

**EMPRESARIO Y EMPRESARIALIDAD EN ALFRED MARSHALL**

Tesis doctoral presentada en junio de 1994 por

**D. Jesús M. Zaratiegui Labiano**

Dirigida por

**D. Miguel Alfonso Martínez-Echeverría**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Economía**

**Universidad de Navarra**

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

ISBN 84-8081-067-X

## SUMARIO

Introducción

Abreviaturas

I. El empresario como ideal de hombre .....	7
A. Bases antropológicas del pensamiento económico de Marshall .....	7
1. El elemento utilitarista y evolutivo .....	7
2. La finalidad ética de la Economía .....	12
3. El empresario como ideal de un carácter humano .....	15
B. El empresario inglés en tiempos de Marshall .....	18
1. Descripción de la industria inglesa del cambio de siglo .....	18
2. La nueva legislación comercial como elemento dinamizador .....	21
3. Debate sobre el comportamiento de los empresarios ingleses .....	23
4. Visión marshalliana de las relaciones con los sindicatos .....	35
5. Evolución histórica del espíritu de empresa según Marshall .....	46
6. El determinismo histórico-económico .....	50
C. El empresario marshalliano entre el equilibrio y la dinámica .....	54
1. Formas de dirección de los negocios en la historia .....	55
2. Experiencia de Marshall sobre el mundo empresarial .....	58
3. Tipología marshalliana del empresario .....	61
4. Distintos papeles que Marshall atribuye al empresario .....	72
II. El empresario en la teoría económica .....	76
A. El empresario como cuarto factor; regulado por la competencia .....	77
B. El incentivo económico: la maximización del beneficio .....	84
C. La teoría del beneficio .....	88
1. Antecedentes .....	89
2. Partes integrantes .....	93
3. Las cuasi-rentas .....	97
4. La discriminación del beneficio empresarial .....	98
5. Innovación y beneficio .....	101
D. La distinción entre empresario y capitalista .....	102
1. Carácter de ambas figuras .....	102
2. Espíritu empresarial y tamaño de la empresa .....	104
3. La aportación de capital .....	110
E. El riesgo y la incertidumbre .....	115

F. La especulación .....	121
G. Organización industrial y desarrollo económico .....	124
III. El empresario en la teoría de las organizaciones .....	130
A. Teoría biológico-evolutiva de la empresariedad .....	130
1. El ciclo vital del empresario .....	131
2. Meritocracia y empresariedad .....	135
B. Las fuentes de la empresariedad: el elemento innato .....	137
1. Escasez natural .....	137
2. Lo innato del carácter empresarial .....	140
a. Unas cualidades de orden moral .....	140
b. Unas motivaciones determinadas .....	146
C. La promoción de la empresariedad: el elemento adquirido .....	152
1. La promoción del talento empresarial .....	152
2. La educación de los empresarios .....	153
a. La educación de los hombres de negocios de su época .....	155
b. Sentido de la educación empresarial en Marshall .....	159
D. Condiciones sociales que favorecen la actitud empresarial .....	167
1. Valoración social .....	167
2. La ideología empresarial .....	168
3. Movilidad social y geográfica .....	170
4. Valoración religiosa .....	173
5. Seguridad institucional .....	175
6. Valoración efectiva .....	181
E. El liderazgo empresarial .....	186
F. La organización de la producción .....	189
1. Elección de los productos .....	190
2. El papel de la publicidad .....	191
3. Selección de técnicas y procesos; el principio de sustitución .....	194
G. La información y la empresa .....	198
1. La relación mutua entre información y organización .....	198
a. La información dentro de la empresa .....	200
b. La información adquirida fuera de la empresa .....	202
c. Información y organización .....	204
2. La gestión de la información .....	205
H. La innovación .....	208
1. El empresario como innovador .....	208
2. Intuiciones de Marshall sobre la innovación .....	211

IV. Análisis crítico de la empresariedad en Marshall .....	216
A. El problema de la formalización de sus ideas sobre el empresario .....	216
B. El predominio del enfoque walrasiano .....	220
C. La separación entre la teoría de la empresa y del empresario .....	223
D. Luces y sombras del empresario marshalliano .....	226
V. Conclusiones .....	231
Bibliografía .....	236

## INTRODUCCIÓN

Cuando el director de este trabajo de investigación me sugirió como tema de estudio la visión de la actividad empresarial de Alfred Marshall, mi respuesta inmediata -quizá él no lo recuerde- fue en tono de queja: ‘pero si hay casi nada en ese sentido’. Ya estaba leyendo a Marshall pero a medida que conocía mejor su obra me percaté de que mi juicio había sido precipitado porque había mucho sobre los hombres de negocios en la literatura de nuestro economista.

Otro momento de desconcierto se produjo más adelante, cuando encontré que un grupo de autores coincidía en que ese personaje descrito por Marshall no era en realidad un ‘empresario puro’ sino un simple organizador o gerente. Parecía que la distinción entre ambos -el *entrepreneur* y el *manager*- era un lugar común en la literatura económica. Fue entonces cuando comencé a descubrir en autores recientes la idea de que en los escritos marshallianos se encontraban intuiciones o antecedentes precisos de las principales aportaciones a la teoría del empresario. Esa era la impresión a la que yo había llegado también confirmada, además, por la correspondencia mantenida con algunos de ellos. Esas intuiciones constituyen lo que podríamos llamar ‘el Marshall olvidado de las escuelas de negocios’. Una pregunta venía constantemente a la cabeza: ¿qué clase de lecciones impartiría hoy en día Marshall en cualquier escuela de negocios? Era claro que no había sido un legado muy afortunado el suyo.

La realidad es que Marshall ha quedado ligado a la teoría del empresario por el hecho de haber considerado la organización industrial como el cuarto factor de la producción: sería ‘el Marshall de la ortodoxia económica’: los empresarios como personificación de los aspectos organizativos de la empresa, y en relación con la eficiencia y el mercado de factores. Marshall objetiva este concepto y lo pone más en relación con la organización de la industria, la división del trabajo, la influencia de la maquinaria, la concentración industrial y las economías de escala, que con la actividad empresarial.

Parecía evidente que sus ideas en relación con el empresario habían corrido suerte desigual. Algunas de sus intuiciones se perdieron. Las funciones que les asigna tardaron años en ser incorporadas en la literatura económica. Había varias preguntas que necesitaban ser contestadas: cuál es el concepto de empresario que tenía Marshall en la cabeza; y, más tarde, identificar las razones por las que esas ideas no encontraron un lugar adecuado en la teoría económica.

Los empresarios no constituyen una raza aparte: son hombres iguales a los demás. Por lo tanto, comenzaremos nuestro estudio con la base antropológica de la visión marshalliana de la Economía, qué concepto de hombre manejaba. Una vez asentado ese principio podremos examinar qué finalidad atribuye Marshall a la actividad económica del grupo empresarial. El siguiente paso lógico será analizar cómo eran los empresarios de su época y cómo los veía él: la influencia de la calidad empresarial en el declive relativo de la economía inglesa entre 1870 y 1914; su organización interna y las relaciones con las asociaciones sindicales; y los condicionamientos que impusieron algunos factores, como el tamaño de las empresas. Trataremos de formalizar una tipología de caracteres empresariales de acuerdo con la óptica marshalliana.

En los dos capítulos siguientes -la parte fundamental de nuestro trabajo- se trata de ordenar y dar sentido a las observaciones que realiza sobre la actividad de los empresarios. La naturaleza dual del pensamiento marshalliano encuentra su reflejo en esta distribución.

En el segundo capítulo, se abordan aquellos aspectos que han quedado incorporados a la teoría económica. Son los que podemos encontrar en cualquier manual de Economía. Tienen en común un enfoque mecanicista recibido por Marshall de la tradición inglesa que se refleja en la incorporación del empresario como cuarto factor de la producción, sometido a las mismas reglas impuestas por el mercado. La maximización del beneficio es -en ese sentido- la clave explicativa de la conducta tanto de las empresas como de los empresarios. La teoría del beneficio es puesta en relación con una teoría

de empresa neoclásica donde lo relevante no es la actuación del empresario dentro de ella. En relación con el beneficio está la consideración de otros tres aspectos: el empresario como persona que asume determinados riesgos; su actividad especuladora; y la conexión con el desarrollo. Convendrá, asimismo, precisar los conceptos de capitalista y empresario.

En el tercero, el punto de vista es el empresario en la teoría de la empresa o de las organizaciones. Más relacionado con conceptos biólogos y marcado por la influencia alemana, recoge aquellos aspectos que han encontrado su acomodo en los programas de estudios de las escuelas de negocios: el liderazgo empresarial, su tarea como organizador de la producción, el uso y gestión de la información para mejorar la organización de la empresa, y la innovación. Abandonamos el concepto de empresa como caja negra para analizar cómo el empresario actúa dentro de ella. Son intuiciones que podrían haber encontrado acogida en una teoría del empresario que -si alguna vez existió- se perdió después de Schumpeter con la adopción de los postulados neoclásicos sobre la empresa. Para entender el alcance de estas aportaciones, analizamos en qué consiste ese elemento esquivo que es la empresariedad: lo innato y lo adquirible del espíritu empresarial; y las condiciones sociales que favorecen que haya más personas dispuestas a realizar esa tarea.

El siguiente paso será analizar los problemas que ha traído consigo ese modo concreto de ver al empresario. Los problemas de formalización de sus intuiciones por parte de sus sucesores tienen mucho que ver con las propias contradicciones del sistema marshalliano que se mueve entre el enfoque dominante walrasiano del equilibrio general y un deseo de introducir elementos dinámicos en sus formulaciones. Procuraremos explicar por qué se produjo esa disociación entre lo que hemos descrito como ‘el Marshall de la teoría económica’ y ‘el Marshall de la teoría de empresa’. Se hará una valoración de los aspectos más valiosos de su pensamiento empresarial. Terminaremos el trabajo aportando las conclusiones personales sobre el problema, que no serán otra cosa que el resumen de las opiniones que en cada momento de la exposición procuraremos incorporar.

## ABREVIATURAS

Con el fin de reducir las notas a pie de página, las referencias bibliográficas han sido incluidas en el texto, entre paréntesis: nombre del autor del artículo o libro, año de edición y página de la que se ha tomado la cita.

Algunas publicaciones de Alfred Marshall aparecen con frecuencia en el texto, de modo que hemos adoptado las siguientes abreviaturas:

EEI	Marshall, A. (1892). <u>Elements of Economics of Industry: Being the First Volume of Elements of Economics</u> . London: MacMillan, tercera edición (1936).
EEW	Whitaker, J. (1975). <u>The Early Economic Writings of Alfred Marshall, 1867-1890</u> . London: MacMillan.
EI	Marshall, A., & Paley, M. P. (1879). <u>The Economics of Industry</u> . London: MacMillan.
IRC	Marshall, A. (1885). <u>Industrial Remuneration Conference: The Report of the Proceedings and Papers</u> . London: Casell.
IT	Marshall, A. (1919). <u>Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization</u> . London: MacMillan, cuarta edición (1932).
MCC	Marshall, A. (1923). <u>Money, Credit and Commerce</u> . London: MacMillan, tercera edición (1929).
MEM	Pigou, A. C. (1925). <u>Memorials of Alfred Marshall</u> . London: MacMillan.
MLE	Papeles de Alfred Marshall, en la Marshall Library of Economics (Cambridge).

- OP Marshall, A. (1926). Official Papers by Alfred Marshall. London: MacMillan.
- PE Marshall, A. (1890). Principles of Economics. London: MacMillan, novena edición (Variorum) (1961) con anotaciones de C.W. Guillebaud. Vols I-II: salvo que se indique otra cosa todas las referencias son al primero de ellos (texto).
- Wood Wood, J. C. (1982). Alfred Marshall: Critical Assesments. London: Croom Helm. Vols I-IV.

Todos los libros publicados por Marshall aparecen en la relación anterior. Cuando se trata de artículos de revista, cartas a la prensa o papeles sueltos las referencias se indican completas en el texto.

## CAPITULO PRIMERO

### EL EMPRESARIO COMO IDEAL DE HOMBRE

#### A. BASES ANTROPOLÓGICAS DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO DE MARSHALL

Alfred Marshall<sup>1</sup> aborda el estudio de la conducta económica de acuerdo con un enfoque dual, mecanicista y evolutivo. Por su formación matemática consideraba la Economía una ciencia exacta formalizable en modelos que, según principios mecanicistas, podría medir la fuerza de los motivos humanos: son los postulados adamitas y el utilitarismo de Bentham. Por otro lado, mantiene una visión evolutiva de la dinámica social en la que importa más la calidad moral de las motivaciones de los individuos. Esa dualidad refleja el debate que, sobre fundamentos kantianos, se desarrollaba en Alemania -y que Marshall conocía bien- entre los ámbitos de la naturaleza y de la libertad. Trató de combinar la hipótesis utilitarista con la fuerza intuitiva del sentido común: por eso, su subjetivismo nunca es puramente mecanicista ni su organicismo le hace excluir las fuerzas que actúan a nivel individual. De hecho, los movimientos dentro de su sistema económico hacia el equilibrio parcial pueden ser vistos como un esfuerzo mecanicista de tipo cuantitativo, pero también como un proceso de adaptación cualitativa durante el cual se forma el carácter del individuo. Los dos principios explicativos -maximización y adaptación- son necesarios en mayor o menor cuantía en función de las características del problema.

#### 1. El elemento utilitarista y evolutivo

La parte mecanicista del estudio de las conductas individuales representa lo que Marshall toma del método benthamita y sirve para medir la fuerza de los motivos humanos de acuerdo con incentivos económicos. Utiliza el principio de sustitución o maximización para resolver las relaciones entre las nociones de causa y efecto. Con trazos gruesos podemos describir las raíces utilitaristas del pensamiento marshalliano diciendo que se formó leyendo a Bentham y Mill y a través de su amistad con Sidgwick; que trata siempre con cautela los problemas derivados de un planteamiento hedonista; y que el suyo no es un utilitarismo crudo sino que procura sazonzarlo con la filosofía idealista.

---

<sup>1</sup> Alfred Marshall había nacido en Bermondsey, una localidad industrial a orillas del Támesis, especializada en el curtido de cuero, hoy englobada en el gran Londres, el 26 de julio de 1842 y era hijo de William Marshall, un funcionario del Banco de Inglaterra y de Rebecca Olivier. Eran una familia clerical procedente de Cornualles, de orígenes humildes, que Keynes (Mem: 1-65) -en la biografía de su maestro- trató de dignificar describiendo al padre como un caballero (Coase, 1990: 9).



Para Parsons (1968: 186-7) el elemento utilitarista es la columna vertebral de su teoría económica: el punto de referencia es si cada hecho económico “disminuye o aumenta la suma total de la felicidad humana” (PE: 585). Pese a su rechazo de una ciencia económica basada en una psicología del hedonismo, Marshall siempre afirmó que los motivos de las acciones económicas pueden ser medidos en términos monetarios. Esta ideología le proporciona una norma de eficiencia económica, en términos de una distribución óptima de los recursos y de un máximo de satisfacción posible de las necesidades en las condiciones dadas. Pero Marshall no quiso llevar hasta sus últimas conclusiones lógicas sus ideas abstractas. Su posición respecto a las relaciones entre economía y filosofía utilitarista fue siempre muy cautelosa.

De Jevons -por ejemplo- se puede decir que era un benthamita puro, pero es difícil afirmar lo mismo de Marshall. Así los describe -‘uno está en el polo opuesto del otro’- otro convencido utilitarista como Keynes, aunque apostilla “que nunca se apartó de los principios utilitaristas de su generación” (MEM: 9). La diferencia entre ambos se encuentra según Black (1990: 11) en que mientras el acercamiento de Jevons a la Economía está basado en las analogías mecánicas -para lo cual el utilitarismo suministraba los materiales adecuados-, Marshall lo está en la Ética y la Biología, trabajando en un modelo más complejo que incluía procesos de evolución histórica derivados de Hegel, Darwin y Spencer<sup>2</sup>: prefiere tratar a la Economía como un organismo más que como un mecanismo. Whitaker (1977: 183) hace notar la ‘paradoja de la existencia en el pensamiento marshalliano de modos utilitaristas en su argumentación con un rechazo de los fines consumistas por sí mismos’. No fue un simple hedonista porque desarrolló un tipo de economía con motivaciones más complejas que el mero placer o dolor. ‘La solución de los problemas económicos no era para Marshall una aplicación del cálculo hedonista, sino condición previa para el ejercicio de las facultades superiores del hombre, independientemente de lo que se entienda por superiores’ (MEM: 9).

Pero no se conformaba con ver el problema económico simplemente en términos de optimización. Es al desarrollo del carácter a donde debe dirigirse la actividad económica y en *Principles* diseña el tipo de carácter que ve como deseable. Su empeño por separar lo económico de lo hedonístico y su descontento con el utilitarismo estriban -según Parsons (1968: 225-7)- en que en éste no tenían cabida sus ‘actividades’. No excluye los elementos éticos siempre que se presenten con regularidad (PE: 5-6). Lo decisivo es la relación de las condiciones económicas con el “carácter humano que se va moldeando con el trabajo cotidiano” (PE: 3).

El concepto de equilibrio parcial es la principal noción mecanicista que aplica tanto al estudio de la conducta de los individuos como de las sociedades porque está convencido de que el equilibrio general no se da nunca (Dardi, 1991: 91-3). Marshall estaba interesado en el equilibrio como simple medio para fundamentar el proceso económico dentro de una estructura: así, nunca cita ‘individuos estacionarios’ si no es para ejemplificar lo que es la falta de iniciativa. Su modelo favorito de agente económico es el “perspicaz hombre de negocios”, “siempre al acecho”, “aplicando el principio de sustitución” (PE: 20, 118, 355), al que no cuadra la idea de alcanzar un estado de reposo. El equilibrio parcial es el concepto que nos permite seguir la pista de la actuación del empresario que “estudia cada una de las partes del problema para -al final- combinar esas soluciones parciales en una general del problema” (PE: 366).

La noción de persona que subyace en su estudio de la conducta está lejos de la ‘máquina de placer’ utilitarista diseñada por Edgeworth. La parte del hombre que se refleja en una batería de funciones de utilidad es sólo una versión parcial y limitada en el tiempo de su verdadera identidad.

---

<sup>2</sup> El enlace entre utilitarismo económico y evolucionismo lo llevó a cabo en Inglaterra el filósofo radical Herbert Spencer (1820-1903). Su primer amor era la Biología, pero sus escritos anunciaban claramente la relación entre la evolución biológica y social. Junto con las demás ciencias sociales, la Economía estaba siendo interpretada a la luz de este tipo de análisis: el atomismo de las empresas declinaba con rapidez y se apreciaba un movimiento hacia estructuras de monopolio, que podía explicarse bien en términos del concepto de integración de Spencer. Sus doctrinas encontraron amplio eco entre las clases altas ya que justificaba su situación como resultado de una selección natural (Schumpeter, 1971 a: 849). Su lógica conclusión es que los más pobres sobran, pero Marshall no se atrevió a dar ese paso.

Queda un trasfondo que se escapa a ese análisis superficial: la capacidad adaptativa del individuo. Marshall se muestra escéptico sobre la posibilidad de conocer ese nivel profundo de la conducta del individuo; por eso lo busca de modo indirecto en la conducta de grupos sociales homogéneos -los empresarios- donde es posible establecer normas con una regularidad estadística (Dardi, 1991: 94-5). En realidad su actitud hacia el utilitarismo como teoría ética es siempre poco comprometida y matizada, como puede observarse por la progresiva limpieza de ideas utilitaristas en sus escritos movido por su convicción de las implicaciones éticas de la teoría económica.

Educado en un ambiente lleno de tópicos evolucionistas, Marshall fue un pionero al describir la Economía como una ciencia evolutiva en la que la naturaleza humana cambia en función del medio. En mi opinión, el uso de la hipótesis de maximización neoclásica es matizado por el kantiano “principio de continuidad” o adaptación, relacionado con conceptos biológicos. Y en el prólogo de *Principles* le da primacía<sup>3</sup> sobre el “principio de sustitución”, al contrario que los neoclásicos recientes. La tesis de Parsons (1968: 215-6) es que hay un proceso evolucionista desde los animales hasta el hombre, desde el dominio de las necesidades al dominio de las actividades. Este proceso está marcado por el aumento de la racionalidad en la conducta económica que -como veremos más adelante- es uno de los postulados básicos de la ortodoxia neoclásica dominante. Por contra, autores como Chasse (1984: 382-4), no asumen la identificación parsoniana de las “altas facultades del carácter” con la ética protestante. Según Parsons (1968: 181-3), Marshall hace un tratamiento distinto en esta parte de su trabajo que no está relacionado con la filosofía utilitarista<sup>4</sup>. Pero pienso que no aporta razones de peso para negar esa influencia: es fácil encontrar pasajes en los que la enfoque benthamita explica mejor el uso por Marshall del término “altas facultades” que la hipótesis meramente moralista de la ética protestante.

La crítica de Chasse (1984: 385-7) continúa afirmando la influencia de Hegel que Parsons niega. En la raíz está la idea de que el hombre puede conocer sus posibilidades y empeñarse en alcanzarlas. Esas capacidades latentes están abiertas a objetivos utilitaristas. Estoy de acuerdo en que el biológico principio de continuidad hunde sus raíces en la tradición hegeliana que presenta una visión de la Historia como la progresiva evolución de la libertad humana hacia el progreso; mientras que a través de Spencer recibe la noción de la naturaleza orgánica de la vida económica (Henderson, 1990: 391). Hay mucho más de *Filosofía de la historia* de Hegel que de Biología en los *Principles*. En su Apéndice C sobre el método y alcance de la ciencia económica aparece su lema favorito “muchas cosas en una y una en muchas” (PE: 777), una popular frase hegeliana que le servirá de presentación a *Industry and Trade*. Keynes nos dice que ‘la solución de los problemas económicos no fue para Marshall sino una condición para el ejercicio de las más altas cualidades’ (MEM: 9). Parece que dentro de esas altas cualidades Marshall incluyó algo más que la ética protestante.

