una verdadera comunidad humana se comporta como un sistema abierto, donde siempre hay que resolver dificultades e incompatibilidades, pues la acción humana siempre abre nuevos horizontes que exigen revisar y cambiar los modos de hacer y vivir imperantes hasta ese momento. Nunca se alcanza un equilibrio estable, siempre hay posibilidad de crear valor.

La empresa crea tres medios asociados distintos, que se integran en uno solo. El más básico es el artefacto; el segundo, la organización del proceso de producción; y el tercero, el gobierno o dirección, que orienta continuamente a los otros dos hacia las necesidades de la sociedad dando lugar a un mercado, que es la señal más manifiesta de que se está creando el valor.

El primero es una mediación que busca la compatibilidad de los componentes materiales y energéticos del producto. Se trata del más básico, pues desde la viabilidad técnica orienta las posibilidades de los otros dos. El segundo busca la compatibilidad de operaciones y adopta la forma de organización, en la que se hace posible la creatividad, tanto técnica como comercial. El tercero, orientado a la creación de valor, es una mediación abierta, orientada al futuro, a lo que todavía no está presente, y busca la compatibilidad de los tres planos al servicio de una sociedad. Desde cada uno de ellos surge un tipo distinto de información que permite a los directivos regular y moderar de modo prudencial el objetivo concreto de cada empresa.

En los primeros pasos de una empresa, la principal información proviene del plano de los problemas operativos, técnicos y organizativos. Eso exige una continua acción de gobierno y dirección. Poco a poco se logra que se concreten y se estabilicen tanto el producto como la organización. A partir de ese momento la dirección y el gobierno no necesitan intervenir de modo tan continuado, pero deben permanecer alerta, pues el valor se mueve entre lo presente, lo que

ya se ha logrado y resuelto, y lo futuro, lo que todavía no se ha logrado y no se sabe cómo se puede hacer.

Ese proceso de convergencia y estabilidad es propio de cada empresa y forma su historia, lo que hace a cada una de ellas singular, distinta de las demás. Las soluciones encontradas en cada caso le obligaron a encontrar su propio camino, llevándola hasta su configuración actual, que podría haber sido otra. En cualquier caso, tendrá que seguir cambiando, pero siempre condicionada por su propia historia.

Una vez que se ha logrado valor, cosa que no siempre es segura, la tarea de la dirección y el gobierno es desfasar la empresa con respecto a sí, para que, de ese modo no deje de crear valor o seguir siendo útil a la sociedad.

La necesidad de la dirección y el gobierno pone de manifiesto que la empresa nunca está acabada, pues crear valor es una tarea interminable, exige una continua renovación, una mediación incesante. Solo hay empresa en la medida en que haya intención de mejora y renovación, tanto propia como de la sociedad en su conjunto.

Una empresa que no exigiese la intervención humana sería lo más parecido a una máquina. Algo parecido a lo que había pretendido Taylor con su “teoría científica de la dirección”. En otras palabras, una empresa no puede dejar de generar problemas, ya que solucionarlos de un modo satisfactorio es precisamente la tarea de gobierno. Sin olvidar que los problemas resueltos generan nuevos problemas, pues la producción siempre lleva consigo un horizonte nuevo nunca totalmente previsible.

Lo propio de la dirección y el gobierno es orientar el devenir de la empresa, dar cauce y estabilidad a un proceso de producción. Algo que no se puede dejar al azar, sino que exige un modo nuevo de ver la realidad, lo que se suele llamar “abducción”. Una visión que no es meramente teórica o intelectual, sino que lleva a forjar una creencia, un hábito o determinación lo suficientemente fuerte como para atreverse a poner en marcha una empresa, o renovar la ya existente.

Una empresa queda constituida cuando hay una dirección y un gobierno. Eso quiere decir que hay alguien que se guía por una ab-

ducción, por una creencia o firme convicción de que existe otro modo de hacer las cosas y que será ventajoso para todos llevarlo a cabo. Como se ha podido ver, Ford puso en marcha su empresa cuando su creencia en que era posible otro modo de fabricar automóviles fue tan firme y arraigada que le llevó a poner manos a la obra.