La comunicación entre Biología y Economía está para Marshall en el principio compartido por ambas de la división del trabajo. La evolución establece las bases para los beneficios derivados de esa división y dirige el foco de atención hacia aquellas organizaciones que la facilitan. Así, porque “la organización ayuda al conocimiento y aumenta la eficacia parece conveniente considerarla como otro agente productivo” (PE: 138). La división del trabajo promueve la continuidad de ambos principios. La clave de esta doctrina biológica -aplicada a la Economía- radica en el reconocimiento de que el crecimiento de una organización va de la mano con una creciente división y especialización de funciones (Boland, 1992: 41). Pero cuanto mayor es la especialización más necesaria es la labor

---

<sup>3</sup> Boland (1992: 39) cree que la razón de Marshall es simple: la función maximizadora en la empresa es condición necesaria para toda conducta. Su mismo interés por identificar otras motivaciones que no pueden ser objeto de análisis económico; este aspecto de la conducta no encaja bien con el anterior principio de maximización: al estar relacionado con los procesos de diferenciación e innovación, se presta mejor a un estudio bajo el prisma de la adaptación evolutiva de los organismos al medio ambiente.

<sup>4</sup> Este razonamiento parsoniano puede ser cuestionado en dos líneas: a) tal incompatibilidad no existe en el utilitarismo de Mill: de hecho Marshall afirma la compatibilidad entre el utilitarismo y una jerarquía de valores; b) el que tome las necesidades como dadas no implica negar cualquier jerarquía en las preferencias.

empresarial para mantener la coordinación de las partes. Marshall reconoce que hay algunas rémoras para ese crecimiento de la organización. Quizá el aspecto negativo es que no ofrece un lugar coherente para las empresas ni para los empresarios en la cadena evolucionista; y al no explicar cómo la vida comercial de su época tiene elementos distintivos de otras, deja abierta la puerta a la crítica de que esa separación es ilusoria. En sus escritos hay huellas de un determinismo histórico.

Como otros escritores victorianos trató de integrar el viejo utilitarismo con el nuevo evolucionismo. Esa naturaleza dual ya fue captada por Joan Robinson. Marshall trata de contrapesar ambos aspectos pero acaba dominando en su pensamiento el estudio de las leyes dentro de las cuales se mueve el hombre en cuanto agente económico (Clark, 1992: 138-40). En la parte metodológica de *Principles* insiste en la necesidad de usar tanto la investigación sobre los aspectos institucionales e históricos de la vida económica -en línea con la escuela histórica alemana- como la búsqueda científica de leyes naturales: ambos aspectos eran necesarios para entender la Economía. Se sirve de las analogías mecánicas y biológicas en momentos distintos de su exposición. Las primeras son útiles para el desarrollo inicial de una teoría y para problemas ‘estáticos’, pero “cuando las teorías intentan acercarse a los hechos reales de la vida y el análisis se mueve en un plano superior, es preferible usar las orgánicas y biológicas” (MEM: 314).

Como los clásicos -y por influencia kantiana- llegó a la conclusión de que había una gran diferencia entre los fenómenos que eran resultado de fuerzas ciegas y aquellos en los que la libertad jugaba un papel decisivo. De acuerdo con Robertson (1970: 12-5) en la tradición kantiana existe un dualismo metodológico en el enfoque de las ciencias de la naturaleza y las ciencias sociales<sup>5</sup>. Esto condicionaba la diferencia fundamental entre la cultura alemana y la inglesa. El movimiento utilitarista tendía a asimilar el ámbito natural y sociocultural<sup>6</sup>. Los móviles utilitaristas eran muy pobres y de ahí su inestabilidad: la extensión del modelo de las ciencias naturales disimulaba la reducción del hombre a un simple organismo biológico.

Los libros II y III de *Principles* son un ejemplo del uso de las analogías mecánicas -su teoría de precios es el mejor ejemplo-, mientras en el I, IV y V dominan las biológicas -el ciclo vital de las empresas-. Maloney (1990: 191) ve ambos métodos como complementarios pero objeta que estas últimas no son sino figuras retóricas. Me inclino a pensar que en Marshall domina el punto de vista mecanicista pese a la importancia que da a aspectos institucionales e históricos. Su razonamiento biológico parece no ser más que una forma dinámica y avanzada de un mecanicismo estático. Las rutas del progreso están determinadas por fuerzas naturales y no por instituciones sociales. Se da cuenta de que la ciencia económica se estaba moviendo en una dirección biológica lo mismo que su teoría basada en el carácter cambiante de la naturaleza humana, que él toma de Mill: “los aspectos humanos como opuestos a los mecánicos están tomando cada vez más fuerza en la vida económica” (PE: 631). Frente a la mutabilidad del individuo marshalliano, la escuela marginalista, con Jevons, desarrollaba un modelo de hombre económico basado en una naturaleza humana fija.

---

<sup>5</sup> Marshall defiende la distinción positivo-normativa abandonada desde la época ricardiana frente a la sociología positivista comtiana y la escuela histórica alemana de raíces hegelianas: ambas niegan la economía positiva ya que es imposible establecer un sistema de leyes económicas análogo al de las ciencias físicas. Los historicistas alemanes están atacando que la esfera económica se desvincule de la moral. Se apoyan en la distinción kantiana naturaleza-libertad y achacan a los clásicos la confusión de ambos órdenes que conduce a la disolución del segundo en el primero: el resultado es la desaparición de la voluntad, su concepción como naturaleza, proceso físico.

<sup>6</sup> Eso contribuyó en Alemania a favorecer la protección del ámbito social y económico contra la invasión de los métodos y perspectivas de las ciencias exactas. El esfuerzo más notable en esa dirección apuntaba a convertir en una disciplina teórica la ciencia económica, ya sólidamente establecida en Inglaterra y en el que Marshall tuvo un papel destacado. La ciencia económica estaba en el nivel de los móviles humanos, en la relación entre las necesidades del individuo y las medidas tomadas para asegurar su satisfacción. Por ello, se consideraba al utilitarismo como la expresión ideológica de los intereses materialistas de sus partidarios: en un sentido amplio, los manchesterianos.

## 2. La finalidad ética de la Economía

El problema de la eliminación de la pobreza ha ganado para la Economía a muchos hombres: Marshall encontró ahí el sentido de su trabajo más que en las causas de la acumulación de riqueza, cuestión preferida por sus predecesores. El problema económico se resumía en la pregunta: “¿Cómo librarse de aquellos males que nacen en la sociedad por falta de riqueza material?” (MEM: 16); y no porque fuera un materialista, sino porque un hombre que está desprovisto de riqueza material “no puede ser lo que Dios pretende que fuera” (MEM: 16). Llegó a la Economía a través de especulaciones éticas, empujado por el deseo de aliviar la degradación de los más pobres: “Empecé a preguntarme si las desigualdades sociales no se adecuarían, más que a las diferencias en el bienestar, a las distintas oportunidades. En vacaciones, recorrí los barrios más pobres de diversas ciudades y fui observando los rostros de los más menesterosos. Así me decidí a estudiar Economía política” (MEM: 10). Esto explica -por ejemplo- su temprano interés por los trabajos de Von Thünen sobre la distribución de la renta, originados también por la preocupación sobre el futuro del orden social y la búsqueda de criterios objetivos sobre la distribución.

Chapman, uno de sus alumnos a finales de los 90, observó que había dos Marshall bien distintos<sup>7</sup>: el teórico genial y el atento observador de los hechos económicos con fines de mejora social. A otro discípulo, Lawrence, le impresionó en 1896 sobre todo el último de los dos: ‘mientras remarcaba que las leyes de la Economía eran afirmaciones de hecho como las leyes de la naturaleza, creía que el conocimiento de la Economía serviría para una mejora en la suerte de la humanidad y especialmente de los desvalidos’ (Kadish, 1989: 174-5). Estas impresiones aparecen corroboradas en *The old generation of economists and the new* donde propone seguir ambos caminos: los estudios empíricos de las tendencias económicas en curso, “una razonada visión del mundo tal y como es” (MEM: 303); y estudios analíticos empleando la teoría para “buscar las ideas subyacentes a los hechos económicos” (MEM: 309). El progreso “no es algo obvio sino resultado de un esfuerzo” (MEM: 305).

En el origen de esas ideas se encuentra cierta reacción contra los postulados clásicos: “la economía moderna tuvo en sus comienzos una cierta rudeza y limitación de miras y una predisposición a considerar la riqueza como su fin inmediato” (PE: 754). Marshall combatió la teoría clásica del valor utilizando el concepto de utilidad subjetiva: “Ricardo y su escuela hablaron del trabajo como de una mercancía, sin detenerse a considerar el punto de vista del trabajador y sin tener en cuenta sus pasiones, instintos y hábitos. Atribuyeron a las fuerzas de la oferta y la demanda una acción más mecánica que la que se encuentra en la vida real. No vieron que la pobreza es la causa principal de la ineficiencia del pobre” (PE: 763). Observaba un creciente interés hacia los problemas sociales, olvidados por los clásicos: “el elemento humano, en contraposición al mecánico, está tomando un lugar cada vez más importante en la ciencia económica” (PE: 765).

Los *Principles* de Marshall cambiaron la dañada reputación de la Economía como ciencia ética. El movimiento ético había crecido en Inglaterra al compás del distanciamiento de los intelectuales de los ideales religiosos (Henderson, 1990: 361-3). Los años 70 y 80 presenciaron la crítica de la ética política dominante sobre la que estaban erigidas las instituciones y la estructura económica, por parte de los nuevos liberales y los fabianos. El utilitarismo, fundamento del pensamiento ético, social y económico en Inglaterra, fue desafiado por el idealismo de raíces tanto kantianas<sup>8</sup> -aportadas por T.H. Green- como hegelianas -de E. Caird-. El pensamiento ético inglés de finales de siglo estuvo marcado

---

<sup>7</sup> Buscaba los conocimientos en sí mismos, pero subordinaba sus investigaciones a las exigencias prácticas de la docencia: sus razonamientos intelectuales eran frenados a menudo por las reflexiones propias del moralista. Estos dos diferentes talentos de Marshall nos dan la clave de su fuerza y su debilidad, de las dos opiniones distintas que suscitaba.

<sup>8</sup> Cuando Marshall incorpora el principio de continuidad hace notar que es un concepto “común en todas las modernas escuelas de pensamiento tanto si están principalmente influenciadas por la Biología como si proceden de la Historia y la Filosofía” (PE: IX), en clara referencia a Spencer y Hegel. Se ha analizado a fondo la primera influencia -la veta biológica en Marshall-, pero con descuido del segundo aspecto -la influencia alemana-, de donde tomó conceptos como el de continuidad de las instituciones humanas y de las ciencias sociales.

por el conflicto entre ambos sistemas: los escritos de Marshall son un reflejo de este contraste de ideas. A final de siglo, el idealismo sustituyó al utilitarismo en la ética y filosofía inglesa. Marshall incorporó algunos postulados idealistas, aunque ‘nunca se separó del todo de las ideas utilitaristas’ (MEM: 9).

En el prólogo a un libro de B. Price rechaza la teoría marginalista como una justificación del *status quo*, insistiendo en que el precio de mercado del trabajo no puede en sí mismo considerarse justo sino que está en relación al estado de cosas aquí y ahora (Maloney, 1985: 210). Critica “el mantenimiento de esos derechos de propiedad que conducen a las desigualdades de riqueza” (MEM: 282). En carta a Westcott (24.I.1900) afirma que “yo promovería una redistribución de la riqueza por cualquier medio legítimo que estuviera en mi poder; y no sería demasiado escrupuloso en la interpretación de esa palabra”. Y remarca la hipoteca social de la propiedad privada: “la riqueza sólo existe para el beneficio del bienestar de los hombres: esa es la única medida que se le puede aplicar” (MEM: 366).

En su esquema sociológico la relación entre Economía y Ética es crucial. Alguna vez habló de la Ética como la “señora” y de la Economía como la “sirvienta”. Con el paso de los años se interesó cada vez más por la “sirvienta” y menos por la “señora”. Había varias razones (Coats, 1990: 158) para ese cambio de enfoque. A nivel personal creía que la misión del empresario era una empresa ética - elevar la calidad de la vida humana- y fue perdiendo interés en los aspectos teóricos de la Economía en favor de los más prácticos; además, el economista está obligado a tener en cuenta las fuerzas éticas en sus cálculos: en el capítulo II de *Economics of Industry*, el ‘carácter moral’ aparece en la lista de los principales agentes de producción; “los fenómenos industriales de cualquier país están relacionados con sus principios éticos en relación con el aumento de inteligencia, discernimiento y poder de análisis de los problemas prácticos que los negocios de la vida producen en el hombre” (EEW, II: 377).

Es de suponer que esa confusión entre Economía y Ética era necesaria para la finalidad de Marshall: mostrar que la Economía era una ciencia acerca de las necesidades más elevadas de la vida. Así legitimaba la organización económica que producía aquellas cualidades superiores: el capitalismo tenía como efecto moralizar las necesidades humanas (Skidelsky, 1986: 65). No pensaba lo mismo Knight: ‘la idea cristiana de benevolencia es la antítesis de la competencia de Marshall’. Ese progreso moral de la libre empresa facilita que un sistema de libertad económica funcione con regulaciones mínimas. La sociedad podría depender de los sacrificios que harán empresarios y trabajadores para mantener el progreso económico. Así se podría moralizar la riqueza empleándola en la filantropía; y despertaría los instintos más nobles de los trabajadores.

Su sensibilidad a las cuestiones éticas le llevó a varias modificaciones en las reediciones de *Principles*. Desaprueba “la creencia de que los economistas se adhieren al hedonismo o utilitarismo<sup>9</sup> por el uso acostumbrado que se da a los términos económicos” (PE: 17). Para un agnóstico como Marshall, todos los credos éticos podían servir con tal de que se escogiese uno: “mi análisis no tiene nada que ver con la doctrina utilitarista; es más, cuando se entiende correctamente, es propiedad común de todos los credos éticos” (*Response to the President’s Address*, 1893) (*Economic Journal*, III: 388). Sus creencias éticas fueron una especie de religión laica, cuya instancia última era la luz de la razón. En carta al sociólogo B. Kidd (6.VI.94) dice: “la religión del respeto a uno mismo no necesita de sanciones sobrenaturales, las sanciones son morales y la moralidad puede ser producto del instinto y en última instancia de la razón. Mi razón me dice que una vida amoral no le hace a uno feliz; porque en los momentos en que me he perdido el respeto a mí mismo he sido muy infeliz” (*Cambridge University Library*, Add 8069 M251). Su utilitarismo y evolucionismo -aunque opuestos en otros sentidos- ambos ayudan a dar a la Ética un estatuto ‘científico’. Para hacer juicios éticos sin tener la mala conciencia de estar saliendo del terreno científico, el uso de metáforas biológico-

---

<sup>9</sup> Se aparta de la opinión de “algunos discípulos de Bentham que han usado esos conceptos de placer y dolor como puente para convertir el hedonismo individualista en un completo credo ético ... sin considerar la necesidad de introducir una premisa independiente que algunos entienden como un imperativo categórico ... y para otros la creencia de que sólo se alcanza la verdadera felicidad cuando se intenta vivir de modo que se promueva el progreso de la humanidad” (PE: 17).

evolucionistas era muy conveniente. Marshall veía la Ética como un estudio con un contenido empírico claro: “éticamente, la evolución es la sucesora del llamado utilitarismo”.

### 3. El empresario como ideal de un carácter

En el discurso de toma de posesión de la cátedra de Economía política de Cambridge (1885) se fijaba como objetivos fortalecer la autoridad científica de la Economía y ponerla en relación con el pensamiento moral y político victoriano, armonizar la ciencia económica con las aspiraciones éticas de una clase social. De acuerdo con Skidelsky (1986: 63-4) lo consiguió insertando en su teoría económica otra sobre la evolución moral. Desde el punto de vista evolutivo, es una teoría del desarrollo progresivo del carácter y las actividades del hombre en relación con las necesidades económicas y su satisfacción. El crecimiento moral se produce en la misma vida empresarial, que se asocia con el desarrollo de las personalidades más enérgicas y sacrificadas. La formación del carácter -dentro del esquema marshalliano- se produce en el proceso de adaptación de la naturaleza humana al medio ambiente social y económico. Empresario y caballero son las dos caras de una misma moneda.

La idea de carácter juega un papel decisivo en los escritores victorianos. Marshall la coloca en el centro de su propio sistema de pensamiento, por influjo de idealistas como Green, significando la primacía de las motivaciones morales sobre las del instinto. El desarrollo del carácter es el principal problema de la vida humana: “la inversión más importante de todas es la que se hace en la salud, inteligencia y formación del carácter de las personas”. Por eso, su punto de partida para el estudio social no es la presunción de que existe una genérica naturaleza humana con un sistema ‘natural’ de motivaciones, sino la identificación del ‘sistema de motivaciones’ que es típico de cada país o grupo social. Marshall apunta que en eso se distancia de los clásicos: en que la Economía debe partir de un conocimiento profundo de cómo se forma el carácter. La ciencia del carácter cerraría el círculo de explicación de los hechos sociales (Becattini, 1992: 164-6). Es lo que Mill había llamado ‘etiología’, la ciencia que estudia los determinantes del carácter humano en cada momento y lugar. Marshall quiere dejar muy claro ese punto en el debate con los historicistas que le acusaban precisamente de lo contrario, de buscar leyes explicativas de los hechos económicos válidas para todo tiempo y lugar. En el próximo apartado sobre el determinismo histórico-económico nos detendremos sobre estas cuestiones.

Para un victoriano como Marshall “hombre de carácter” y “caballero” significaban lo mismo: la posesión de un modelo de motivaciones sobre las cuales hay un implícito consenso social. El empresario marshalliano no tiene éxito por azar sino que es la consecuencia ‘normal’ de poseer un sólido carácter; y la riqueza de Inglaterra reposa en el fuerte carácter de su pueblo, en contraste con los pueblos primitivos que se dejan llevar por el capricho (Becattini, 1991: 167-8). Frente a “las razas e individuos más ignorantes e indolentes” se encuentran “aquellos cuyo horizonte mental es más amplio, con mayor firmeza y elasticidad de carácter” (PE: 528). Para Marshall hay una meta absoluta en la evolución: el desarrollo del carácter, “como el de los intrépidos capitanes de barco” (IT: 48). Es una concepción individualista centrada en una clase social. Cuando desciende a las clases obreras sus observaciones tienen un tono exhortativo, poco concreto y no explica cómo pueden adquirir ese carácter.

En un plano normativo, del carácter marshalliano-victoriano se deduce que mientras las motivaciones elevadas -altruismo, sentido del deber- derivan de su naturaleza moral, las más básicas -el egoísmo- proceden de su naturaleza animal (Becattini, 1991: 168). Características de su pensamiento es que se niega a identificar motivaciones ‘básicas’ y ‘sórdidas’; y su tendencia a concebir el paso de las básicas a las elevadas como un cambio gradual más que como una ruptura. Una semilla de motivos nobles está presente en muchas motivaciones básicas: así en la ‘egoísta’ defensa de la familia o de la nación. La búsqueda de beneficios -quintaesencia de motivo ‘básico’ para los críticos del capitalismo- es sólo el camino para el reconocimiento de la sociedad que valora a los hombres de acuerdo con su éxito; y eso -añade- no es algo innoble.

Para Marshall, la firmeza de carácter y la eficacia económica son valores complementarios y no excluyentes: “si las próximas generaciones son capaces de alcanzar el honor y la caballerosidad en el mundo de los negocios, crecerá no sólo en riqueza material sino en riqueza de carácter” (MEM: 343).

Asocia el progreso moral a la prosperidad material. El apartado I de los *Principles* (1ª edición) trataba sobre la influencia que el nivel de ingresos ejerce sobre el carácter. Maximizar la *cuantía* de la producción actual maximizaría la *calidad* de los productos demandados y las actividades desarrolladas en el futuro con la consiguiente mejora del carácter (Maloney, 1985: 199). “La posesión de riqueza supone una educación adecuada y amplios intereses y relaciones durante el resto de su vida y los efectos de todo esto sobre el carácter es fundamental. Si fuera cierto que el respeto que se dispensa a los hombres ricos es un culto directo a la riqueza, el porvenir de la humanidad sería bastante negro” (MEM: 104).

El carácter se va forjando en el contexto social de su vida diaria, “a través de sus ideales morales de excelencia pero también de los que ejercen sobre él sus ocupaciones diarias” (EEW, II: 354). Es un delicado juego de tensiones entre progreso económico y moral: “nadie debería tener una ocupación que no sirviera para hacer de él un caballero” (MEM: 110). Ese carácter no es sólo una consecuencia del modo en que la sociedad está organizada, sino que también influye en la sociedad señalándole los límites dentro de los que puede moverse. Asume que la formación del carácter es inseparable del proceso económico en el que está inmerso, en una interacción mutua con su medio ambiente; en cambio, los enfoques recientes (Dardi, 1991: 108) ponen su énfasis en la individualidad, que le hace capaz de moverse en campos económicos muy distintos. De ahí el papel decisivo que atribuye a los economistas en el campo de las ciencias sociales: es lo que se conoce como ‘tesis imperialista marshalliana’. Marshall confía en la acción del mercado para la formación del carácter, pero allí donde no puede llegar está justificada la intervención del Estado (educación, vivienda): él mismo tuvo una activa participación en sociedades filantrópicas y trabajó en las Reales Comisiones sobre la pobreza y el desempleo (Blaug, 1985: 497). En el libro III (capítulo 3) insinúa que los cambios en el modo de producción y su influencia sobre el carácter humano son determinantes del bienestar económico, más importantes que la eficiencia mecánica de la asignación de recursos.

Parsons (1968: 188-9) cree que en Marshall ciertas actividades económicas perseguidas como fines en sí mismas<sup>10</sup> son los principales agentes en la formación de las mejores cualidades del carácter: “el trabajo no es un castigo: es una necesidad para la formación del carácter y, por tanto, para el progreso” (MEM: 367). La descripción de ese carácter incluye dos tipos de virtudes: a) técnicas: energía, iniciativa, espíritu de empresa; “el poder tener en la mente muchas cosas a la vez, estar preparado cuando se necesita, el obrar con rapidez y saber reaccionar cuando algo va mal, el adaptarse a los cambios, el ser constante y seguro, el tener siempre una reserva de energía para los momentos difíciles, tales son sus cualidades” (PE: 206-7); b) morales: racionalidad, industriiosidad. Esas cualidades del carácter son el principal motivo de que Marshall incluya el estudio del hombre, junto al de la riqueza, en su definición de la Economía y son el contrapeso a los aspectos utilitaristas de su pensamiento.

Su confianza en la libre empresa se basa en que ciertas cualidades superiores del carácter humano se asocian a tal sistema. Marshall se oponía al socialismo porque no creía que condujera al desarrollo de esa “firmeza de carácter” que alienta un sistema basado en la propiedad privada: sin duda esta clase de pensamiento refleja lo que Blaug (1985: 497) llamó ‘moral victoriana madurada por el benthamismo’. Parsons identifica esas “altas facultades” de carácter con la ética protestante. Chasse (1984: 382), por el contrario, entiende que Marshall emplea el término en un sentido más amplio para integrar cualidades intelectuales, psíquicas y éticas. Marshall sostiene la idea de que el carácter del hombre degenera a menos que tenga ante sí retos que afrontar: “hay un placer intenso en la búsqueda afanosa de cualquier fin, lo mismo el éxito en los negocios que el avance de la ciencia”. El marco no cuadra bien con el hombre de negocios que descansa una vez alcanzado el equilibrio.

---

<sup>10</sup> Las actividades son fines en sí, el trabajo es el objetivo de la vida. El énfasis marshalliano en la oferta se explica considerando que es en ese ámbito de la producción donde se mejora el carácter humano. “El trabajo no es sólo el medio para ganarse la vida: es el medio que permite al hombre establecer una relación dinámica con la sociedad de la que forma parte -el nexo social básico” (MLE, 27.IV.1922). La primacía de las actividades sobre las necesidades tiene esa misma raíz: “el hombre tiene que trabajar para vivir y es el trabajo el que debe sostenerle y dar sentido a su vida” (Mem: 108).

## B. EL EMPRESARIO INGLÉS EN TIEMPOS DE MARSHALL

Una simple mirada basta para darnos cuenta de que no es muy abundante la capacidad para los negocios. Quizá nacen pocas personas con la combinación de cualidades adecuada o la sociedad no es capaz de descubrirlas. Pero hubo un tiempo en que esos emprendedores *-entrepreneur-*eran mucho más corrientes. Integraban cualidades propiamente empresariales -tomar las decisiones vitales en la empresa-, con otras de orden burocrático sobre cómo organizar la producción. Esto es muy claro en los empresarios de la industria inglesa de hace cien años. Como trabajaban en los negocios no gozaban de una excesiva consideración social. Eran de mentalidad despierta y de espíritu inquieto acerca de la marcha de la sociedad.

### 1. Descripción de la industria inglesa del cambio de siglo

La industria británica siguió dominada por las industrias básicas de la Revolución Industrial, cuya actividad fue el factor dinámico del crecimiento y en la determinación de los cambios en el conjunto de la industria. Esta estructura especial se explica por la tradicional preeminencia de la industria textil, por la temprana aparición de la metalurgia del hierro y por la riqueza en carbón; pero también por la gran proporción de los productos de estas tres industrias que eran exportados, lo que condujo a una expansión mayor que en los dedicados al consumo interior.

Los estudios documentados sobre el crecimiento de la renta en Inglaterra muestran que durante la etapa victoriana el crecimiento medio del PNB fue el doble (2 %) que la tasa de crecimiento de la población: puede parecer modesta, pero con esa tasa se multiplica el PNB por 7,5 en un siglo; son índices similares a los de sus competidores. En cuanto a la renta personal, las estimaciones señalan un crecimiento de 1,2 % anual durante el siglo: eso supone duplicarse cada 25 años. Inglaterra mantuvo la más alta renta personal del mundo hasta 1880 gracias a su temprana industrialización más que a la rapidez de su crecimiento. Pero la distribución era muy irregular entre las distintas clases sociales ya que todavía en 1905 el 6 % de la población seguía acaparando la mitad de la renta nacional (Crouzet, 1982: 22-3, 41). Un factor esencial del crecimiento de la renta fue el aumento de la productividad por trabajador desde 57 en 1855 a 100 en 1913. Será especialmente a partir de la I Guerra Mundial cuando la baja productividad se convierta en el problema endémico de la economía inglesa.

En una economía estancada las actividades empresariales tienden a ser de suma-cero con efectos meramente redistributivos. Esta es la tesis que se ha manejado durante bastantes años acerca de la economía inglesa de finales de siglo: la existencia de un 'climaterio' o desaceleración económica<sup>11</sup> disminuyó la oferta de servicios empresariales como resultado de un previo descenso de la demanda de empresarios. Nos encontramos en el periodo que se conoce como la 'gran depresión'<sup>12</sup>. Desde 1870, con excepción del sector del acero que se modernizó con los nuevos avances

---

<sup>11</sup> Ese cambio profundo del final de siglo en las condiciones económicas estuvo avalado durante años por diversos estudios acerca del alcance real de algunos de los indicadores económicos más relevantes. Deane (1968: 99) calcula un descenso en la producción industrial del 3 % en 1870-9 al 1,5 % en 1890-9. Lomax encuentra que el frenazo del crecimiento industrial comienza a mediados de los 60 mientras que el crecimiento más bajo (0,5 %) se dió en los años 1877-83, con un efímero pico en 1897-1900. Estas fluctuaciones derivan de la propia dinámica económica del liberalismo, pero también influyen factores externos tales como crisis políticas ó la influencia de las cosechas sobre las importaciones de cereales, pagadas en oro.

<sup>12</sup> El término 'gran depresión' tiene su origen en las crisis de la agricultura de los Estados Unidos en el siglo XIX. Luego, se adoptó en Inglaterra para describir los fenómenos económicos de los años 1973-96, que provocaron un crecimiento retardado de la economía respecto a sus competidores. El punto de partida es la crisis de 1873 que la tesis tradicional achaca a una superproducción temporal, impulsada por la gran cantidad de innovaciones puestas a disposición de las empresas. Mientras la producción y los beneficios generales de la industria aumentaban, los de las empresas particulares descendieron con la proliferación de empresas y el aumento de la competencia. Se produce una curiosa combinación de expansión general y de competencia



técnicos, la industria británica habría sacado todo su partido de las innovaciones de la Revolución Industrial. Para muchos especialistas no había duda de la existencia de un climaterio, pero no hay acuerdo en su periodificación: ¿fue en la década de los 70 o quizá en la de los 90?

La doctrina tradicional sobre la evolución del mundo industrial inglés durante este periodo sugiere que las expectativas en las tasas de ingreso personal -al ser una medida de las oportunidades de inversión- fueron bajas, lo cual no crea economías externas, se desaniman las innovaciones y el crecimiento. Los años 1873-96 fueron de bajada generalizada de los precios y de los tipos de interés que llegaron hasta el 2,5 %: nunca se había dispuesto de capital tan barato. Pero las ganancias disminuían y las depresiones periódicas eran cada vez más numerosas (Landes, 1977: 575-6). El cambio llegó con los últimos años del siglo, los precios y los beneficios comenzaron a subir. La era eduardiana quedó como años de moderada euforia, a pesar de la creciente inflación. El delicado mecanismo de la economía inglesa era ya una máquina poco eficiente que seguía funcionando a costa de repetidas reparaciones. La guerra fue sólo el catalizador que precipitó unos cambios ya inevitables.

Estos son los postulados tradicionales que han sido cuestionados en los últimos años por diversos estudios econométricos. Trabajos como los de Crafts, Leybourne y Mills (1989: 103-15) sostienen que Inglaterra no experimentó ningún climaterio y que los historiadores económicos han exagerado las variaciones en la tendencia del crecimiento económico<sup>13</sup>. Encuentran Crafts et al. (1989: 115) que la producción industrial crece a un ritmo sostenido del 2 % anual mientras el total de la producción se sitúa en torno al 1,8 %. Se observa un ligero descenso en la renta personal que pasa del 2,2 % al 2 % en los últimos años del periodo. Su aportación más significativa es que cualquier descenso de la tendencia del índice del PNB -y por consiguiente de la productividad- en la economía inglesa anterior a 1914 es muy suave. Las anteriores estimaciones condujeron a una creencia exagerada en la variabilidad de esos factores porque aislaron periodos de tiempo muy cortos. Creen que estos datos sirven para disminuir la credibilidad de las acusaciones de fracaso lanzadas contra los resultados de la economía inglesa del cambio de siglo.

Rostow<sup>14</sup> (1948: 7) ha propuesto una atractiva explicación de las variaciones de la industria inglesa basada en el periodo de tiempo en que las diferentes inversiones comienzan a dar sus frutos. Pero autores como Crouzet (1982: 60) creen que está basado en cálculos poco correctos de las

---

creciente causada por el retorno al proteccionismo en muchos países; la mayor integración de la economía mundial; y los rendimientos mayores de las economías de escala.

<sup>13</sup> El modelo propuesto por estos tres economistas se apoya en las series estadísticas elaboradas en 1987 por Feinstein, que maneja datos que no estaban al alcance de los primeros estudiosos del periodo. Para éste, la caída del índice de crecimiento tuvo lugar sobre todo desde 1900, y fue consecuencia de una baja productividad. Sus estimaciones de crecimientos porcentuales son:

	PNB	Trabajo	Capital	Productividad	Inputs
1865-73	2,4	0,8	2,1	1,1	1,3
1873-82	1,9	0,6	2,4	0,6	1,3
1882-89	2,2	1,1	1,6	0,9	1,3
1889-99	2,2	1,1	1,8	0,8	1,4
1899-07	1,2	0,7	2,4	-0,35	1,5
1907-13	1,6	1,1	1,4	0,3	1,2

Fuente: Crafts; Leybourne; Mills, 1989: p. 106.

<sup>14</sup> Afirma que en 1850-73 los recursos fueron destinados en su mayor parte a usos poco productivos (minas de oro, financiación de guerras, construcción de ferrocarriles en el extranjero), que tardaban mucho en dar rendimientos. Desde 1873 no hubo guerras importantes (ni los efectos inflacionarios que acarrearán); el capital se invirtió en el interior y los resultados a corto plazo se notaron antes. Nada nuevo respecto a la tesis tradicional.

variaciones de precios y en una exageración de ese cambio de la inversión. Aunque la reducción de los costes de producción de algunos artículos hubiese sido producida por innovaciones técnicas, no hay pruebas de que esas innovaciones fueran más importantes en los 70 y 80 que antes o después. Parece que la explicación de la ‘gran depresión’ como un brusco cambio de la tendencia no se sostiene: las fechas límite son más bien el final de un fuerte ‘boom’ y el comienzo de otro. En cuanto al comercio muestra una situación estacionaria hasta mediados de los 80 en que comienza a subir hasta 1913: el punto de inflexión se sitúa en la mitad de lo que se consideraba la ‘gran depresión’ y sigue la tendencia alcista mucho más allá de 1896.

En cuanto a los salarios<sup>15</sup>, lo mismo que los precios reales, su incremento medio fue el mismo en los 20 años anteriores a 1873 que en los posteriores: tampoco aquí parece haber rastros de depresión. La unidad de este periodo es pura ilusión: no presenta una discontinuidad esencial con otros periodos en materia de precios, comercio, salarios, beneficios o tasas de crecimiento. El término ‘gran depresión’ es engañoso porque da a ese periodo una unidad y unas características comunes que no posee. Pero debemos reconocer que Inglaterra experimenta en estos años, como otros países, dificultades económicas que fueron sentidas por los contemporáneos y que se refieren a esos problemas como la ‘depresión’; por eso, el término puede servir para expresar cómo lo interpretaron ellos.

Quizá Inglaterra no fue capaz de alcanzar las tasas de crecimiento asequibles a sus posibilidades. Recientes trabajos han descubierto serias debilidades en las instituciones inglesas que pudieron haber ocasionado fallos en el mercado. Kennedy (1984) analiza el de capitales en el que las empresas debían incurrir en altos costes para el acceso a los fondos. Se han señalado otros campos como el educativo (Sanderson), las pobres tasas de productividad en la industria británica del acero (Allen), o el carácter intensivo en trabajo no especializado de las exportaciones británicas en relación con los competidores (Crafts y Thomas).

## **2. La nueva legislación comercial como elemento dinamizador**

La legislación comercial inglesa (1855-62) sobre las sociedades por acciones con responsabilidad limitada señaló el punto de partida de un largo proceso de despersonalización de la propiedad en las empresas que separó al accionista del empresario. Marshall se dio cuenta de las radicales consecuencias que se derivaban del nuevo marco jurídico: “las empresas privadas, las compañías por acciones, las sociedades cooperativas y las corporaciones públicas están dominando cada vez más el mundo de los negocios, a causa de que ofrecen buenas oportunidades para personas con aptitud para los negocios, pero que no han heredado grandes oportunidades para desarrollarlos” (PE: 298).

El principio de responsabilidad limitada fue aprobado después de un duro debate. Hasta entonces, la sencillez de los procesos productivos había permitido a las empresas crecer sin recurrir a la forma de la compañía por acciones (Payne, 1978: 290-1). Pero es significativo que el impulso inicial lo proporcionaron no los empresarios -cuyas voces no fueron escuchadas en las discusiones previas a la aprobación del proyecto- sino un grupo de filántropos de clase media que deseaban facilitar la seguridad de los ahorros invertidos por las clases media y obrera; y los intereses financieros londinenses que veían grandes posibilidades para los potenciales inversores. Se eliminaba así una rémora fundamental para el crecimiento de las empresas al romper el nexo entre la extensión y naturaleza de las operaciones de una empresa y la posición financiera de sus propietarios.

---

<sup>15</sup> Este crecimiento regular fue resultado de la caída de precios y del aumento del comercio, pero también de la estabilidad de los salarios monetarios. No hay dudas de que esta estabilidad fue parcialmente consecuencia de la creciente fuerza de los sindicatos. Como resultado se redujo el margen de beneficios y una porcentaje mayor de la renta nacional fue a los salarios, en detrimento de los beneficios. Después del ‘boom’ de 1897-1900, la época eduardiana no parece ser distinta de la victoriana a pesar del crecimiento de los precios. No se aprecia ninguna aceleración de la producción industrial, y los índices de productividad siguieron bajos (Crouzet, 1982: 62). Los salarios reales se frenaron hasta la I Guerra Mundial por las dificultades de algunas industrias y el aumento de la población adulta.

La respuesta empresarial a las nuevas posibilidades es altamente ilustrativa de sus verdaderos intereses. En 1885 esas nuevas compañías (10.000 en total) no pasaban de ser el 10 % del número total de las más importantes y sólo en algunos sectores -construcción naval, hierro y acero y algodón- se puede decir que su influencia había sido considerable<sup>16</sup>. El alcance de esa transición hasta las grandes sociedades anónimas se suele exagerar: en 1914 seguían dominando los negocios familiares y las pequeñas empresas: 4/5 de las 62.762 sociedades anónimas eran privadas. Encontramos un dualismo entre un amplio sector tradicional y un sector moderno limitado pero pujante.

A pesar del optimismo de los impulsores de las nuevas leyes, lo que ocurrió es que se desarrollaron las sociedades privadas de responsabilidad limitada (*private company*), no reconocidas legalmente hasta 1907. Muchas empresas se registraron privadamente para conseguir la responsabilidad limitada y mantener al mismo tiempo el control y la propiedad. El crecimiento quedaba acotado por las posibilidades financieras de los accionistas. Se frena el acceso de nueva savia empresarial (Payne, 1967: 520). No hay evidencias de una significativa separación del control y la propiedad antes del final de siglo. El crecimiento medio de la empresa parece haber tenido lugar sin un apreciable descenso del control por los propietarios. Esto puede explicarse por el tipo de crecimiento que se dio: aumento del número de plantas y de procesos en vez de una diversificación; y la aparición de una red de asociaciones para evitar ser absorbidas por las grandes empresas.

Ante los nuevos desarrollos la actitud inicial de Marshall fue de recelo, creía que esa separación no era buena para el futuro de la economía inglesa: “las compañías por acciones poseen una gran elasticidad, pero tienen una gran fuente de debilidad en que los accionistas que asumen los principales riesgos no posean un conocimiento adecuado del negocio” (PE: 303). Es fácil intuir en esas ideas la influencia adamita<sup>17</sup>, que no veía con simpatía este tipo de sociedades. Ya en la 5ª edición de *Principles* (1907), afirma que “estos nuevos métodos, debido a las posibilidades que ofrecen a empresarios no capitalistas, posibilitan una mayor relación entre las ganancias empresariales y los servicios prestados, que la que se daba en el sistema primitivo cuando se unían el empresario y el capitalista: era extraño que el capitalista uniera en su persona las aptitudes para sacarle todo su partido” (PE: 605). En 1919 sus puntos de vista son aún más claros: “los recientes acontecimientos justifican una revisión de la opinión extendida entre los empresarios de que la conversión de un negocio privado en sociedad anónima, aunque es inevitable y conveniente para su desarrollo, en ocasiones actúa en contra de la prosperidad nacional y del liderazgo industrial” (IT: 327-8). Y lo mismo sobre el ciclo vital de las empresas ya que en 1916 afirma “que las grandes compañías por acciones a menudo se estancan, pero nunca mueren” (PE: 343).

### 3. Debate sobre el comportamiento de los empresarios ingleses

Pocos países han disfrutado de una situación de privilegio como la de Inglaterra a finales del siglo XIX: después de conseguir el control de los mercados mundiales y de una intensa inversión en capital productivo, emerge indiscutida en el mundo económico. Estimaciones de la Liga de Naciones para 1870 hablan de su superioridad: con el 2 % de la población mundial y el 10 % de la europea, tenía el 45 % de la capacidad industrial europea y el 32 % de la mundial y producía un tercio de las manufacturas. Su posición era el resultado de una combinación única de circunstancias históricas, políticas y económicas. Pero en la década de los 80 tuvo que ceder a Estados Unidos el primer lugar en renta personal y producto nacional bruto como resultado de unos índices más altos de productividad; y, a partir de 1905, Alemania ocupó el segundo lugar (Crouzet, 1982: 20). En su *Memorandum*

---

<sup>16</sup> Payne (1988: 16-8) señala los sectores que seguían en 1886-7 dominados por empresas familiares: ‘casi todas las textiles; la mayoría de las pequeñas y algunas grandes del sector mecánico; todas las cerveceras y cerámicas; casi todo el comercio de Birmingham; en la construcción había pocas compañías limitadas, lo mismo que en alimentación y ropa’.

<sup>17</sup> Afirma Blaug (1985: 71): ‘el hecho de que debamos recurrir a Marshall para entender a Smith constituye una ilustración de lo que queremos decir cuando hablamos del progreso analítico de la ciencia económica’. Es verdad -reconoce Marshall- que el análisis clásico necesita una reinterpretación correctora en varios puntos, pero no hay errores básicos (Schumpeter, 1971 a: 1005).

sobre la política fiscal aduanera de 1903, Marshall resumía esa conjunción de desarrollo económico retardado y la posesión de buenos recursos<sup>18</sup>. A pesar de todo, la erosión de esa posición dominante fue lenta incluso hasta después de la I Guerra Mundial: en 1914 seguía siendo la primera potencia comercial -con un cuarto de las exportaciones europeas; el 15 % del comercio mundial y un tercio de la marina mercante.

El punto de vista de que la conducta empresarial condiciona el crecimiento económico es muy antiguo y puede remontarse a Cantillon. La idea es que en un ambiente modelado por una combinación concreta de factores, con determinados gustos e ingresos, las diferencias de capacidad empresarial pueden producir resultados muy distintos en la actividad económica. El empresario tiene un papel decisivo cuando se presentan cambios en el sistema, ya sea en la oferta -por la invención, crecimiento de la población, acumulación de capital, reducción de costes-, o en la demanda -por la ampliación del mercado, cambios de gustos-. Estos cambios requieren respuestas empresariales<sup>19</sup>. La cuestión es determinar en qué medida pudo influir el vigor -o la dejadez- empresarial<sup>20</sup> en el crecimiento retardado de la economía inglesa entre 1870 y 1914.