La abducción no debe entenderse como una especie de regalo de los dioses o un capricho pasajero de una mente soñadora, sino que, de algún modo, viene impulsada por una experiencia previa que permite ver que eso es posible y realizable. A Ford no se le habría ocurrido esa abducción si no hubiera acumulado una larga experiencia de cómo hacer y reparar un automóvil, si no hubiera tenido un buen conocimiento de su medio asociado y de las necesidades de su sociedad.

En la base de toda abducción yace la capacidad de admiración y asombro, que lleva a preguntarse por qué las cosas no pueden ser de otro modo, lo cual es precisamente lo que abre el camino a otra manera de ver la realidad. Lo propio del empresario no es tanto resolver problemas presentes –que es más bien lo propio del ingeniero– como saber plantear problemas que de momento no existen; en realidad, se trata de abrir nuevos caminos que hasta entonces no se habían vislumbrado.

En el caso del empresario, aunque surgida de la experiencia, la abducción apunta a algo nuevo, pero no de modo absoluto; apunta más bien a algo diferente. La abducción de Ford consistió en un automóvil que no existía, pero no de modo absoluto, sino en cuanto al precio y al modo de producirlo. Se trataba de dotarlo de un nuevo medio asociado que incluía la visión del valor.

Aunque la abducción no es ciega ni infalible, está impulsada por una convicción que permite descubrir por donde está la vía de salida y de llegada a esa nueva tierra. No deja de llamar la atención que Ford consiguiese su objetivo tras muy pocos intentos. Puede decirse que la abducción viene a ser un instinto racional que permite averiguar con relativa facilidad el camino que lleva a la verdad de las cosas tal como pueden ser una vez que se realizan; lo cual implica apoyarse en una racionalidad mucho más amplia que la de los neoclás-

sicos, que, de algún modo, está implícita en los procesos materiales. Eso puede explicar por qué muchas empresas las ponen en marcha obreros que, observando lo que hacían, desarrollaron una abducción.

Las empresas surgen porque el hombre es un ser esencialmente creativo, está siempre generando nuevos cursos de acción, jugando y ensayando con nuevas perspectivas de la realidad que le permiten entender, por prueba y error, lo que sucede a su alrededor, y, en algunos casos, desarrollar abducciones. De ese modo, el hombre va poniendo razonabilidad en todos los ámbitos de su acción.

Solo puede ser objeto de abducción algo concreto, que aunque está en el futuro, se vea como realizable. En ese sentido, algo abstracto, como el dinero, no puede ser objeto de abducción. Como ya se ha tenido ocasión de ver al hablar de Keynes, el dinero es lo único que no puede ser objeto de producción.

Lo esencial de toda mediación es lograr unidad y compatibilidad de lo que se presenta como separado y aparentemente incompatible. Luego mediar supone reconocer no solo la divergencia y el conflicto, sino descubrir el tipo y el grado de diferencia que están detrás. Precisamente de esa diferencia, que se manifiesta a través del conflicto, surge una nueva visión, verdadera información, que hace posible la solución integradora. No obstante, la mediación solo es posible si el grado de conflicto y diferencia no son excesivos. Un ejemplo que puede ayudar a entender eso es que la visión en tres dimensiones es posible porque el hombre tiene dos ojos, que ven lo mismo, pero desde una perspectiva ligeramente diferente. Si cada ojo viese algo totalmente distinto no se lograría esa especie de mediación que es la visión en relieve.

La dirección o fijación del objetivo de una empresa exige un tipo de gobierno que “tenga varios ojos”, que, a partir de las distintas perspectivas de lo que sucede en la empresa, llegue a esa nueva visión de la realidad que es la mediación. En cualquier caso, lo que en una empresa proporciona la orientación básica en cada momento es el plano técnico del objeto, el que está más cerca del plano concreto de la naturaleza y, por eso, el más real, pero también el que tiene más inercia, que obliga a pensar muy bien los cambios que se

quieren introducir. Actúa de modo parecido a como lo hace la quilla de una embarcación a la hora de fijar el rumbo. Es ella la que está en contacto con el agua, la que va abriendo el camino al tiempo que permite cambiar el rumbo.