La tesis tradicional postula un cierto grado de incompetencia por parte de los empresarios ingleses del cambio de siglo. Con el censo industrial de 1907 tenemos las primeras estadísticas fiables y sirvieron de base para que algunos economistas arremetieran contra la actuación empresarial en sectores como el del acero que en 1870 aportaba las tres cuartas partes de las exportaciones británicas. Después de la I Guerra Mundial la crítica se extendió a industrias como el carbón o el algodón. Pero el punto álgido se encuentra en la contribución de Landes a la *Historia Económica de Europa* (Cambridge, 1960), la más elocuente expresión de la hipótesis del fracaso empresarial. Sostiene que el declive de la empresa es responsabilidad de sus dirigentes y lo relaciona con la evolución del sistema capitalista. Se alega falta de imaginación e iniciativa, de firmeza, pérdida de oportunidades y poca habilidad organizativa. Los sucesores de los pioneros habrían cambiado mucho sus actitudes: es lo que se conoce como 'efecto Buddenbrook' (Crouzet, 1982: 406-7). Una educación de estilo caballeresco les habría preparado mal para la dirección de las empresas. Desde entonces, son abundantes los autores que han intervenido en el debate<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> "La magnitud y la rapidez de la pérdida de la hegemonía inglesa se deben en parte a la prosperidad que se produjo después de adoptarse el librecambismo. Disfrutó del beneficio completo de la fabricación de ferrocarriles como ningún otro país lo logró en ese momento. Su hierro y su carbón son aún abundantes. Crece rápidamente la demanda de manufacturas cuando sólo ella podía ofrecerlas en grandes cantidades. La combinación de tales ventajas fue suficiente para estimular la creencia de que todo inglés podía aspirar a obtener un ingreso real mayor y a vivir mejor que ningún otro; y de que si prefería disminuir sus horas de trabajo, podía permitírselo" (OE: 142-3).

<sup>19</sup> Para desarrollar ese punto de vista nació una escuela en la *Harvard Business School*, con una publicación -*Explorations in Entrepreneurial History*- y una hipótesis de trabajo, sostenida entre otros por Landes: que el crecimiento económico de un país puede explicarse por el comportamiento de sus empresarios.

<sup>20</sup> Kindleberger (1964: 194) insiste en que la función empresarial tiene muchos aspectos distintos de la innovación. Es necesario tener en cuenta con qué eficacia las empresas inglesas forman a los obreros, acumulan capital, reducen costes, venden, emprenden planes de expansión. Conductas empresariales diferentes pueden acabar conduciendo por diferentes caminos al mismo resultado. El problema es que siempre nos queda una especie de residuo no explicado. Las dificultades objetivas no acaban de explicar el declive relativo de la economía británica, en concreto por qué los empresarios no supieron sobreponerse a los indudables obstáculos con los que se encontraron.

<sup>21</sup> Para Habakkuk (1962) los problemas empresariales son consecuencia del lento crecimiento del mercado: la falta de espíritu aventurero en los empresarios era la lógica respuesta a las condiciones imperantes más que una prueba la decadencia. D. H. Aldcroft (1964: 113-34) piensa que no hay pruebas concluyentes de ese fracaso y que en conjunto la industria inglesa del periodo fue competente y eficaz, aunque hubiera sido más viable de haber realizado un mayor esfuerzo adaptativo. R.A. Church llega a las mismas conclusiones. C. Wilson (1965) sugiere extender el análisis a otras industrias -ingeniería ligera, jabones- donde él encuentra empresarios dinámicos. D. N. MacCloskey (1973) estudia la industria del hierro y del acero -'una industria que ha fomentado muchas de las generalizaciones hechas sobre el empresario inglés'- y demuestra con un arsenal de datos económicos que las medidas tomadas fueron respuestas racionales a las condiciones del mercado. Todo el

Entre los empresarios ingleses se dio una tendencia a confiarse en su propia hegemonía económica y en unas prácticas y técnicas que hasta entonces habían mostrado su valor, dando por sentado que seguirían dominando los mercados mundiales. Decía Marshall en 1919: “es cierto que la complacencia, producida por el éxito fácil en el tercer cuarto del siglo pasado, no ha desaparecido totalmente de la industria británica” (IT: 179). Según Landes (1977: 707-8), el industrial inglés era conocido por su resistencia al cambio, su conservadurismo para las nuevas técnicas y resistencia a abandonar el individualismo tradicional por la producción en serie. La vieja maquinaria seguía en uso: Mathias (1969: 418) cita seis máquinas de vapor instaladas en empresas cerveceras antes de 1800 y que seguían en uso en 1900 y añade que su larga vida es ‘una de las mejores alabanzas a los ingenieros ingleses y una de las peores acusaciones contra los industriales’.

Casi todas las empresas, aunque disfrazadas de sociedades anónimas, eran de hecho negocios familiares. Los empresarios veían la empresa como una fuente de ingresos para asegurarse un buen nivel de vida: cesa el esfuerzo por maximizar los beneficios. Kindleberger (1964: 133) piensa que los valores sociales tienen gran peso a la hora de explicar por qué las nuevas empresas no supieron abrirse camino en Inglaterra a partir de 1880. Pero, como afirma Coleman (1973: 92-116), ‘si uno condena a esta generación por abandonar sus empresas, en realidad lo está haciendo porque siguen una tradición arraigada en Inglaterra; no era nueva esa desviación de las energías empresariales de las empresas a otras actividades’.

Chandler (1990: 235) -y con él la Escuela de Harvard- atribuye el relativo declive inglés a la tardanza de sus empresarios para abandonar una estructura basada en empresas familiares; por contra, pone la actuación de los empresarios americanos, que supieron aprovechar las economías de escala, en la base del éxito de sus empresas. Sus colegas ingleses no habrían sabido llevar a cabo las tres inversiones punteras en maquinaria, publicidad y dirección de las empresas. Fue el empeño en la dirección personal el que marcó las diferencias. Además, Estados Unidos había triplicado en 1920 la población de Inglaterra: esa diferencia de mercados<sup>22</sup> hizo que los empresarios ingleses tuvieran menos incentivos para construir grandes factorías o cambiar la orientación de la producción.

Sostienen los historiadores de esta escuela (1990: 262-4, 274-7) que los empresarios ingleses sólo respondieron con celeridad a las nuevas oportunidades e hicieron esas inversiones en producción y distribución, reclutando directivos adecuados, en aquellas industrias donde la producción en serie no requería una especial capacidad empresarial y el crecimiento pudo realizarse bajo el control de las familias propietarias<sup>23</sup>. Sectores donde no supieron los empresarios ingleses aprovechar sus oportunidades fueron los de maquinaria eléctrica<sup>24</sup>, química orgánica y electroquímica<sup>25</sup> y

---

grupo de Landes -en el que se encuentran entre otros Coleman, Levine, Locke y Sanderson- apunta a diferentes explicaciones de ese supuesto fallo que es tan difícil de medir. Payne (1988: 50-1) en su trabajo previene contra las explicaciones meramente sociológicas.

<sup>22</sup> Dado el tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda interna, inversiones similares a las americanas en producción y distribución hubieran significado infra-utilización de las empresas y costes más altos. Por tanto, los equipos empresariales siguieron siendo pequeños. Argumenta Chandler (1990: 250) que mientras el grueso de las exportaciones inglesas eran productos relacionados con la primera Revolución Industrial -en 1900-9: 38 % textiles, 14 % acero, 10 % carbón-, las de Estados Unidos y Alemania estaban centradas en química, equipos eléctricos, aceros de alta calidad, derivados del petróleo.

<sup>23</sup> Así, el sector de productos empaquetados -donde los procesos no eran complejos ni se necesitaba una publicidad agresiva- estuvo en gran parte dominado por las empresas británicas -tabacos, galletas, chocolate, bebidas, jabón, pinturas, medicinas. *Lever Brothers*, *Imperial Tobacco*, *Distiller's Company* y *Guinness* estaban entre las principales de Inglaterra antes y después de la I Guerra Mundial. Otros sectores donde los empresarios ingleses supieron formar equipos de dirección adecuados para una efectiva competencia fueron: el caucho (*Dunlop*), vidrio (*Pilkington*), explosivos (*Nobel*), productos alcalinos (*Brunner & Mond*) y fibras sintéticas (*Courtaulds*).

<sup>24</sup> Se entiende el retraso en maquinaria eléctrica: la experiencia, publicidad agresiva y las economías de escala hacían invencibles a sus colegas americanos. En 1911 *Ford* era la primera vendedora de automóviles en

metalúrgica<sup>26</sup>. En algunos casos es explicable, pero en otros no: así, en equipamiento eléctrico<sup>27</sup> porque los empresarios ingleses habían tenido la oportunidad de hacerse al menos con el mercado interior.

Pero incluso en aquellas industrias en las que hicieron las tres inversiones que Chandler (1990: 286) considera más importantes, los empresarios ingleses -al contrario que sus colegas americanos y alemanes- reclutaron un número menor de directores asalariados y no los situaron en los consejos de administración. Parecen haber tenido cierta desconfianza a perder el control personal sobre las empresas que habían creado o heredado. Continuaban viendo sus negocios más en términos personales que organizativos, como posesiones familiares<sup>28</sup>. Esta inclinación a la dirección personal tiene implicaciones claras cuando veamos cómo se desarrolló en Inglaterra el proceso de fusiones y uniones de empresas<sup>29</sup>. El crecimiento de la empresa no era un objetivo prioritario. Las mejores empresas familiares inglesas fueron menos eficientes que las americanas, prefiriendo la cooperación a la competencia de precios. La idea dominante era ‘vive y deja vivir’ por la creencia de que la competencia de precios podía ser tan perjudicial como los beneficios; la clave estaba en el propio auto-control por parte de las empresas. Marshall habla de “no estropear el mercado”. La dirección personal frenó el crecimiento. Las dudas de los empresarios ingleses permitieron a sus competidores dominar incluso una parte del mercado interior.

La escuela de Chicago -Alford es su principal representante- atribuye el declive a la presencia no sólo de protección, intervención y regulación estatal, sino también a la falta de acuerdos oligopolísticos entre los empresarios. Desde los años 90 se venían intentando, pero el Gobierno inglés los veía como un peligro para la supervivencia de las empresas y el mantenimiento del empleo. Los acuerdos entre empresarios fueron ineficaces (Ackrill, 1988: 61-3). La idea de un mercado imperial cautivo de los productos británicos, ocasionando el letargo empresarial, ignora la realidad política<sup>30</sup> y

Inglaterra; y antes de 1914 muchas grandes empresas americanas dominaban el mercado inglés: *Westinghouse*, *Otis Elevator*, *Western Electric*.

<sup>25</sup> En el sector de química orgánica y electroquímica, disfrutaba de la ventaja de poseer la materia prima - el carbón- y de ser el mayor mercado mundial para los colorantes de la industria textil. En la electroquímica las oportunidades no eran tan obvias como en la química basada en el carbón (Chandler, 1990: 278-9, 283).

<sup>26</sup> En el acero, los ingleses habían sido pioneros en los 60 en la introducción de dos innovaciones: el proceso Bessemer y el de hornos abiertos. El problema vino con el aumento de la producción de Alemania y los Estados Unidos y las tarifas aduaneras. En 1917 Inglaterra estaba importando el 30 % del acero.

<sup>27</sup> No hay razones económicas para explicar por qué W. Matter no supo levantar un imperio industrial como su colega alemán Rathenau cuando había capital disponible para invertir; pero no se estimó conveniente una inversión masiva -que estaban llevando a cabo americanos y alemanes- en los tres campos estratégicos de maquinaria, publicidad y dirección. Como resultado en 1917 los dos tercios del equipo eléctrico fabricado en empresas británicas era filial de firmas extranjeras. Para Chandler (1990: 276-7) esta es la razón de que las pocas empresas de maquinaria inglesas que en 1919 aparecen entre las 200 primeras producían equipo para industrias relacionadas con la primera Revolución Industrial; o que estuvieran trabajando para el Estado.

<sup>28</sup> El éxito de los empresarios ingleses en el mantenimiento de su poder a través de contratos de cooperación entre ellos fue una de las razones por las cuales la dirección personal persistió mucho más que en otros países. Otras razones fueron la homogeneidad geográfica, el lento crecimiento del mercado interior y las incertidumbres que crea la supervisión directa. Estas condiciones legales y de marketing redujeron los incentivos para racionalizar la producción e invertir en el área de distribución. Al minusvalorar la necesidad de directores preparados, contribuyeron al mantenimiento de la empresa familiar (Chandler, 1990: 292).

<sup>29</sup> En los Estados Unidos las fusiones condujeron al reforzamiento de jerarquías de dirección fuertes y centralizadas; en Inglaterra se constituyeron como conglomerados de empresas pequeñas y llevadas personalmente -a veces, cada una por su antiguo propietario. Además -mucho antes que en Estados Unidos- la legislación consideraba que los acuerdos significaban obstáculos para la libre competencia: esta es la razón de la debilidad e ineficacia de los carteles ingleses. Marshall compartía esta opinión.

<sup>30</sup> Parece paradójico hablar de decadencia del liberalismo inglés en un periodo que registra las avasalladoras victorias de Gladstone en 1880 y de Campbell-Bannerman en 1906, pero la paradoja se disipa si

económica: desde mediados del XIX, con el establecimiento del libre comercio, Inglaterra no tuvo poder para impedir que sus colonias establecieran tarifas aduaneras, cosa que de hecho hicieron.

Si se considera que los empresarios ingleses fueron precio-aceptantes y que, en conjunto, respondieron con racionalidad a esos precios, Kennedy (1987: 4) concluye que es necesario revisar la tesis de que fueron ineficientes. Estudios de industrias concretas<sup>31</sup> han mostrado que los empresarios y directores ingleses del periodo manejaron sus empresas de modo inteligente. E insisten en que sus alabados colegas ingleses de la primera mitad del XIX hubieran encontrado ahora pocas oportunidades sin explotar (MacCloskey; Sandberg, 1971); y que los fallos empresariales existentes - como en la industria química (Lindert; Trace, 1971)- pueden encontrarse en todos los periodos de la industria inglesa. El argumento insiste en los obstáculos inherentes al logro de esa eficiencia y en la dificultad para lograr una eficiente asignación de recursos. En conjunto, la economía inglesa entre 1870 y 1914 habría sido competitiva dentro de sus limitaciones.

En esa línea reivindicativa se han propuesto otros enfoques como la ampliación del campo de estudio a nuevos sectores industriales, el uso de instrumentos econométricos o el análisis de los obstáculos que el mercado pudo haber impuesto en forma de rigideces institucionales.

Algunos economistas han ampliado el análisis a nuevos sectores donde hay buenos empresarios. Wilson (1965: 194-5) se centra en actividades empresariales distintas del hierro y acero: en la alimentaria, jabón, farmacéutica, medicinas, confección, o grandes editores -Newnes y Harmsworth-. Mathias (1969: 405) muestra casos similares en la industria automovilística -Morris-, en la de distribución y minoristas. Saul dirige su atención a sectores como la máquina herramienta y la ingeniería mecánica, y ha probado que las empresas inglesas reaccionaron con vigor ante la competencia extranjera en los años previos a 1914. Para Payne (1988: 45-6) los índices de crecimiento de la industria británica han puesto de manifiesto que había más empresarios de lo que se creía desarrollando nuevas tecnologías con altos niveles de productividad. Pero en las tres grandes industrias características de la Revolución Industrial se han encontrado pocos ejemplos de empresarios dinámicos: los bajos beneficios hicieron que talentos empresariales se dirigieran al sector servicios<sup>32</sup>, al comercio y las profesiones liberales. Los juicios globales están condicionados por las industrias a las que se extiende el análisis y de los parámetros que se utilicen. Y no es sólo que haya un comportamiento desigual tanto en sectores con viejas empresas como los nuevos, sino que dentro de cada sector había marcadas diferencias entre subsectores y entre empresas individuales.

Como vimos, es en Estados Unidos donde ha habido más investigadores disconformes con los criterios de medición empleados por la escuela de Landes, considerándolos inadecuados. Los

nos fijamos en el contenido de los programas y no en las etiquetas de los partidos. El periodo 1870-80 había marcado el cenit del liberalismo político, pero desde entonces pierde atractivo para el electorado, mucho más rápidamente de lo que a primera vista parece: dentro del partido se había provocado una escisión provocada por los que no querían seguir a remolque del ala radical. En 1880-85 el gobierno liberal marca el preludio de una tendencia hacia el conservadurismo: desde 1885 a 1905 se sucederán los gobiernos conservadores de Lord Salisbury.

<sup>31</sup> En la textil (Sandberg, 1974), máquina herramienta (Floud, 1976), hierro y acero (MacCloskey, 1968, 1973) y en servicios financieros (Edelstein, 1971, 1974, 1976).

<sup>32</sup> En el contexto de la empresarialidad y el declive británico, ese movimiento hacia el sector servicios es de la máxima importancia (Payne, 1988: 56-7). Si se critica al empresario inglés por no saber hacer frente a las dificultades organizativas en las industrias tradicionales y por no entrar con más vigor en nuevas empresas de manufacturas, entonces esos mismos 'empresarios británicos' merecen alguna alabanza por entrar en el sector servicios, cuyo nivel de crecimiento y productividad fue superior al de las industrias tradicionales. Trabajos recientes demuestran que la expansión de ese sector en el periodo tardo-victoriano tuvo consecuencias beneficiosas para el crecimiento económico y que este crecimiento no fue dependiente de las manufacturas. Esta actividad en ese sector (Wilson, 1965: 194-5) es una prueba clara de perspicacia empresarial y de vigor en los años finales del siglo.

iniciadores de nuevos métodos de análisis en historia económica fueron MacCloskey y Sandberg (1971: 1-5) que se muestran críticos con unas conclusiones y metodología de ‘los herederos de Schumpeter que basan en argumentos sociológicos la hipótesis del fallo empresarial’. Para ellos, el único modo de llegar a conclusiones de tipo cuantitativo para probar la existencia de ese ‘fallo’ es aplicando modelos econométricos<sup>33</sup>. Los críticos de este punto de vista argumentan que no es posible medir la empresarialidad sino solo sus consecuencias<sup>34</sup>. Lazonick (1983: 233-4) sostiene que ese análisis ha limitado el concepto de empresarialidad y su comprensión del desarrollo económico ya que usa el método de la teoría neoclásica que define al empresario como un simple gerente y los logros empresariales se refieren a sujetos optimizadores dentro de unas restricciones concretas.

Es significativo el título del artículo de MacCloskey y Sandberg: ‘De la condena a la absolución’ en el que tratan de recuperar la credibilidad de los empresarios ingleses del cambio de siglo. Para ellos el error está en usar como ‘vara de medir’ los índices de crecimiento de países como Estados Unidos o Alemania que partían desde posiciones retrasadas<sup>35</sup>. MacCloskey (1970: 295) está convencido de que los empresarios ingleses del hierro y acero explotaron las posibilidades tecnológicas<sup>36</sup> antes de 1917. Apoyándose asimismo en técnicas cuantitativas, L. Sandberg (1974) ha examinado el retraso inglés para adoptar la nueva maquinaria en la industria textil, que también se tomó como una muestra de conservadurismo empresarial<sup>37</sup>. Tras comparar los beneficios derivados de su introducción en Estados Unidos y en Inglaterra, concluye que bajo las condiciones existentes respecto al coste de los factores así como a la capacidad productiva de las nuevas máquinas, los empresarios ingleses actuaron con racionalidad.

Con todo, subsisten muchas dudas. Nicholas cuestiona las bases del método neoclásico usado por los cliométricos para probar que no hubo descenso en la productividad. Compartimos con Payne las dudas acerca de esas manipulaciones matemáticas<sup>38</sup>, junto con las suposiciones y métodos usados

---

<sup>33</sup> Señalan las limitaciones de esos ‘viejos’ métodos, frente a la precisión cuantitativa de sus trabajos y dividen a sus detractores en dos grupos: los que argumentan teóricamente con un mínimo de datos (Kindleberger); y los que lo hacen empíricamente con escasez de teoría (Saul). Ellos tratarían de reunir lo mejor de ambas corrientes: la combinación de la teoría económica neoclásica y los métodos cuantitativos les daría una rigurosa herramienta analítica para abordar la hipótesis del fallo empresarial. Se entiende bien la impaciencia de los nuevos historiadores económicos americanos ante el empirismo británico y sus esfuerzos por hallar un modo adecuado de medición de la productividad o de los beneficios perdidos por el uso de viejos métodos.

<sup>34</sup> Lindert y Trace -en otra contribución neoclásica al debate- arguyen que el punto crucial es considerar las condiciones concretas a las que se enfrentaron esos empresarios; proponen usar el concepto de ‘racionalidad distributiva’ -en el sentido de medir los beneficios y costos de una elección incorrecta en nuevas técnicas- para calibrar la calidad empresarial (Saul, 1969: 47).

<sup>35</sup> MacCloskey (1973: 127) ha extendido su análisis a la industria del hierro y el acero, de donde toma algunos de los elementos para una generalización posterior. En su opinión, el retraso en la adopción de los nuevos métodos en la producción de acero -tradicionalmente considerado el más clamoroso ejemplo de fallo empresarial- es explicable en términos de desarrollo tecnológico y el muy criticado abandono del mineral rico en fósforo de Lancashire fue una respuesta racional a la situación del mercado de materias primas.

<sup>36</sup> El hecho de que Inglaterra siguiera funcionando relativamente bien fue en parte resultado de un mejor reparto de los recursos, que eran tan buenos como en cualquier país: sólo Estados Unidos le superaba en la producción de carbón; y seguía siendo la mayor proveedora de algodón y lana (Landes, 1977: 700-1). Todos seguían usando los servicios de la flota inglesa porque sus fletes eran más baratos. La Bolsa de Londres seguía controlando las finanzas mundiales y era el principal mercado de valores internacionales.

<sup>37</sup> No encuentra evidencias de que esas empresas innovadoras crecieran más rápido u obtuvieran más beneficios que sus más conservadoras competidoras. De hecho, entre todos los estudios llevados a cabo con técnicas econométricas para medir los beneficios de los cambios técnicos en la industria química, sólo encontraron un caso de ineficiencia empresarial: los productores de sosa, que se aferraron al método Leblanc frente al nuevo de Solvay. Aunque personalmente pensamos que es difícil elaborar una teoría de la introducción de innovaciones.

<sup>38</sup> Piensa Henderson (1990: 367) que el estudio de las matemáticas -que trata las cantidades en términos incrementales más que agregativos- y su conocimiento de Von Thünen también contribuyó a hacer del principio



en tales estudios<sup>39</sup>. Además, la aplicación de esos nuevos métodos cuantitativos está condicionada por cuáles son las variables que el investigador considera relevantes para incluirlas en el modelo: pueden ser comparaciones de productividad entre naciones o la rapidez de la difusión tecnológica o la rentabilidad o la extensión a otras industrias de los intereses percibidos por el capital (Crouzet, 1982: 412). Todas las argumentaciones deben basarse en mediciones de tipo agregativo que pueden desconocer las conductas empresariales individuales.

Lazonick (1983: 236) concluye que los empresarios ingleses se comportaron como buenos *managers* neoclásicos, tratando las condiciones como parámetros dados y ateniéndose al cálculo optimizador<sup>40</sup>. Eso no impide que cada vez más se fueran apartando del objetivo de la maximización de beneficios. Por eso, sólo podemos censurar a los industriales ingleses si abandonamos ese concepto de empresario neoclásico y pensamos en términos del innovador schumpeteriano: por ejemplo, acelerando la velocidad de adopción de mejoras tecnológicas, o alterando la estructura organizativa que determina la elección de la tecnología más adecuada y las oportunidades de beneficios y así transformando su medio ambiente industrial. Lazonick les acusa de fallo empresarial al enfrentarse de modo innovador a los condicionantes institucionales. Para él, sólo la renovación de la estructura atomística de la industria inglesa por otra de tipo corporativo, capaz de suplantar al mercado como organismo coordinador, podría haber frenado el declive (Payne, 1988: 53-4). Este tema de la adaptación institucional es una de las mayores aportaciones de los últimos años para entender el problema.

Autores como Ackrill (1988: 61) han demostrado que tuvieron buenas razones para no adoptar algunas de las nuevas técnicas a causa de la cantidad y calidad de obreros especializados con que contaban; y la diferencia en los precios de las materias primas con respecto a Estados Unidos. Sabían que se enfrentaban a mercados diferenciados, hecho confirmado por la negativa experiencia de varias empresas eléctricas alemanas y americanas instaladas en Inglaterra, incapaces de aprovechar las ventajas de escala que les habían dado el éxito en sus países.

Se ha puesto de relieve el lastre de un ineficiente sector público y el desprecio por las inversiones industriales por parte de los funcionarios públicos más preocupados por los problemas macroeconómicos. Pero, las cuestiones que deben ser contestadas son: ¿de qué modo pudieron actuar? y más importante aún ¿por qué actuaron? cuando los problemas con que se encontraron eran en muchos casos insuperables (Payne, 1988: 54). Incluso empresarios excepcionales hubieran encontrado difícil llevar a cabo los cambios estructurales en la economía tardo-victoriana por la inadecuación del mercado de capitales. Quizá el relativo retraso fue menos resultado del declive

de continuidad una de sus piezas claves. Para Marshall el principio actúa en numerosos campos: en la calidad ética de los motivos que inspiran las acciones económicas; las diferencias en la energía y espíritu de empresa con la que distintas personas (los empresarios) persiguen sus fines; las actuaciones que caen dentro del campo de las conductas “normales”; el papel del elemento tiempo; y el desarrollo económico. En la mente de Marshall servía para eliminar la vieja disputa entre Ética y Economía.

<sup>39</sup> Un contemporáneo suyo, Mackenzie, profesor de Ética, fue el primero en aplicarle lo que con el tiempo se llamaría ‘la crítica de Lucas’: ‘Marshall era en muchos aspectos el más humano de los economistas, pero su empeño por aplicar métodos matemáticos a problemas sociales es peligroso’. No niega que la vida de los hombres tiene muchos aspectos que pueden ser cuantificables pero ‘existen grandes diferencias entre las ciencias físicas y las sociales’. Piensa que Marshall se equivocó al limitar la Economía a los “motivos medibles” (Henderson, 1990: 376).

<sup>40</sup> A menudo cometieron el error de vincular las inversiones a las operaciones y ganancias presentes más que a las expectativas futuras. Suponían que las cosas serían mañana igual que hoy y estaba intentando reducir al mínimo la necesidad de tomar decisiones, como siempre, la tarea más agotadora y desagradable del empresario. A veces, contravenían el precepto de que los costes fijos son costes ya hundidos y se aferraban a una planta anticuada pero que seguía funcionando (Landes, 1977: 727-8). Aún cuando actuaban con racionalidad, sus cálculos estaban deformados por cierta estrechez de miras en sus estimaciones. Eso supuso que algunas empresas se aletargaron. Los administradores asalariados vacilaban cuando se trataba de correr riesgos y los accionistas toleraban la ineficiencia y los bajos rendimientos (Kindleberger, 1964: 217). Pero lo que necesita explicación no es el comportamiento de las antiguas empresas sino la escasez de nuevas que pudieran obligar a las ya existentes a prestar más atención a los costes, las técnicas y los mercados.

empresarial cuanto de los frenos que tuvo el empresario por las condiciones del mercado y el rígido ambiente institucional que se había desarrollado durante la etapa de competencia atomística del siglo XIX. Esas limitaciones heredadas les impidieron adquirir el control del mercado, la autoridad en las relaciones con los obreros o la necesaria jerarquía en la dirección para aplicar métodos modernos de producción en serie.

Las rigideces institucionales aparecen aún más evidentes cuando se analiza lo que Chandler ha llamado ‘corazón de nexos institucionales’, la trilogía Banco de Inglaterra, *City* y Tesoro. Su compromiso de mantener la apertura de la economía británica a los mercados financieros internacionales habría privado a la industria inglesa de unas muy necesarias inversiones, de un tipo de cambio apropiado para la libra y de una política comercial que velara por los intereses de los empresarios británicos. Otras restricciones han sido estudiadas por Wrigley -la educación técnica-, Mowery -investigación industrial- y Lorenz -adaptación a las economías de escala-. Las políticas de signo contrario de los gobiernos conservadores -*laissez-faire* y libre mercado- y laboristas -control público y apoyo al sindicalismo- complicaron aún más las cosas. Teóricamente, el mercado inglés era el más libre del mundo, sin tarifas aduaneras y un movimiento muy limitado hacia la cartelización formal; pero Landes (1977: 709) insiste en que el estudio detallado de las redes de compra y venta muestra hasta qué punto la costumbre, los lazos personales y la simple inercia falsearon el juego de la competencia. Esas rigideces se mostraron asimismo en las crecientes barreras a la entrada de empresas con el aumento de las economías de escala.

Es difícil establecer comparaciones en términos de empresariedad entre los pioneros y los del cambio de siglo ya que se encontraron con similares dificultades. Para Payne (1988: 23, 30-45, 53-8) admitir el descenso de espíritu empresarial durante el siglo XIX es admitir que las cualidades de los pioneros eran más poderosas y extensas<sup>41</sup>. Marshall señala que no es sólo la riqueza lo que los hombres desean sino la estima de los demás ¿Fueron las cuatro décadas anteriores a la I Guerra Mundial un periodo crítico de la empresariedad? Parece que la respuesta debe ser negativa<sup>42</sup>. Ocurrió simplemente que con el desarrollo de la nueva economía, los errores empresariales de los ingleses y la indecisión se hicieron más patentes. Es insostenible ver el desarrollo económico británico del XIX en términos de pérdida progresiva de un fondo inicial de empresariedad.

Una nota del diario de Sidgwick<sup>43</sup> (26.I.85) es ilustrativa sobre la idea de que el crecimiento retardado inglés era inevitable: ‘cuando se analiza el poder comercial inglés se suscita una mezcla de curiosidad y preocupación patriótica; es claro que hemos alcanzado el máximo, en términos relativos, y que según todos los precedentes históricos, ahora debemos descender; con todo: ¿nos espera un descenso desastroso o uno gradual y exento de sufrimientos?’ Las señales eran evidentes en esa época; el problema era saber de qué modo se iba a producir.

---

<sup>41</sup> No podemos olvidar, por otra parte, que las conclusiones sobre los empresarios de la Revolución Industrial -los pioneros- están basadas en unos pocos casos de hombres exitosos, que a menudo se encontraron en circunstancias favorables; y se tiende a olvidar la multitud de los que fracasaron, sin dejar huella. Payne (1988: 48, 53-8) ve el periodo 1830-75 como el de cristalización de una estructura dominada por empresas familiares de tamaño medio, horizontes limitados y pocas oportunidades de un crecimiento rápido; pero observa diferencias con respecto a los empresarios posteriores: saben apreciar mejor el valor de las innovaciones, por ejemplo, las relacionadas con los ferrocarriles.

<sup>42</sup> La incentivos no económicos habrían producido una hemorragia de talentos empresariales a medida que avanzaba el XIX y un deseo de emulación por parte de los que aún no habían llegado a conseguirlo. Pero está claro que el nacimiento de grandes nuevas empresas no cuadra con ese punto de vista.

<sup>43</sup> Contemporáneos, Marshall debe mucho a Sidgwick: “Fui su discípulo en lo relativo a las ciencias morales, me modeló, fue mi padre espiritual: acudía a él cuando me encontraba perplejo o angustiado. Yo tenía que atravesar por dudas y dificultades en cierto modo semejante a las que él ya había superado” (Mem: 7). El distanciamiento comenzó cuando Marshall se centró en la Teoría Económica que para él tenía más posibilidades de desarrollarse si se desvinculaba de la Moral: pensaba que no se podía hacer de la Ética una disciplina científica y que ello era posible en el caso de la Economía.

Se trataría, por tanto, de explicar por qué y cómo Inglaterra fue la primera economía mundial durante cien años y no cómo fue sobrepasada por otras al final del siglo (Crouzet, 1982: 379-81). Es un error pensar que la supremacía inglesa era normal y su declive anormal. Para Marshall estaba claro: “No se podía esperar sostener una situación de supremacía para siempre; que se hubiera mantenido hasta ahora (1919) ha sido algo digno de estudio. Lo que necesitamos saber es cómo pudo mantener su liderazgo industrial tanto tiempo” (IT: 3). Pudo dominar los mercados mundiales de unos pocos productos de gran demanda mientras no tuvo competidores<sup>44</sup>: cuando otros países aceleraron su crecimiento económico tuvo que disponerse a compartir el pastel con ellos: eso es todo.

Hemos analizado una gran variedad de factores que pueden explicar la falta de innovación: el lento crecimiento de los mercados doméstico y externo para la industria británica; la caída de precios que redujo los beneficios y la posibilidad de auto-inversión; la depresión de 1873 pudo crear un círculo vicioso al reducir los estímulos para invertir. Pero ya se destacó que son los factores humanos los decisivos: las posibles deficiencias de los empresarios y la desventaja de una temprana industrialización. Ambos están relacionados, sobre todo considerando que el segundo afecta a toda la sociedad (Crouzet, 1982: 422). Es probable que la tendencia de la clase empresariales a asimilarse con la aristocracia terrateniente creara las condiciones que dificultaron la innovación y el crecimiento.

No es fácil emitir juicios sobre la conducta empresarial. Algunos piensan que es posible juzgar las decisiones de esos hombres poniendo artificialmente en su mente nuestros amplios conocimientos económicos de largos periodos de tiempo, sobre ciclos económicos o visiones retrospectivas que pueden ser muy claras para nosotros, pero que no para ellos<sup>45</sup>. Es legítimo hablar de declive relativo en los periodos victoriano y eduardiano, si lo comparamos con los logros anteriores de la economía británica o con los de sus competidores. Los signos claves son el frenazo en la producción industrial y la productividad y el retroceso en el terreno tecnológico. Pero -en conjunto- se puede decir concluir que los empresarios ingleses del cambio de siglo no fallaron, aunque en ciertos sectores parece haber habido falta de empresarialidad (Payne, 1988: 59). Tal conclusión únicamente señala el camino para investigaciones posteriores<sup>46</sup>. Todo ello puede permitir que sea menos aventurado hacer generalizaciones sobre la actuación de los empresarios ingleses y su papel en el relativo declive económico de la nación.

---

<sup>44</sup> Como país pionero tenía ahora problemas de adaptación ya que no podía mantener su situación fabricando del mismo modo los mismos productos, no cabía más solución que crear nuevas empresas innovadoras; el núcleo del problema estuvo en la falta de innovación. Esa pérdida de liderazgo era algo inevitable en un mundo cambiante en el que había muchos factores que escapaban al control de Inglaterra, como el progreso espectacular de Alemania y Estados Unidos.

<sup>45</sup> Cuando uno intenta comprender los problemas específicos con que se encontraban las empresas, rara vez puede encontrarse la solución echando mano de la información coyuntural que tenía el empresario en el momento en que tomó sus decisiones ¿ Debería por tanto ser denegado el título de *entrepreneur* a todos aquellos que no supieron llevar con acierto la transformación interna de sus empresas ? En algunos casos quizá hubiera que hacerlo.

<sup>46</sup> Así, las motivaciones de los empresarios; la longevidad de las empresas en los diferentes sectores; la influencia de la legislación sobre los objetivos de las empresas; la relación entre tamaño de las empresas y las políticas comerciales. Se necesita más información de tipo histórico sobre muchas tentativas empresariales; y la aportación de datos que permitan hacer comparaciones de productividad y rentabilidad entre empresas.

Alfred Marshall era consciente de la situación en la que se encontraba la economía británica<sup>47</sup> desde la depresión de 1873: “se habían deteriorado las más sólidas empresas y los fundamentos de la prosperidad, dejando a la mayoría de las industrias en una situación deprimida” (PE: 575). Además, “las guerras que afectaron a sus rivales comerciales hasta 1871 le proporcionaron ventajas comparativas. La excesiva confianza se vio sorprendida por la crisis y depresión comercial de 1873” (IT: 92). Ve que se le está acabando el tiempo a Inglaterra: “debemos avanzar más rápidamente en esta época de bonanza económica ya que puede acabarse antes de que termine el siglo” (MEM: 326). Por supuesto, con la ayuda de dos guerras mundiales, la bonanza acabó antes del medio siglo.

Hay una interesante evolución en el pensamiento marshalliano acerca del papel empresarial en ese relativo declive. Sus primeros escritos (1890) tienen un tono moderado, aunque se lamenta de la actitud de algunos de ellos:

La inflación que culminó en 1873 enriqueció a los prestatarios y especialmente a los emprendedores de negocios a costa de los demás miembros de la sociedad. Los nuevos industriales encontraron un camino fácil para enriquecerse y retirarse del trabajo activo. El país hubiera ganado mucho si se hubieran perpetuado las viejas dinastías empresariales. Pero en los últimos años hay una reacción porque los hijos de los empresarios encuentran cada vez más difícil satisfacer las exigencias del lujo con las rentas que les quedarían abandonando el mundo de los negocios (PE: 603-4).

Poco a poco el tono se vuelve más pesimista hacia la actitud empresarial cuando Marshall recuerda con añoranza los años gloriosos de Inglaterra:

Hace 50 años el 90 % de las innovaciones que han proveído a las clases trabajadoras de viviendas saludables y de alimentos se originaba en Inglaterra. Debíamos nuestro liderazgo industrial en parte a ventajas accidentales, la mayoría de las cuales han desaparecido ahora. Pero lo debíamos sobre todo al hecho de que trabajábamos mucho más duramente que cualquier otra nación. Ahora trabajamos menos horas y con mucho menos vigor que nuestros padres. Los norteamericanos y alemanes festejan la forma en que muchos de nuestros empresarios disipan sus energías en el placer y juegan con su trabajo; y dicen, según creo: ‘si no destruyen por completo los hábitos que se han formado en ustedes durante los últimos treinta años, irán a unirse a España...’. Es un hecho que casi no hay una sola industria que se haya modernizado en los últimos diez años, mientras que ellos no dudan en adoptar cualquier innovación que aparece en el mercado (MEM: 392-3).

Luego -de modo progresivo- comienza a poner el acento en la parte de responsabilidad que corresponde a los trabajadores y los sindicatos. En una carta del 5.XII.97 resume sus opiniones sobre la crisis industrial inglesa:

Esta es la crisis de nuestra industria. Durante los últimos veinte años hemos progresado pero nos hemos quedado atrás en relación con los norteamericanos y alemanes. Las causas son en parte naturales e inevitables, pero hay una que es un mal sin ninguna excusa y es el dominio que ejerce en algunos sindicatos el deseo de ‘crear trabajo’ y el aumento de su poder para conseguirlo. Y hay otra causa semejante: la apatía de muchos empresarios y su conformidad con métodos inferiores, hasta que son expulsados de los negocios o amenazados gravemente, por lo menos, por extranjeros más emprendedores (MEM: 399-400).

Cada vez se hace más patente su anti-sindicalismo, achacándoles los males de la economía inglesa. Su conocimiento de las deficiencias empresariales -“son tan enemigos de lo bueno como

---

<sup>47</sup> Estos años en torno al cambio de siglo marcan el punto de inflexión en la historia económica inglesa, el comienzo de la así llamada ‘enfermedad inglesa’. Desde un punto de vista ideológico se asume que la pérdida de empuje fue debida a los obstáculos puestos a una economía de mercado por el poder de los sindicatos y la intervención estatal; es la ortodoxia económica para la cual la ausencia de trabas en el mercado y la prosperidad económica van de la mano (Yarmie, 1984: 164). La cuestión es determinar cuándo se produce ese cambio y cómo afectó a cada uno de los sectores industriales. Desde luego, ya en 1875 todo el mundo sabía que había una depresión y los empresarios insisten en la falta de competitividad y en que los tres factores claves del desarrollo inglés (el hierro y carbón baratos; la destreza de sus obreros; y la abundancia de capital) estaban fallando.

algunos de los nuevos sindicalistas”- (MEM: 400) no le hace olvidar que Inglaterra está perdiendo el liderazgo industrial a causa de lo que él atribuye a “irresponsables actitudes” en el mercado de trabajo. “Inglaterra estaba a la cabeza del desarrollo mundial y había poco que temer de la competencia; mientras tanto, en los demás países la necesidad de alcanzarlos les hizo tomar otra actitud” (IT: 641).

Es notable la clarividencia con que Marshall veía en 1901 la situación al escribir que “el verdadero peligro es que nos desplacen en los artículos de calidad y debamos recurrir a los de baja calidad. No hay temor de que retrocedamos en términos absolutos, pero sí en términos relativos. El peligro es que nuestra industria pierda competitividad en relación con otros países” (MEM: 392-4). Este punto de vista cobra cada vez una fuerza mayor<sup>48</sup>. No es que Inglaterra estuviera retrocediendo: simplemente estaba creciendo más despacio que sus competidores.

#### 4. Visión marshalliana de las relaciones con los sindicatos

Hay una evolución en el pensamiento marshalliano desde un entusiasmo reformista en los primeros años a una cauta actitud posterior. El punto de partida pueden ser sus ideas sobre el futuro de las clases trabajadoras en 1873 donde se muestra optimista sobre la acción política encaminada a las mejoras sociales, culturales y educativas. A través de ella “la fuerza moral de la clase trabajadora está adquiriendo nuevo vigor” (MEM: 116) (Hutchison, 1981: 244-51). En 1884 reclama el control del Estado sobre la emigración de trabajadores hacia los suburbios de las grandes ciudades (MEM: 148).

Esa postura le movió a alentar el movimiento sindical: “muchos líderes obreros tienen la sabiduría, recursos, capacidad de control y dignidad necesarias para llevar a cabo una política de amplias miras” (MEM: 169). Los sindicalistas entienden ahora que “las ganancias parciales en un sector laboral suelen conseguirse a costa de una pérdida global mayor para la economía nacional” (PE: 698). Esto debe ponerse en relación con el miedo existente entre los obreros al desempleo tecnológico<sup>49</sup>: la idea de que había una cantidad de trabajo para realizar y lo que alguien conseguía mejorando las técnicas era a costa de otros. En 1874 había apoyado con dos artículos en *The Beehive* y varios discursos la formación de una asociación de agricultores en Cambridgeshire bajo la guía del radical J. Arch -de la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas- porque pensaba que el mercado equilibraría los precios.

Pero el joven Marshall de *Economics of Industry* temía aspectos negativos del sindicalismo como la violencia en las huelgas; por eso veía con gusto “cómo eran apartados de las *Trade Union* los más violentos e ignorantes” (EI: 190). En ese libro dedica un capítulo analizando su eficacia en función del fin principal que él atribuye a las actividades económicas: “el sindicalismo debe ser

---

<sup>48</sup> Frente a visiones pesimistas, hay una serie de revisiones que matizan las conclusiones del fallo empresarial. MacCloskey (1970: 458-9) se ha convertido en el defensor de los empresarios tardo-victorianos frente a la tesis tradicional. Para él, hubo debilidades pero en general la industria inglesa tuvo mejores resultados de lo que se supone a veces y los índices de crecimiento y de productividad fueron similares a otros países hasta 1900 al menos (1,2 % hasta ese año y 0,4 % después). Piensa que los empresarios en sus elecciones técnicas y políticas de inversión, actuaron ‘racionalmente’ en las condiciones en las que se encontraban: hicieron las cosas del modo que mejor supieron. Según Barker, se debe pensar más en productos y no tanto en industrias antiguas o modernas: una empresa antigua puede producir productos innovadores; encuentra industrias innovadoras, como la automovilística. Saul llega a la misma conclusiones en la ingeniería (Crouzet, 1982: 384-5). Pollard (1965: 223) es más cauto e insiste en que no hay excusa para que algunas industrias cruciales para la exportación mantuvieran equipos caducos. Aldcroft (1974: 272-3) sostiene que el declive era inevitable dada la estructura industrial: el crecimiento relativo se alcanzó sólo por la acumulación de capital y trabajo, no por un uso más adecuado de ambos. Así la productividad comenzó a frenarse.