Por lo general, la dirección siempre está más próxima a la abstracción, o más alejada de la realidad inmediata, lo cual es bueno, pues hace que no tenga inercia y pueda cambiar con gran rapidez. La prudencia en el gobierno consiste en lograr la mediación o síntesis adecuada entre lo que se ha hecho toda la vida, la inercia que no cesa de destruir valor, y lo que conviene hacer en cada momento, la nueva visión, que apunta a un futuro realizable y crea valor. Lo cual muchas veces exige cambiar el proceso natural sobre el que se incide, pues su inercia se resiste a nuevos modos de hacer.

Conviene no confundir la información como señal, que se transmite y se percibe, con la información como símbolo, la que cuando se recibe lleva consigo una nueva visión de la realidad. Esta última solo la percibe el que está preparado para recibirla, el que ha sabido ponerse en las condiciones para ver. En el caso del directivo de una empresa, la información importante es la que cambia su visión de la empresa, la que le abre un nuevo horizonte de acción, una nueva reorganización del modo de plantear su acción o un nuevo modo de entender el producto o servicio. Esa nueva visión solo es posible si se aprecia la diferencia, si no se hace desaparecer la tensión, si no se suprimen las energías latentes en conflicto, sino que se reorientan de otro modo y en otra dirección. Es precisamente al reorientarlas cuando aparecen nuevas y más poderosas energías.

Es cierto, como sostenía Penrose, que lo propio de la empresa es crecer o desarrollarse, pero eso solo es posible si se admite que la mediación, la tarea de dirección y gobierno, es la esencia misma de la empresa. Solo desde ese plano se pueden descubrir nuevas significaciones, nuevas visiones alcanzables desde la perspectiva del camino recorrido que permiten el crecimiento y desarrollo.

El peligro de toda empresa es que, en la medida en que se van haciendo más concretas, se hacen más consistentes y viables, se van cerrando sobre sí mismas, necesitan cada vez menos intervenciones para resolver conflictos. Pero eso mismo es señal de que van

perdiendo capacidad de plantear problemas, de que se anquilosan, toman excesiva inercia y se convierten en máquinas, en equilibrios estables. Es aquí entonces donde se destaca el hecho de que lo esencial de la empresa es el gobierno y la función directiva, cuya finalidad es lograr que la empresa no muera, sino renovar y mejorar su proceso de individualización, para lo cual es necesario desfasarla respecto de sí misma, quebrar su tendencia al equilibrio estable. Lo que mantiene vivas a las empresas es la intervención acertada del hombre que impide su tendencia natural a convertirse en máquinas.

La evolución de una empresa no se realiza de modo absolutamente continuo ni de modo totalmente discontinuo, sino cuando aparece una nueva visión de la consistencia de operaciones. Algo que hasta entonces no era visible, pues hacía falta pasar por unas fases previas que, de algún modo, parecían agravar el conflicto, pero que resultaron imprescindibles para proporcionar la nueva perspectiva creadora de valor. Una visión que es resultado, por tanto, de la acción conjunta de la diferenciación y la integración, que hacen posible la aparición de nuevas estructuras y nuevas funciones. Resulta esencial el descubrimiento de sinergias funcionales, que llevan a una reorganización de las estructuras que intervienen en el funcionamiento. Algo que puede producirse de golpe, pero que ha requerido de unos pasos anteriores, sin los cuales esa visión no hubiera sido posible.

4. ¿Cómo formar empresarios?

No es fácil responder a esa pregunta; prueba de ello es el persistente debate sobre el modo de llevarlo a cabo. En cualquier caso, la dificultad es que no hay una teoría de la empresa, un diseño abstracto y universal, válido siempre y en todo lugar, sino que cada empresa se corresponde con una visión concreta, singular e irrepetible, de crear y mantener valor, aquí y ahora.