<sup>49</sup> El obrero tendía a oponerse como miembro del grupo a todas las innovaciones ventajosas para él como individuo (Boswell; John, 1982: 686-7). Ese esfuerzo de los obreros por arrancar mejoras de los empresarios que había sido un estímulo para la innovación en la Revolución Industrial, ahora -más orientados a las condiciones de trabajo que a los salarios- pudo ser un freno tecnológico.

juzgado por su influencia en el carácter de los trabajadores” (EI: 388). Por contra, el ya maduro de *Principles* argumenta en favor de las *Trade Union* como adecuado contrapeso a los empresarios (Reisman, 1988: 228, 232-6). La existencia de poderes equilibradores era necesaria para que el proceso de negociación fuese justo: “los acuerdos tácitos entre patronos<sup>50</sup> podrán ser contrarrestados y los salarios y beneficios podrán acercarse a su nivel normal” (EI: 200). Para él “son la respuesta a la mala fe de algunos patronos que hacen necesarias las *Trade Union* y les dan su principal razón de ser” (MEM: 214. Marshall dice a los líderes sindicales “que se alegra de que se hayan dado cuenta de que su oposición a los cambios laborales estaba basada en un infundado temor a un sobre-trabajo y un infra-sueldo y deben dar su aprobación a un sistema que favorece a todas las clases” (IT: 650).

Como consecuencia, las relaciones entre empresarios y trabajadores no se pueden comparar “a las terribles guerras entre pueblos salvajes” y “ya no se emplean métodos antisociales”, aunque Marshall parece ignorar los que usaban las asociaciones empresariales<sup>51</sup>. Desde luego, la institucionalización de las relaciones industriales produjo grandes beneficios<sup>52</sup>. “Las asociaciones obreras han permitido a los trabajadores entrar en conversación con sus patronos en las mismas condiciones de gravedad, prudencia, dignidad y previsión que se observan en la diplomacia de las grandes naciones” (PE: 703). A Marshall le encantaba hacer estas comparaciones entre la política internacional y las relaciones industriales (Reisman, 1988: 239). Todo ello es reflejo del “coraje y caballerosidad para acometer grandes empresas” (MEM: 251) que Marshall veía como características de la vida económica.

Las asociaciones empresariales surgen tarde en Inglaterra por la fuerza de las teorías económicas que rechazaban cualquier intervención sobre el libre juego del mercado<sup>53</sup>. Marshall ve con agrado su nacimiento. La primera gran asociación empresarial inglesa es la *National Federation*

---

<sup>50</sup> Al contrario de las *Trade Union*, las asociaciones empresariales fueron escasas en Inglaterra en el siglo XIX y limitadas a acuerdos temporales para defenderse de las demandas obreras. Poco se sabe de anteriores asociaciones de patronos para regular el trabajo aunque -como afirma Marshall- “incluso en la época de Adam Smith existía entre ellos un acuerdo, expreso o tácito, de no competir entre sí a la hora de contratar la mano de obra” (PE: 578).

<sup>51</sup> Aún condenando las prácticas dictatoriales de los sindicatos, los patronos aplican métodos similares. Así, crean fondos de defensa y seguros contra las huelgas. Las cuotas se pagaban según el número de trabajadores o de máquinas. En la asociación de construcción naval del Clyde (1874) sus 35 empresas miembros pagaban una cuota anual de 4 libras por obrero y poseían un fondo acumulado de 100.000 libras (MacIvor, 1984: 1-33). Estaban, además, las listas negras y presentación de referencias del anterior trabajo. Eran un medio para señalar a los sindicalistas activos. Cuando estos sistemas fueron proscritos por la ley en la década de los 70, los empresarios ensayaron otros métodos como el cierre patronal o la firma de las temidas ‘declaraciones’. Por ejemplo, la asociación de constructores hacía suscribir a sus obreros un documento que decía: “yo ... declaro que mientras dure mi contrato, no me afiliaré a asociaciones que interfieran en este contrato y reconozco el derecho de los patronos a llegar a cualquier tipo de acuerdo entre ellos’. Con unas condiciones tan duras muchos sindicalistas se negaban a trabajar en esos términos. Entonces los empresarios procuraban contratar ‘esquirols’ de otras zonas, aunque fueron usados cada vez menos en las huelgas. Otro sistema era acudir a la *Free Labour Registration Society*, que actuaba como oficina de empleo en casos de huelga.

<sup>52</sup> La negociación colectiva fue una concesión a los trabajadores pero también una ventaja para los empresarios: se reduce el tiempo perdido por huelgas; los obreros aceptan sus puntos de vista; se regulan con claridad las actividades sindicales (MacIvor, 1984: 5). Los empresarios se dieron cuenta de las ventajas que traía el negociar con los obreros frente a los métodos represivos anteriores. Desde 1910, más del 85% de las huelgas se resolvían por negociación, conciliación o arbitraje. El recurso a métodos coercitivos fue una excepción a partir de 1890 y siempre como alternativa última cuando fallaba la negociación.

<sup>53</sup> Con la caída de precios y la fuerte competencia de la *Gran Depresión* se extienden los acuerdos para fijar precios mínimos, delimitar los mercados y algunas veces reducir la producción. Las había en casi todos los sectores, pero nunca llegaron a agrupar a todos los empresarios, ni pudieron penalizar a los infractores de sus normas. Unos pocos rebeldes eran suficientes para hacerlas ineficaces: “es cierto que los acuerdos y arreglos efectuados entre patronos no son universales y a menudo son evadidos o infringidos ... y que más de una vez un patrono emprendedor no ha temido enfrentarse a sus colegas atrayendo trabajadores con el ofrecimiento de salarios más altos” (PE: 579).

of *Associated Employers of Labour* (NFAEL) nacida en 1871 para crear un frente común contra la propuesta de reducción de la jornada laboral a nueve horas<sup>54</sup>. Desde su aparición, fue vista por muchos como un instrumento adecuado para mejorar las relaciones entre patronos y obreros; para los sindicatos facilitaba una posición unitaria de los empresarios en los conflictos laborales. Por contra, otros veían que se estaban rompiendo relaciones sociales naturales: empresarios preocupados por sus obreros se veían ahora dentro de organizaciones cuyo objetivo era precisamente oponerse a ellos. Pero tuvo una vida muy corta -hasta 1881- por la falta de unidad entre los empresarios una vez que desaparecía el peligro de huelga<sup>55</sup>. Al contrario que en Alemania, en Inglaterra los empresarios preferían el individualismo. Sin embargo, marcó un paso significativo en la especialización de las asociaciones empresariales. Después de la NFAEL hubo otros intentos: *Liberty and Property Defence League* (1882), *Employer's Parliamentary Council* (1898) y la *Federation of British Industry* (1916).

Entre 1885 y 1900, puso Marshall mucho empeño en invitar a dirigentes laborales como T. Burt<sup>56</sup>, B. Tillet, T. Mann<sup>57</sup>, Burnett y otros. Aprovechaba para invitarles a las reuniones de la *Society for the Study of Social Questions*, donde daban alguna conferencia. Así llegó a conocer personalmente a la mayoría de los dirigentes de sindicatos y cooperativas laborales. Marshall simpatizaba con “la nobleza y generosidad de los obreros” (IT: 640) y con el socialismo -como Mill- en muchos aspectos, aunque no en la esfera intelectual (MEM: 50). La opinión pública tiende a estar del lado de los trabajadores por “su capacidad para presentar las reivindicaciones” (MEM: 286). Durante el periodo 1870-1914 se produce una mejora de los niveles de vida y un descenso del número de mujeres y niños trabajadores<sup>58</sup>. Condena la pobreza y el trabajo extenuante como productores de

---

<sup>54</sup> Ese fue el origen de la huelga declarada en las factorías de lino *Marshall* (Leeds): la NFAEL recomendó usar el cierre patronal a todos sus empresarios de la zona y la no readmisión de los despedidos (Yarmie, 1980: 226-30). El éxito inicial les animó a intentar la formación de una gran asociación empresarial de ámbito nacional pero la respuesta a las 700 circulares enviadas a empresarios de todo el país fue bastante pobre (sólo contestan 140). Para su actividad propagandística en 1873 crean el periódico *Capital & Labour*; en 1876 dejó de pertenecer a la federación, pero siguió defendiendo los intereses de los empresarios.

<sup>55</sup> Entre sus puntos débiles se encontraba: la escasa influencia en el Parlamento; su falta de operatividad al estar atendida por personal voluntario; el hecho de que su cuartel general estuviera en Manchester y no en Londres, era un reflejo de que estaba circunscrita a esa zona; pero, sobre todo, la diversidad de sus miembros hacía que cada uno tirase por su lado. En su último boletín (1881) se lamenta de que sólo circunstancias muy especiales llevan a los empresarios a asociarse. Nunca tuvo una verdadera organización nacional, aunque al formarse en 1871 tenía una fuerza considerable -sus miembros controlaban 2 millones de obreros. Frente a los sindicatos -dirigidos por hombres dedicados por completo a esa tarea- la NFAEL tenía como ejecutivos a empresarios más preocupados por los problemas de su empresa.

<sup>56</sup> Cuenta Mary Paley Marshall (1947: 44): ‘guardo un especial recuerdo de Burt que nos contó sus experiencias en una mina de carbón a los diez años y del gran valor de los Institutos de Mecánica. Le oí decir a Marshall varias veces que Thomas Burt y Lord Iddlesleigh eran los dos mejores hombres que habían en el Parlamento y que siempre se callaba cuando hablaba Burt’. La relación venía de muchos años atrás: hay evidencia de cartas mutuas y entrevistas desde al menos 1885 (Mem: 378). En 1887 escribe Burt a Marshall excusándose por no poder aceptar su hospitalidad ‘ya que los problemas mineros en Northumberland han derivado en una huelga y debo ir allí’ (MLE, Marshall 1/6). En 1890 le agradece el envío de sus *Principles* (MLE, Marshall 1/7); y en 1892 hace referencia en su carta a varias conversaciones en casa de Alfred (MLE, Marshall 1/8). Ese mismo año se cruzan cartas con opiniones sobre la actitud de los empresarios del carbón (MLE, Marshall 1/9 y 1/10). En 1899 de nuevo Burt alaba el trabajo de Marshall en la Comisión sobre trabajo (MLE, Marshall 1/11).

<sup>57</sup> Thomas Mann era dirigente del sindicato *Dock, Wharf, Riverside and General Labourer's Union*. En 1890 envía a Marshall una fotografía ‘durante la gran huelga de 1889’ y le habla del problema de los patronos que no desean pagar el tiempo de la comida; da su opinión sobre el funcionamiento de las *Trade Union*. En 1891 le refiere los conflictos de su sindicato con la *Miners Federation of Great Britain*, dirigida por Whitefield; un año después le agradece el envío de varios libros y artículos (MLE, Marshall 1/84-6).

<sup>58</sup> Hay un avance relativa de la situación de los obreros en relación con la clase media: nunca estuvieron las cosas mejor para el grueso de la población. Hay un cambio significativo en el mercado laboral inglés en las décadas de abundancia 50-60: de una situación en la que los salarios reales se mantenían constantes se pasa a un

un desperdicio moral: “nadie debería tener un trabajo con el que no pueda aspirar a convertirse en un caballero” (MEM: 101). Con esa teoría de la distribución, Marshall puede distinguir aquellos aumentos de salarios<sup>59</sup> que son justificables de aquellos que no lo son. Su posición implica para Chasse (1984: 403) una distribución más igualitaria del ingreso: cualquier persona debe poder acceder a un nivel digno. Su visión se aleja del ‘fondo de salarios’ de los clásicos.

La década de los 90 marca un cambio en la actitud de los empresarios -con la excepción de los ferrocarriles y la construcción naval- que se muestran ahora más dispuestos a adoptar fórmulas de conciliación, arbitraje y negociación colectiva cuando aseguraban calma en la industria y regularidad en la producción<sup>60</sup>. Los sindicatos agrupaban cada vez a más obreros: 10 % en 1890; 18 % en 1914; y 40 % en 1920. Hubo acuerdos generales en diferentes ramos industriales<sup>61</sup>. También propone Marshall soluciones concretas que sirvan de cauce para el diálogo entre las dos partes. Para él, “el mejor procedimiento es de las Juntas de conciliación. Consiste en que los delegados de empresarios y obreros se reúnan periódicamente para hablar con franqueza, tratando cada parte de ponerse en el punto de vista de la contraria y evitando presentar peticiones desprovistas de razón” (MEM: 218). Es su optimismo -¿o falta de realismo?- sobre las relaciones industriales:

En muchas industrias inglesas funcionan los Comités para el ajuste de los salarios. Si se discute la justicia de alguna decisión, el patrono acude al arbitraje de la asociación obrera, cuya decisión suele ser aceptada por ambas partes. Si no es así, el asunto puede ser sometido al organismo rector de la asociación de patronos y obreros; si tampoco consiguen ponerse de acuerdo, habrá que acudir al Comité. Solo en última instancia se recurrirá a la huelga o al *lock-out* (PE: 704).

Presidiendo en 1892 una discusión sobre el nuevo sindicalismo en la *Society for the Study of Social Questions*, Marshall afirma que en esa sociedad “se puede escuchar a personas experimentadas en los movimientos sociales y conocer los problemas reales” (*Cambridge Review*, 4.II.92). Ese mismo año se había creado en Cambridge una sección de la *Christian Social Union* que desde el principio mostró en sus debates cierta tendencia radical, lo cual no fue obstáculo para que Marshall participe en sus actividades. Ya en 1888 había colaborado en la fundación de la *Cambridge Ethical Society* presidida por Sidgwick y en cuyo Comité directivo estaban Marshall y su mujer (Kadish, 1989: 172-3); en su primera reunión un buen número de comunicaciones se refieren al socialismo.

Pero desde 1890 atraviesa un periodo de dudas (Reisman, 1988: 242). Su correspondencia y las modificaciones a sus *Principles* comienzan a mostrar su inquietud “por las prácticas antisociales en

sistema en que se elevaban a la vez que la Renta Nacional: se mantenía una participación constante de una elevación fija total.

<sup>59</sup> Tomando como periodo base el de 1850-9 se han estimado unas medias de salarios de: 100 (1850-9), 111 (1860-9), 130 (1870-9), 146 (1880-9), 171 (1890-9), 196 (1900-9), 193 (1910-9), 225 (1920-9). Hay un aumento del 75 % en los salarios reales entre 1870 y 1900, pero con un estancamiento posterior. Fue debido al aumento de obreros especializados que se duplicó entre 1850 y 1900 y siguió creciendo en los años posteriores (Crouzet, 1982: 32). Crece la diferencia salarial entre la mano de obra cualificada y los peones. Marshall -al contrario que Mill- pensó que la elevación de salarios de los obreros sería beneficiosa para su eficiencia y bienestar. Hay reducciones significativas en la jornada de trabajo tanto por presión de los sindicatos como por el Parlamento: los mecánicos consiguen en 1854 la jornada de nueve horas, pero hasta 1920 no se logró la jornada laboral de ocho. Las tasas de desempleo son moderadas aunque con fuertes características cíclicas.

<sup>60</sup> La década de los 90 asistió al nacimiento de asociaciones nacionales tras la fusión de las ya existentes: en 1902 eran 50 y agrupaban a unas 1.000 regionales (MacIvor, 1984: 4). Crecen también en representatividad de su propio sector: la algodonera pasa de representar en 1892 al 40% de los empresarios, al 70% en 1914; la de tejedores del 25 al 60. A pesar de la opinión de Marshall de “que los empresarios tienen todo tipo de facilidades para formar asociaciones, de las que sacan todo el partido posible” (Mem: 272), el pequeño tamaño medio de las empresas frenaba el crecimiento de las asociaciones empresariales.

<sup>61</sup> En la industria textil (1893), en la minería del carbón (1893) y el famoso *Terms of Settlement* en la construcción mecánica (1898); similares acuerdos se lograron en la construcción (1904) y en la construcción naval (1908).



las que a veces se apoyan los sindicatos” (carta a Bowley, 20.XII.1901) (MEM: 426). En su *Plea* de 1902, la “sabiduría”, “dignidad”,... va dejando paso a expresiones como “egoístas, perezosos, ambiciosos, de estrechas miras” (PE, II: 166). Marshall hace todo lo que puede para mantener una lealtad -más bien formal- hacia una clase que le inspira simpatía, pero ve también en ella el nacimiento de un nuevo foco de poder incontrolado, sin un contrapeso adecuado en el sector empresarial.

Pienso que hay un factor clave para entender la progresiva actitud anti-sindical de Marshall: su convicción de que la importancia de las asociaciones patronales y de los sindicatos era muy relativa. Hay un texto muy ilustrativo: “su importancia no debe ser exagerada, no son más que remolinos en la superficie del agua” (PE: 620). Todo apunta a la existencia de unas leyes ‘profundas’ que regulan el funcionamiento de la actividad económica. La actividad de esas asociaciones provoca distorsiones en el mecanismo del mercado. Mientras se mantuvieron en un nivel ‘superficial’, Marshall las vio con buenos ojos. Pero desde el momento en que crecieron en fuerza y actividad -el nuevo sindicalismo- dejó a un lado sus actitudes paternas, criticando duramente su modo de actuar, de modo especial el de los sindicatos. La libre acción del mercado estaba por encima de todo.

Fue la aparición del nuevo sindicalismo -asociado a ideas socialistas- lo que cambió sus ideas; las críticas a los sindicatos aparecen más en su correspondencia personal que en libros o artículos, e incluso en sus cartas tienen un cierto grado de secreto; así en carta de 22.X.97 a E. Caird sobre la huelga de mecánicos le pide discreción “porque he decidido -no sin grandes dudas- no participar públicamente en la controversia” (MEM: 399) y más adelante, “si todos los empresarios fueran como Sir Benjamin Browne o el coronel Dyer yo hablaría, pero muchos de ellos son tan enemigos de la justicia como los nuevos sindicalistas” (MEM: 399). Marshall mantuvo siempre una cautela en sus opiniones<sup>62</sup> ya que “el economista debe tener sus propios puntos de vista, pero cuando los da a conocer debe hacerlo en nombre propio, no en el de la ciencia económica; y ha de ser muy cuidadoso porque hay dudas sobre su autoridad en temas prácticos” (MEM: 165)<sup>63</sup>. Ya en 1903 se muestra más audaz y participa de modo activo contra la aprobación de las tarifas proteccionistas como primer firmante del ‘Manifiesto en favor de la libertad comercial’ publicado en *The Times*, tras la propuesta de Chamberlain.

Marshall asistió con desagrado a la conducta adoptada por los sindicatos en la década de los 90, de modo particular como promotores de la huelga de 1897-8 ya que “la cuestión de las ocho horas no es desde luego el motivo de la huelga; la cuestión es si Inglaterra va a ser libre para adoptar los nuevos métodos de producción” (MEM: 399). De nuevo son las intromisiones en la libre acción del mercado lo que le hace actuar. Para los patronos, se trata de mantener la libertad de decisión dentro de sus empresas frente a la amenaza sindical<sup>64</sup>. Por supuesto, muchos empresarios se daban cuenta de que las relaciones industriales eran más armoniosas cuando había entendimiento y cooperación, pero la mayor parte pensaba que todo conflicto era un asunto particular entre el patrón y sus hombres. Marshall se debate entre fuerzas que le arrastran en sentidos distintos: su moralismo y su afán por asegurar la libre acción del mercado: “estoy de acuerdo con las ocho horas porque soy un sindicalista

---

<sup>62</sup> Como vimos, un corolario de esa actitud es la distinción entre lo que son conclusiones de la Economía positiva y la normativa. “Los estudios económicos no se limitan a las materias que pueden recibir un tratamiento científico; pero esos juicios basados en el deseo de demandas sociales, deben ser claramente distinguidos de aquellos que han sido alcanzados por métodos científicos” (IT: 675-6).

<sup>63</sup> Es el mismo punto de vista expuesto a Westcott (23.I.1901): “Cuando los académicos adoptan el papel de predicadores tienen menos eficacia que cuando tratan con objetividad los problemas de la vida, ya que aquí es donde puede dar su verdadera visión de los deberes e ideales de la vida social. Esa es la razón de que me haya abstenido durante años de decir cosas públicamente” (Mem: 397).

<sup>64</sup> La mayoría era de la opinión de que merecía la pena sacrificar un poco de libertad personal; pero otros tenían sus recelos: existía el peligro de anular la independencia de los empresarios obligándoles a aceptar las decisiones de su asociación; y la relación personal con los obreros podría quedar como una reliquia del pasado. Se trataba de mantener la unidad de acción frente a los sindicatos, sobre todo en la política de salarios: se organizan para mantenerlos a través de un constante flujo interno de información para no pagar por encima de lo establecido por la asociación, cuyo comité ejecutivo decidía cualquier alteración de esos niveles.

del antiguo estilo. Por el bien de la clase trabajadora, espero que los empresarios hagan concesiones al sindicalismo, pero también espero que los trabajadores vean la futilidad y sin sentido de la política que están llevando adelante sus líderes” (MEM: 398).

La primera gran huelga nacional<sup>65</sup> acompañada del cierre patronal en la historia inglesa fue la que comenzó en los astilleros de Barrow-in-Furness y que se prolongó a lo largo de seis meses (1897-98). Su importancia deriva tanto de su carácter pionero como de ser un pulso llevado hasta el final entre los sindicatos y las asociaciones patronales para saber quién tomaba una serie de decisiones dentro de las empresas<sup>66</sup>. El conflicto comenzó en la factoría de *Vickers*<sup>67</sup> y se extendió rápidamente a Londres y otras ciudades<sup>68</sup>. Marshall afirma que el resultado final supuso un gran beneficio para la industria mecánica (PE: 707). El sindicalismo inglés salió muy debilitado: fue la derrota más dura de los sindicatos del sector cuya afiliación cayó en picado en los años siguientes. Para la industria en general dejó al sector mecánico libre de disturbios hasta la I Guerra Mundial y el cierre patronal de 1922. Pero el precio relativo de la paz fue muy amargo.

Como la mayoría de los ingleses de clase alta, entre los empresarios había fuertes reticencias a admitir la injerencia de los sindicatos, daban por supuesto que sus obreros lo seguirían siendo toda la vida y que la estructura social, política e industrial se tambalearía si se producía una mayor movilidad social. En los años del cambio de siglo se produce un progresivo alejamiento respecto a los trabajadores al fortalecerse la conciencia de clase obrera y aparecer el nuevo sindicalismo. “El distanciamiento entre empresarios y trabajadores, debido a las sociedades anónimas y a otras causas, ha acelerado los intentos, en los que Inglaterra va a la cabeza, de dar a los obreros un interés directo en su trabajo; el impulso se ha producido en parte por razones humanitarias y en parte por cálculo económico. Muchos de los empresarios ingleses están estudiando su aplicación” (Memorandum del 5.VI.1903 para los *Tripes*) (MLE, LBB 21).

Esa actitud acarreó que algunas asociaciones empresariales usaran métodos coercitivos. La del hierro creó un registro de obreros parados no sindicalistas con el que resistió todas las huelgas hasta final de siglo. En la gran huelga de la construcción de 1914 la asociación del sector se ufana de haber sustituido a la mitad de los 20.000 obreros del área de Londres. En el textil hay evidencias de que no lograron los empresarios un éxito notable en las grandes huelgas nacionales: 1891, 1983, 1908 y 1910. La clave estaba en que los huelguistas despedidos no encontrasen de nuevo trabajo. A fines

---

<sup>65</sup> La presencia o ausencia de huelgas no es siempre un criterio adecuado para determinar el estado de las relaciones entre empresarios y trabajadores. Los conflictos de la década de los 90 fueron controlados por la acción de asociaciones empresariales. Los del periodo previo a la I Guerra Mundial en el sector del transporte tuvieron un fondo de reivindicación política por parte de los líderes sindicalistas (Ackrill, 1988: 67-8). Pero nos dan una pobre referencia sobre la capacidad de las organizaciones patronales para resolver los conflictos.

<sup>66</sup> Entre la renacida asociación empresarial *Engineering Employers Federation* (EEF) y el poderoso sindicato -tenía 91.500 afiliados- la *Amalgamated Society of Engineers* (ASE) (Todd, 1975: 33). La cabeza de la EEF era Henry Dyer, director general de *Armstrong, Whitworth & Co.*

<sup>67</sup> Existía un fuerte sindicalismo en Barrow formado en la época de la reivindicación de las nueve horas. En 1897 había 2.873 sindicatos en la *Barrow Trade Council*. De hecho, el primer candidato socialista MP fue un sindicalista del gas de Barrow en 1895, P. Curran. Los empresarios declaran el cierre patronal para el 25% de sus obreros y éstos retiran el 75% restante (Todd, 1975: 34-5). La huelga puso de manifiesto la división y los defectos del sindicalismo inglés y la diferencia de opiniones entre los peones -cada vez más decididos a volver al trabajo- y los trabajadores especializados. Si se debatía a quién invitar a un mítin era difícil tomar un acuerdo sobre si era más adecuado Tom Mann -amigo personal de Marshall- o al MP John Burns.

<sup>68</sup> Hasta el otoño no consiguió la EEF poner de acuerdo a sus empresas de Londres afiliadas y comenzó a presionar sobre los empresarios recalcitrantes de provincias para que se sumaran al boicot. En septiembre se había sumado al cierre otra empresa de Barrow, la *Mechan & Sons*, en apoyo de la factoría que tenían en Glasgow (Todd, 1975: 41-7). Hubo algunos problemas por la intervención de la *National Free Labour Association*, que proporcionaba mano de obra durante las huelgas pero no los especialistas que aquellos demandaban. En enero se sentaron a negociar ASE y EEF. Las condiciones de la EEF fueron muy duras: retirada de la petición de la jornada de ocho horas; libertad de instalación de nuevas máquinas o procesos de producción. Pese a incidentes aislados, el 31 de enero la huelga fue desconvocada.

de siglo se recurría mucho más a las listas negras<sup>69</sup> y a las cartas de referencias: había un acuerdo de no admitir a nadie sin referencias del anterior patrono, de modo que los huelguistas podían ser identificados. Para que estas medidas antihuelga surtieran efecto era básica la solidaridad empresarial, lo cual se lograba totalmente en pocas ocasiones<sup>70</sup>.

Esos temores de Marshall respecto al nuevo sindicalismo tenían mucho que ver con sus conexiones con el socialismo<sup>71</sup>, del que se separa porque -ya lo dijimos- distorsiona la acción del mercado: “sus proyectos subvierten el orden establecido, según el cual cada hombre escoge su propio trabajo y la remuneración que obtiene se decide mediante la libre competencia” (MEM: 109). Y termina afirmando: “considero al movimiento socialista (...) como el mayor peligro actual para el bienestar humano” (MEM: 462). En el fondo, el socialismo de Marshall incluye un ingrediente de tecnocracia utilitarista: yo tengo las fórmulas y con ellas la solución de los problemas ¿a qué vienen las discusiones de los políticos? Por eso escribía a B. Kidd: “su auténtico peligro radica en su tendencia a destruir las fuerzas creadoras de la innovación y de la selección” (MEM: 414).

El tono se hace más duro en otra carta a Caird del 5.XII.97. Arremete contra los huelguistas y su sindicato: “Me temo que controlan la *Trade Union* de mecánicos. Deseo que sean derrotadas a toda costa: incluso si ese precio es la completa destrucción del sindicalismo. Han abandonado la moderación y los intereses de la mayoría están subordinados a los de unos pocos” (MEM: 400).

---

<sup>69</sup> Las listas negras se usaban ampliamente en sectores como el naval y el mecánico; en Manchester, entre 1900 y 1914 se tiene constancia de la circulación de al menos 112 listas, una de las cuales incluye 560 nombres (MacIvor, 1984: 19-22). En sus acciones legales antihuelga los empresarios fueron apoyados por actitudes generales conservadoras y anti-sindicales de muchos jueces. A veces, representantes de la asociación visitaban empresas asociadas para asegurar que estaban siguiendo las directrices previstas. En los periodos de prosperidad (como 1910-14) fueron menos severos en la aplicación de esas medidas.

<sup>70</sup> En el sector algodonero varios empresarios insolidarios fueron multados. O podían ser despedidos de la asociación con la pérdida de todos los beneficios que conllevaba: el seguro contra las pérdidas por huelga y el apoyo de los demás asociados. En sectores donde los sindicatos eran muy fuertes, eso significaba la muerte para el empresario. Esas deslealtades podían suponer en el futuro pérdidas de contratos con otras empresas (MacIvor, 1984: 23-7). Las indemnizaciones eran sufragadas por las cuotas de los demás miembros. Podían ser denegadas si el empresario había actuado al margen de las directrices señaladas o si él mismo había sido el causante de la huelga por no pagar los salarios mínimos previstos. Estas compensaciones fueron el arma más eficaz contra los huelguistas. El cierre patronal solía ser el último procedimiento: los hubo de tipo ofensivo, sin provocación obrera, en épocas de depresión (1892-3, 1908); y también defensivos como respuesta a una huelga.

<sup>71</sup> Sus objeciones al socialismo son que:

a) Son unos soñadores, utópicos, hombres que no entienden cómo se asignan los recursos y cómo se organizan los negocios: “sus escritos me repelen más que me atraen, porque parecen no estar en la realidad” (IT: VII) (Mem: 16).

b) Hablan de cómo podrían ser los hombres, no de cómo son. Ve peligroso introducir las ideas que proponen: “Creen que todo el comercio mundial podría ser llevado por el cielo en aeroplanos y así nos proponen antes hacer saltar por los aires los puentes de nuestros ferrocarriles” (Mem: 346). “El pleno desarrollo del programa 'colectivista' conducirá al desastre social, a menos que la naturaleza humana haya sido antes imbuída de caballerosidad económica” (PE: 713).

c) No ven la estrecha relación que existe entre la libertad y la iniciativa individual: “ignoran la íntima dependencia entre el progreso y la adecuada adopción de riesgos” (IT: 652).

d) Subestiman las funciones de los empresarios en los negocios: “Hablan mucho de la explotación de los trabajadores por el capital, del pobre por el rico y poco de los constantes experimentos de los hombres capaces en sus diversas tareas, tratando de descubrir el modo de alcanzar algún fin” (Mem: 283). Y sigue hablando de un asunto de la mayor importancia: “Mantienen las ideas y el lenguaje de los viejos economistas, en los cuales el patrono o empresario y el capitalista son la misma persona” (Mem: 284).

e) Abogan por los cambios cuando Marshall era puro gradualismo: “temo que los socialistas rehusarían admitirme en sus filas porque creo que los cambios deben hacerse despacio” (ésto lo decía en 1885).

Marshall se oponía a la violencia y a un constante clima huelguístico: “el peligro mayor es que se vean tentados a usar esa fuerza para lograr intereses particulares, a costa de otros más elevados” (MEM: 396). Y aconseja moderación en las demandas salariales a los trabajadores: en su mensaje a la Sociedad Cooperativa en 1899, afirma que el simple deseo de riqueza no constituye una motivación valiosa de los actos humanos; la moralidad no requería de la riqueza. Siempre trató de desviar las demandas materiales hacia un plano más elevado. Skidelsky (1986: 65-6) cree que su convicción de que el objetivo de la lucha obrera debía ser el aumento de la dignidad y no de la riqueza, parece haberse intensificado con el incremento de demandas obreras.

El cambio de actitud de Marshall vino acompañado de un cambio similar en los empresarios hacia el ‘nuevo sindicalismo’ (Garside & Gospel, 1982: 108-11). El estricto control legal sobre los sindicatos aumentó el poder empresarial entre 1902 y 1906 que salió beneficiado de las disputas en los sectores del textil, imprentas, acero y construcción. El año 1908 asistió al estallido de las mayores huelgas en ingeniería mecánica, algodón y construcción naval. El establecimiento en 1911 del *Industrial Council*, con igualdad de representación para ambas partes, fue el reflejo de la idea dominante de que la cooperación industrial era básica. En los años posteriores, la depresión y el desempleo reforzaron el poder sindical.

Curiosamente, Marshall comienza a reclamar un mayor campo de actuación del Estado en la vida industrial. En 1907 hace algunas sugerencias respecto a la planificación de las nuevas ciudades y pide una cierta libertad de acción para el Estado (MEM: 337). Bajo ese principio general podría englobarse su idea de subsidiar a las empresas con rendimientos crecientes aunque -se apresura a concluir- “eso no justifica plenamente las interferencias gubernamentales” (PE: 462-76). No veía el desempleo como un problema grave aunque propone una investigación por parte de los economistas (IRC: 181). Sugiere medidas que podría tomar el Banco de Inglaterra en materia monetaria pero “la función de las autoridades con relación a la moneda es hacer cuanto menos mejor” (IRC: 179). En materias sociales, fue el primer economista en lograr una armonía entre la aceptación del *laissez-faire* y la puesta en evidencia de sus limitaciones, lo que justificaba la intervención estatal (Hutchison, 1981: 55). Del estudio de los artículos del *Economic Journal* entre 1891 y 1915 se puede concluir que los economistas ingleses estaban implicados en todo tipo de proyectos de reforma económica y social. Marshall se dio cuenta progresivamente de que la libre acción del mercado no llevaba siempre a la solución de los problemas sociales y por eso apoyó cada vez más la intervención del Estado para corregir esas desviaciones.

En los últimos años, Marshall se oponía a cualquier clase de sindicalismo que no fuera una sociedad de socorros mutuos. Atribuye el declinar industrial de Inglaterra al deseo de los sindicatos de “crear trabajo” (MEM: 399) y al aumento de su poder en tal sentido. Tras observar que “tres obreros de Glasgow hacían el trabajo de uno americano”, atribuyó “un cuarto de la culpa a los empresarios, la mitad al nuevo sindicalismo” (MEM: 401). Refiriéndose a la huelga del sector mecánico (1898) anota: “Los términos de los empresarios me desagradan: pero menos en una segunda lectura que en la primera. Su tono es duro, pero puede no significar nada” (MEM: 400). El acento negativo acabó centrándose casi por completo en la actitud de los sindicatos. Marshall se sentía identificado con una estructura industrial que conocía muy bien y que favorecía las cualidades de carácter en las que cifraba su ideal. De ahí, su cariño a la pequeña empresa y al patrono individual. Con el advenimiento de la gran empresa y la nueva actitud de los sindicatos, se sintió desconcertado y sin la capacidad necesaria para entender ese nuevo mundo que nacía. La nostalgia por el pasado es una constante en los escritos de sus últimos años.

Para Marshall las *Trade Union* eran buenas, pero si frenaban el desarrollo ya no lo eran tanto: el test era su conducta dentro de la vida industrial. Lo mismo que las asociaciones de empresarios, las aprueba en la medida en que contribuyen a crear un consenso, a la creación de unas reglas de juego justas, que favorezcan la paz en las empresas y en la acción de los mercados. Kerr (1969: 47) piensa que hoy en día Marshall quizá insistiría menos en el impacto moral de los sindicatos y prestaría poca atención a su papel de ayuda mutua ahora que el Estado ha tomado la responsabilidad plena en temas sociales. No consideró su impacto sobre la inflación; hoy tal vez pensaría que la acción sindical la empeora y les pediría moderación y “hacer lo que es justo”. Más flexibilidad en las deflaciones junto a frenos en los periodos inflacionarios. Marshall se dio cuenta de la escasa flexibilidad a la baja de los salarios en las depresiones: Keynes basó su teoría general en este hecho. De nuevo habría sitio

para la “moralidad y el sensato conocimiento”. Intuye la reducción de las diferencias entre trabajadores como consecuencia de que la educación eleva cada vez un mayor número de personas a la clase de obreros especialistas.

En mi opinión, Marshall tenía razón en muchas cosas: en que la maquinaria era beneficiosa para los trabajadores, en el aumento del nivel de especialización, que las *Trade Union* y la democracia ayudarían a todos los obreros, que la mayor fuente de avance era la inversión en capital humano. Tenía razón en las líneas generales de la evolución del capitalismo sobre todo después de la II Guerra Mundial. Por contra, no tuvo en cuenta las depresiones y el desempleo masivo y pensaba que la tendencia natural del capitalismo era hacia el equilibrio con pleno empleo. Veía el socialismo - más que el estado del bienestar- como la alternativa al capitalismo y no las tenía todas consigo. El monopolio era la alternativa al libre mercado. Se necesitaba al Estado pero estaba en el polo opuesto respecto a los empresarios en términos de iniciativa y creatividad; ahora es más un promotor de crecimiento que opresor de iniciativas. Pigou insinuó que ‘Marshall quizá hubiera modificado su veredicto’. Y -desde luego- hoy hablaría en cualquier escuela de negocios en términos más positivos de la actuación del Estado.

El mundo de Marshall era muy distinto del actual. Asistió al nacimiento de las grandes sociedades anónimas y multinacionales. Los trabajadores eran un valor emergente y estaban creando instrumentos políticos y económicos para la defensa de sus intereses. La otra gran fuerza eran los empresarios que poseían, controlaban y manejaban su propia empresa, cada vez tenían un papel social más importante, pero estaban cambiando hacia una separación entre la propiedad y el control de los directores. La vida económica era la preocupación dominante frente a lo social y lo religioso, aunque la base de la conducta y de la enseñanza era la moral victoriana (Kerr, 1969: 69-70). Marshall trató de entender ese mundo: cómo debían comportarse los nuevos empresarios y el nuevo Estado; cómo la vida económica podía influir en la conducta del hombre. Y con su idealismo recomendaba los ajustes económicos que permitieran a los trabajadores convertirse en ‘caballeros’.

## 5. Evolución histórica del espíritu de empresa según Marshall

En cada etapa histórica, observa Marshall que los hombres de negocios se han comportado de manera bien diversa. El hilo conductor de la descripción es cómo en las diferentes fases de su desarrollo, las sociedades humanas se han ido liberando de la norma dictada por la costumbre<sup>72</sup>. Por eso comienza afirmando que “en los pueblos primitivos no había hombres de empresa; la industria se regula por la costumbre. Cuando existe poco espíritu de empresa y ningún campo para la efectiva competencia, la costumbre es como un escudo protector” (PE: 726). La primacía de la costumbre va contra las actitudes innovadoras propias de una minoría: es “la primitiva costumbre de considerar al innovador como un impío y un enemigo” (PE: 726). Porque “pocos estarían dispuestos a afrontar la cólera con que sus vecinos recibirían cualquier innovación y el ridículo que caería sobre el que se creyese más sabio que sus antepasados” (PE: 727). Esta actitud está reforzada por las estructuras institucionales y religiosas: “se encontraba la resistencia de la comunidad que tenía el derecho a prohibir cualquier innovación. Es probable que esta haya sido la causa más importante del retraso del desarrollo del espíritu de libre empresa entre los hombres” (PE: 727).

Pero Pesciarelli (1992: 136-7) encuentra en Marshall un análisis positivo de la costumbre - siguiendo esquemas millianos-, que no es simplemente un obstáculo para la innovación sino un deseable freno de ese proceso innovador que permite una adaptación progresiva que asegura el progreso: *Natura non facit saltum*. “La costumbre ha desanimado los intentos de romper de modo brusco con las tradiciones; pero ha sido tolerante con las modificaciones sustantivas en los métodos de acción (...) La solidez de la costumbre ha servido para perpetuar todos los cambios que han

---

<sup>72</sup> Eso explica el que no fuera partidario de la inducción porque “los hechos por sí mismo no dicen nada” (Mem: 166), salvo con propósitos ilustrativos. Por el contrario, los sistemas deductivos podían ser útiles en toda clase de sociedades: la fuerza de la costumbre y sus cambios era susceptible de análisis económico.

encontrado general aprobación” (IT: 197). Estos son los elementos básicos con los que construye su teoría de la alternancia -en lo que se refiere a la empresarialidad- de épocas fuertes y débiles en la historia de las naciones: “los tiempos fuertes han sido aquellos en los que los hombres han desarrollado nuevas ideas; en los débiles han preferido repetir lo que otros hicieron, sin aprender cosas nuevas ni dejar un legado a la generación venidera”; “las clases dominantes han dedicado sus energías a la guerra y la política, no a la industria” (IT: 198), no hay espíritu empresarial ni capitalistas intrépidos. Schumpeter afirma algo parecido: la actividad innovadora ocupa momentos concretos mientras el resto del tiempo recorremos mecánicamente el camino.

Los determinantes objetivos del crecimiento -evolución histórica, clima-tienen para Marshall primacía sobre los determinantes subjetivos -la actitud de la sociedad ante la actividad empresarial-. Es el análisis que Marshall desarrolla en el Apéndice A de *Principles*. Comienza hablando de los climas cálidos como “destructores de la energía empresarial” (PE: 725) y de la supervivencia de los más capacitados. Los griegos estaban llenos de “energía y capacidad emprendedora para fundar colonias y desarrollar nuevas ideas sin limitaciones” (PE: 728) “pero carecieron de firmeza para lograr sus objetivos y de paciente resistencia. La fuerza de carácter no estuvo protegida por una resuelta perseverancia para el trabajo” (PE: 730). Piensa que la actitud del pueblo griego hacia las prácticas económicas ha influido en el concepto peyorativo que tenía en su época: “la intolerancia con que se ha estudiado la Economía se debe en gran parte a la actitud adoptada por los griegos respecto a los trabajos comerciales” (PE: 729).

En el pueblo romano advierte que “el tráfico y la industria se ejercían tan solo por las ganancias monetarias que de ellos podrían derivarse y el tono de la vida de los negocios era degradado por el desdén público, manifestado en las trabas legales para que los senadores ejercieran los negocios” (PE: 731). Marshall les atribuye un papel importante en la formación del pensamiento económico:

Las doctrinas filosóficas que se profesaban en Roma fueron principalmente estoicas y había en ellas mucha semejanza con las doctrinas de la moderna ciencia social. Bajo la influencia estoica se propusieron descubrir las leyes fundamentales de la naturaleza. A la influencia romana y especialmente a la estoica, puede atribuirse mucho de lo bueno y de lo malo que tiene el actual sistema económico; por un lado, la libertad de que dispone el individuo para manejar sus propios asuntos, y, por otro, el daño originado al amparo de derechos establecidos por un sistema de leyes, que se han mantenido porque sus principios fundamentales son justos y sabios (PE: 732).