Corresponde a los que dirigen y gobiernan la empresa tener la visión de por dónde seguir adelante. Eso exige una racionalidad más

amplia y compleja que la puramente cartesiana. Un tipo de racionalidad más plena y abierta, que incluye los *animal spirits* –que no es algo irracional, como pensaba Keynes–, que tiene en cuenta esa especie de energía informada, con apariencia de tozudez, pero que brota de esa clase de sabiduría que se oculta en los procesos naturales⁸. Una racionalidad que no se limita a explicar lo que ha pasado, sino que apunta a lo que en lo sucesivo conviene hacer.

En una escuela de dirección hay que enseñar a “ver la empresa” no como realizada, sino como un proceso abierto de individualización. Para eso se tiene que llevar a cabo una síntesis entre lo que viene siendo y lo que puede llegar a ser. Ser libre, estar vivo, es impedir que el camino se cierre, que el horizonte siga ampliándose.

Más que una sola teoría abstracta de la empresa, debe plantearse la docencia como un modo de enseñar a elaborar la visión (*theorein*) concreta de cada empresa, aquí y ahora, que permita resolver los problemas con los que tiene que ir enfrentándose. No hay que olvidar, no obstante, que toda teoría hace inevitables simplificaciones de la realidad, nunca se libra de la abstracción. Toda teoría contiene supuestos no expresables, que son su componente mítica; está en la tensión entre el pasado y el futuro, entre lo que se puede y lo que se quiere, entre lo que se ha hecho hasta ahora y lo que convendría hacer en el futuro. No se debe olvidar que lo único que no se puede pensar es el medio en el que están la vida y la acción. El peligro es quedarse en los términos y no en la acción.

Hay que enseñar a mirar más allá de lo presente, de lo configurado y acabado, como hacen los neoclásicos. Poner la atención en lo que permite configurar y acabar una actividad que nunca se termina, como es el acto de gobierno, que está siempre en relación anfibológica entre lo que le precede y lo que le sigue.

El futuro directivo no puede cometer el error de suponer una estructura de la acción antes de la misma acción. Los caminos, los nuevos y más amplios horizontes, los que desvelan lo que se puede

⁸ Llevaba razón Jack Welch cuando decía que para tomar decisiones difíciles hace falta hígado, lo cual no indica falta de racionalidad, sino una racionalidad más integrada.

hacer, nunca preexisten a la acción, sino que aparecen con la misma acción. Por otro lado, tampoco puede creer que existe un universo unificado, que puede lograr una visión completa de la realidad, en la cual, como sobre un mapa, se pueda señalar la ruta a seguir en su actuación. “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”.

El grave error del enfoque neoclásico consiste, según mi opinión, en pretender explicar la acción humana a partir de un equilibrio estable; suponer que todo está en presente; que es posible el ideal panóptico; que toda acción ha cesado; que se han realizado todas las transformaciones posibles; en definitiva: que se vive en un universo cerrado.

Bibliografía

Martínez-Echevarría Ortega, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas, de la teoría a la realidad*, Eiunsa, Madrid.

Walker, Paul (2015), “Contracts, Entrepreneurs, Market Creation and Judgement: the Contemporary Mainstream Theory of the Firm in Perspective”, *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, n^o 2, pp. 317-338.

Todos los temas tratados en este texto tienen relación con mi libro de 2005, aunque he cambiado de opinión en algunos temas. La bibliografía de ese libro es muy extensa pero no va más allá de 2005. Por ese motivo he añadido el trabajo de Walker (2015), que cubre suficientemente la bibliografía de estos diez años de diferencia.



EMPRESAS EXTRAORDINARIAS

BBVA

EL CORTE INGLÉS, S.A.

IDOM

INDUSTRIA DE TURBO PROPULSORES,
S.A. (ITP)

TELEFÓNICA

EMPRESAS ASOCIADAS

AESE - PORTUGAL

INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

SÁNCHEZ PINTADO & NUÑEZ

ABOGADOS

SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS

FOROS

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y
HUMANISMO

FORO DE EMPRESARIOS DE ASTURIAS

FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y
LEÓN

FORO EMPRESARIAL REGIÓN DE MURCIA

FORO DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

FORO UMBRO PER L'IMPRESA

FORO EMPRESA, HUMANISMO Y

TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD

VALENCIANA