Pasa luego a hablar de los pueblos germánicos donde “las clases industriales eran numerosas y no eran tratadas como si perteneciesen a una casta distinta de los gobernantes. Las ciudades medievales debían su origen al comercio y a la industria” (PE: 734). “Abrieron camino hacia la moderna organización industrial y fueron el origen de muchas de las mejoras sociales y económicas que nuestra época ha recibido” (PE: 736). “Los monasterios eran los hogares de la industria y de la agricultura científica” (PE: 737). Termina refiriéndose a los ingleses formados “por los miembros más fuertes de las razas nórdicas” (PE: 742).

En esos primeros estadios de la actividad económica eran aún débiles los determinantes subjetivos y la supremacía temporal de los factores objetivos se observa en que el hombre estaba dominado por la naturaleza. Pero Marshall va introduciendo un progresivo cambio de énfasis desde los determinantes objetivos a los subjetivos y desde los factores naturales a los institucionales (Pesciarelli, 1992: 139-40). Marshall considera la existencia de un adecuado marco institucional como una condición necesaria -objetiva- para la aparición de las energías empresariales; así, declara que Inglaterra adquirió una clara ventaja cuando se le compara con las “regulaciones restrictivas” (IT: 114) que se dieron en Francia después de 1789. Un papel fundamental en la aparición de los hombres de negocios ingleses lo jugaron las instituciones políticas y legales con el aumento de la autoridad real (PE: 742). “Esa fuerza de carácter es la que en los últimos tiempos ha hecho que Inglaterra figure a la cabeza del progreso industrial y se manifestó primero en la política, en la guerra y en la agricultura” (PE: 740).

El progreso económico de una nación está relacionado con la reducción del papel jugado por la costumbre; el proceso comenzó en el medio rural donde “aumentó mucho el número de los que

tomaron a su cargo los riesgos de la agricultura y ganadería, suministrando capital propio; del mismo modo, los negociantes ingleses (...) la libre empresa creció rápidamente. La gran hacienda con capital prestado fue la precursora de la fábrica” (PE: 742). Suena todo muy schumpeteriano. Y continuó -más tarde- en la industria:

Estas fueron las condiciones en las que se desarrolló la vida industrial en Inglaterra: el deseo de confort material (hedonismo)... la firme resolución de someter toda acción al juicio de la razón (Ilustración)... y la completa libertad política permitió a cada cual ajustar su conducta a la norma que más le convenía (individualismo) y acometer nuevas empresas. Las mismas causas que han permitido a Inglaterra y a sus colonias dar el tono de la política moderna han hecho también que lo den al comercio moderno. Las mismas cualidades que le otorgan libertad política le han dado también libertad en la industria y comercio (PE: 744).

Esta es la razón por lo que ve en el “dramático impacto” de la Revolución Industrial un catalizador de energías innovadoras, haciendo aparecer una nueva forma de relacionarse costumbre y competencia; entre esos cambios profundos está el de la aparición de “una nueva raza de emprendedores” (PE: 749). “Los cambios vitales en la vida industrial giran alrededor del crecimiento de los emprendedores. Vimos cómo el empresario hizo su aparición en una etapa primitiva de la agricultura en Inglaterra<sup>73</sup>. El agricultor tomaba tierra en arriendo y contrataba la mano de obra necesaria, siendo responsable de la dirección y riesgos” (PE: 745). En nota aclara que “este término, que tiene la autoridad de Smith y se utiliza en el continente, parece ser el mejor para indicar los que toman a su cargo los riesgos y la dirección del negocio”. Marshall siente una profunda admiración por el pensamiento adamita<sup>74</sup>: “todo está en Smith”.

El final del proceso viene impulsado por los cambios institucionales y políticos en Inglaterra que “crearon su liderazgo industrial” (IT: 580). “Esto dio lugar a dos fenómenos paralelos, la localización industrial y el crecimiento del sistema de empresarios capitalistas”... “El sistema fabril y el uso de instrumentos costosos en la manufactura han sido considerados como el origen del poder que los empresarios tienen en la industria inglesa. Al principio esta industria estaba controlada por un número relativamente pequeño de empresarios que se ocupaban de averiguar qué, dónde y cuándo les era más ventajoso comprar y vender y qué cosas les resultaba más provechoso fabricar” (PE: 746).

Este es para Marshall el paso final en el cambio de énfasis desde los determinantes objetivos - historia, clima- a los subjetivos -el papel de la actividad económica en una estructura social- del crecimiento económico y su convicción de que las funciones del empresario no pueden ser ya por más tiempo tratadas como si fuera el propietario del capital (Williams, 1978: 80-1). Marshall mantenía que el hombre de negocios que asume riesgos era un fenómeno característico de la vida inglesa de la Revolución Industrial y que estaba desapareciendo (EEW: 48-9), aunque ciertas características de las grandes empresas -como la aplicación de métodos científicos o la creciente cooperación entre empresarios- aportaban vitalidad: “el sistema de negocios pequeños llevados por los propios

---

<sup>73</sup> Manteniendo sus puertas abiertas a las importaciones de todo el mundo Inglaterra realizó una contribución vital al buen funcionamiento de la economía mundial. Pero perjudicando a sus propios agricultores: desde 1870 la elevación del precio del trigo les obliga a emigrar a las ciudades. El país dependía casi totalmente de la importación para el suministro de cereales. La crisis de 1895 afectó de nuevo a los campesinos. La población activa dedicada a la agricultura se redujo a la mitad entre 1871 y 1911, mientras había un ligero aumento en todos los demás sectores (Crouzet, 1982: 67). Entre esas mismas fechas -y por lo que se refiere a la distribución de la renta nacional- la participación del sector agrícola se redujo a la mitad mientras aumentaba de modo notable la parte correspondiente al comercio y el transporte. La agricultura tuvo rendimientos decrecientes a medida que pasa el tiempo, todo lo contrario de la industria y el transporte.

<sup>74</sup> “Cuanto más sé de él, más le admiro: su sentido de la proporción, su capacidad para extraer la globalidad de la unidad, su habilidad para interpretar la historia y usarla luego para corregir los análisis” (Mem: 379). Pero reconoce que tenía una metodología insuficiente para el desarrollo de los objetivos de investigación del sistema económico competitivo. Con todo, posee los elementos básicos y buena parte del fundamento de la ciencia económica actual; la investigación y uso que se pueda hacer de los mismos depende esencialmente del aparato analítico que se posea en un momento determinado.

trabajadores fue sustituido por el de grandes empresas dirigidas por la habilidad especializada de empresarios capitalistas” (PE: 746).

Ese largo periodo de evolución implica un aumento progresivo en la racionalidad de la conducta, con lo que la historia económica se convierte en la historia del desarrollo empresarial (Parsons, 1968: 213-4). Esta es la concepción anglosajona ortodoxa de la historia económica: cómo se han quitado los obstáculos al capitalismo moderno; sería el desarrollo de la conducta racional y por eso no necesita impulsos exógenos. No es sólo que el hombre actúe con racionalidad sino que cada vez es más racional: este es el indicio principal del avance del espíritu de libre empresa. Que la racionalidad sea básica en los postulados utilitaristas no implica su estricta identificación con el pensamiento de Marshall: el empresario de su libre empresa no es racional por cálculo -como en los utilitaristas-, sino que tiene una ‘obligación ‘ética’ de ser racional. Fue un defensor del individualismo económico como política social, en la que se subraya la responsabilidad ética basada en un sistema de valores.

En el tratamiento marshalliano, los tiempos “premodernos” fueron una preparación de las condiciones necesarias para el progreso económico de la etapa victoriana, favorecido por una flexible y orientada hacia el mercado economía de ese momento histórico. Los tiempos modernos comenzaban para una nación “cuando estaba preparada para la difícil experiencia de la libertad económica”, cuando pueden libremente actuar las fuerzas de la competencia. Se puede confiar en que existan los adecuados empresarios con las aptitudes requeridas, lo cual no ocurría en la antigüedad clásica donde el freno de la costumbre era demasiado fuerte para permitir la necesaria libertad de acción a la competencia (Matthews; Supple, 1991: 206, 211). Las aspiraciones marshallianas de colocar los principios económicos sobre una base evolucionista podían haber ligado estrechamente la Economía a la Historia, pero él no lo consiguió. Los efectos de los cambios en la naturaleza humana no fueron la pieza clave que Marshall quería para sus *Principles*. En mi opinión, entre las causas está su ambigua postura hacia la historia económica y -como veremos en el próximo apartado- en la aplicabilidad de los principios económicos a cualquier etapa histórica.

## 6. El determinismo histórico-económico

Como consecuencia, Marshall establece una relación directa entre el espíritu empresarial en cada etapa histórica y la presencia de ciertos determinantes objetivos -las condiciones geográficas y climáticas- y subjetivos -el marco institucional- de la empresarialidad. Esta idea se relaciona con la influencia que la escuela histórica alemana ejerció sobre su pensamiento<sup>75</sup>. Marshall elogia el trabajo de los historicistas<sup>76</sup>, considerándolo “uno de los grandes logros de nuestra época” y puede decirse que ese enfoque evolutivo de la economía es un resultado de su encuentro con el historicismo.

Pese a todo, los planteamientos históricos fueron perdiendo vigor en el esquema marshalliano (Matthews & Supple, 1991: 204). Es cierto que les dedica abundantes páginas de *Principles* y empleó muchísimo tiempo -hay infinidad de notas previas- en preparar lo que se refería a historia económica. Pero el ataque de Cunningham contra los capítulos históricos tenía mucho que ver con el gradual abandono del enfoque histórico. Cuando comenzó en 1903 sus *Tripes* sorprendió lo reducido del alcance histórico. En 1907 (5ª edición de *Principles*) relegó los primeros capítulos históricos a los

---

<sup>75</sup> Varios argumentos explican la raigambre del historicismo alemán. Toda la filosofía alemana insiste en una aproximación orgánica -en contraste con la individualista inglesa- a los problemas sociales, muy influida por ideas hegelianas de la historia: así, su énfasis en las ideas que evolucionando como fuerza motivadora de los cambios en la organización social. Marshall siguió en parte el método histórico y el relativismo institucional de la escuela histórica alemana. En carta a Foxwell dice: “En cuanto a mi método, lo considero como una vía media entre Keynes, Sidgwick, Cairnes, Schmoller y Ashley”. Está dentro de la tradición inductiva inglesa, más cercana al método también inductivo de la escuela histórica alemana y más alejada del deductivo de los austríacos.

<sup>76</sup> La escuela alemana, sobre todo Roscher, pero también Marx, Lasalle y otros socialistas, le atrajeron notablemente: “el trabajo económico más importante que se ha hecho en el continente es el de Alemania” (PE: 768).



apéndices. Finalmente, en *Industry and Trade*, que pareció pensado como complemento histórico del más analítico *Principles*, se insiste en que “no pretende ser una contribución a la historia económica” (IT: 11). Por otro lado, las principales aportaciones marshallianas tienen poco contenido histórico -el libro V donde están la mayor parte es deductivo y ahistórico- y se encargó de reducir el contenido histórico de su nuevo *Triplos* al estudio del siglo XIX. Sus comentarios históricos son en general anecdóticos y no le hacen justicia a sus amplios conocimientos en ese campo.

Es necesario poner en relación estos planteamientos determinista-históricos de Marshall con las nuevas corrientes intelectuales. A lo largo del siglo XIX cobra carácter de ley la idea de que la Economía -como las demás ciencias sociales- sigue un proceso inexorable, similar al de las ciencias naturales, hacia un mundo mejor. Se trata de la vieja idea kantiana del proceso histórico como un movimiento de la racionalidad que acabaría creando una sociedad perfecta. La concepción hegeliana<sup>77</sup> supone que la historia tiene un significado: el progresivo movimiento de control del hombre sobre la naturaleza y sobre sí mismo para escapar a las restricciones de la necesidad. Influidos por las teorías evolucionistas y la confianza en el triunfo del racionalismo que subyace en el pensamiento liberal, la idea de la Economía como inserta dentro de un proceso histórico estaba muy extendida, y Marshall no pudo escapar a su influjo. Cada generación mejora el trabajo de la anterior<sup>78</sup> y resistir a ese proceso es actuar contra los más profundos impulsos de la humanidad ¿Era el progreso hacia la modernidad inevitable? Aunque el énfasis marshalliano en la mutabilidad de la naturaleza humana<sup>79</sup> pudiera hacer pensar que el curso de la historia y de las instituciones sigue un curso errático, la tendencia hacia el progreso económico tenía para él un carácter casi místico. La culminación de esa evolución estaba representada por la economía internacional de finales del XIX.

Es significativo que el historicismo alemán y la economía marxiana tengan la misma raíz hegeliana. Hegel consideraba la historia como la aproximación adecuada a la ciencia de la sociedad, lo cual era un tema común de historicistas y marxianos. En el aspecto práctico, los historicistas promovieron una política social para mejorar la condición de la clase obrera dentro de un una especie de capitalismo popular. Para Marx<sup>80</sup> -una vez convertida la metafísica hegeliana en materialismo

---

<sup>77</sup> Para Hegel cada cultura, cada periodo de la historia era una totalidad unificada por un principio interno que él denomina *geist* o espíritu interior. La Historia posee la clave de la ciencia de la sociedad: no son sucesos inconexos, sino más bien un proceso orgánico guiado por el espíritu humano. No es suavemente continuo sino el resultado de fuerzas opuestas: en la lucha ambas son aniquiladas y trascendidas por una tercera fuerza, la dialéctica (Ekelund; Hébert, 1992: 277).

<sup>78</sup> Examinando las leyes que han actuado en el pasado uno puede proyectar el futuro o al menos justificar las políticas actuales. El papel del individuo queda reducido a la nada. El hombre no da forma a los hechos económicos; al contrario, esos acontecimientos, dan forma al carácter humano. Se trata de una historia anti-individualista que tiende a negar la responsabilidad humana individual. Desde esos postulado uno puede deducir la necesidad histórica lo mismo que la inevitabilidad histórica y económica. La Economía tiene en sí misma un significado que es inteligible; un adecuado entendimiento de tal significado puede guiar a la humanidad por el camino acertado al triunfo de la razón.

<sup>79</sup> En su análisis de la naturaleza humana (Matthews, 1990: 21) parte de ciertos supuestos básicos: a) la naturaleza humana no es constante. Los cambios tienen lugar en las funciones de utilidad y en las reglas de moralidad; b) el crecimiento económico sistemáticamente altera la naturaleza de las personas a través de los efectos que el crecimiento tiene en el carácter del trabajo que realizan. La naturaleza está afectada por variables distintas del crecimiento económico, como el clima; c) los cambios en la naturaleza humana del crecimiento económico son graduales y conducen a un mayor crecimiento económico: “constituye una gran gloria de los tiempos presente el que muchas personas de clases inferiores se estén ya convirtiendo en caballeros a través de su trabajo; comprenden la verdad de que son hombres y no máquinas productoras” (Mem: 105).

<sup>80</sup> Dentro de la misma tradición, Marx realizó una síntesis original entre las formas de pensamiento británico y alemán. Se mantiene dentro del marco general de la filosofía alemana, aunque modifica la distinción kantiano-hegeliana entre ciencias sociales-culturales y naturales: Marx afirma la primacía de las preocupaciones materiales sobre los ideales. Esa inversión le acercó a las ciencias naturales, pero sin hacerle salir del marco idealista-historicista. También ese ‘darle la vuelta a Hegel’ podía permitir una utilización positiva del utilitarismo, como sistema de análisis de la dinámica interna del capitalismo, manteniendo ciertos nexos con el historicismo. Marshall lee a Marx del alemán en 1870: “leí sus libros traducidos al alemán; ahora todo el mundo

dialéctico- el proceso histórico era el inevitable progreso hacia una sociedad sin clases. La actuación de ese determinismo económico transformaría las estructuras políticas y económicas del mundo. Es el tipo de sociedad al que apunta Marshall cuando afirma que “en cierto sentido yo soy socialista, porque creo que casi todas las instituciones pueden cambiarse” (IRC: 173).

En propio suelo británico ya se había originado una reacción historicista contra los postulados clásicos (ricardianos), en sentido institucionalista. El pionero fue R. Jones para quien los supuestos económicos debían estar determinados y ser justificados empíricamente. Luego vendrían Bagehot<sup>81</sup> e Ingram<sup>82</sup>. Marshall relata que “uno de los primeros libros de Economía que leí fue el de Jones, el adelantado inglés del método histórico y que orientó una gran parte de mis pensamientos posteriores” (*Economic Journal*, 1892: 510).

La concepción central marshalliana de la evolución económica en la historia es que surge por la interacción de las fuerzas económicas con la evolución interna de la naturaleza humana y las instituciones; eso explica su crítica de los clásicos por no haber considerado este segundo elemento: “tratan al hombre como si fuera una constante, sin tener en cuenta sus variaciones” (MEM: 154). Es su conocida tesis de la inconstancia de la naturaleza humana<sup>83</sup> que provoca tantos pasajes moralizantes<sup>84</sup>. Las cuestiones son qué elementos de la naturaleza humana han permanecido estáticos, y en qué medida la moderna ciencia económica es aplicable a épocas anteriores ¿Fue Marshall un beckeriano? Según Cunningham lo era ya que postula la posibilidad de formular leyes

está al tanto de la situación de las empresas, entonces no” (EEW: 52) (Mem: 334). Las lecturas socialistas de Marshall incluían también a Blanc, Saint-Simón, Owen y Lassalle (MLE, caja 5). Aunque en sus lecciones de Bristol en 1883 se refiere a Marx como “el gran escritor socialista alemán”, en *Principles* hay una postura crítica hacia sus ideas: “sus argumentos son un círculo vicioso, encaminado a probar que no existe una justificación económica para el interés... aunque en el caso de Marx está oscurecido por frases de estilo hegeliano, con las cuales coquetea, según dice en el prólogo de su obra” (PE: 588). Robinson nunca supo hacer justicia a su maestro a causa de sus dispares puntos de vista respecto al pensador alemán.

<sup>81</sup> Los escritos de Walter Bagehot están llenos de interés por la interrelación entre las estructuras institucionales y la teoría económica; consideraba a esta última culpable de presumir erróneamente de aplicabilidad general. “Bagehot, maestro de la forma literaria y empresario, pidió a los economistas ‘que escribieran más como lo hacen en la vida corriente, donde el contexto es una cláusula de interpretación no utilizada’; y nos puso en guardia contra los intentos de ‘expresar varios significados sobre diversas cosas con un parco y confuso vocabulario: y aquí hago un esfuerzo, como en mis *Principles*, para atenerme a este precepto” (IT: 680 n). Mientras las organizaciones políticas habían servido anteriormente para crear una costra de costumbre, el progreso actual lleva a la flexibilidad y la libertad individual. Acusaba a los clásicos de que sus supuestos económicos no se podían verificar y que las teorías resultantes eran demasiado abstractas para tener un valor práctico.

<sup>82</sup> La influencia comtiana en Inglaterra tiene un carácter residual y se dejó sentir sobre todo a través de Ingram. Postula un movimiento necesario y continuo de la humanidad hacia un final predecible: la dinámica social deduce sus datos de la historia. En esa línea Marshall recomienda “a los economistas que abandonen los estudios especializados y se dediquen al progreso general de una ciencia social unificada, que todo lo alberga” (PE: 770), pero poco después afirma que aunque “algunos autores, como Comte, sostienen la necesidad de una ciencia social unificada, la experiencia y la historia de las ciencias de la naturaleza ha demostrado que es inasequible” (PE: 770). Hay una tensión en la obra de Marshall porque se da cuenta de que los fenómenos sociales, como los económicos, no pueden ser bien comprendidos cuando se toman aisladamente.

<sup>83</sup> En esta concepción de la inconstancia de la naturaleza humana subyacen dos elementos (Matthews, 1990: 22): el modelo sobre interacción de necesidades y actividades; y nociones sobre la formación del carácter. La novedad de Marshall radica en combinarlas con el análisis del equilibrio parcial en la conducta económica. “La producción de objetos mejora las cualidades del carácter del que los produce” (PE: 474). Escribe con entusiasmo del progreso que observa en la naturaleza humana en su época (IT: 650). Esos cambios conducen a una mayor racionalidad y también a cambios en las preferencias (Matthews, 1990: 22).

<sup>84</sup> Su visión de la Historia era más que historia económica, era sobre todo social: “en Economía estamos tratando la naturaleza del hombre como un todo; necesitamos algo más que la historia de la economía, de las instituciones, de los precios y salarios: queremos una historia del hombre mismo” (Mem: 299).

económicas universales válidas en todo tiempo y lugar<sup>85</sup>; pero Marshall lo niega: “trato de mostrar cómo similares causas actuando sobre personas en condiciones distintas producen efectos divergentes” (*Economic Journal*, 1892, *A Reply*). Marshall se defiende afirmando que es sensible a las diferencias entre sociedades y que había tenido cuidado de evitar las generalizaciones incluso para tiempos modernos en los que “las condiciones económicas eran más definitivas”; pero no es esa la impresión que uno saca leyendo las ediciones posteriores a 1907.

---

<sup>85</sup> Negar la capacidad de análisis de la teoría económica moderna para analizar los hechos pasados de otras sociedades podía llevar a generalizaciones infundadas (Matthews; Supple, 1991: 196-9). La escuela histórica alemana -influída por la filosofía de la historia de Hegel- empujaba en ese sentido al postular que la esencia del trabajo de un historiador consiste en establecer analogías iluminadoras entre diferentes culturas.

## C. EL EMPRESARIO MARSHALLIANO ENTRE EL EQUILIBRIO Y LA DINÁMICA

Este apartado podía haberse titulado: ‘el dilema marshalliano ¿una teoría del empresario o de las organizaciones?’ Es una manera de remarcar el carácter ambiguo de sus observaciones en relación al papel empresarial; pero me parece que refleja mejor esa constante tensión en su pensamiento la contraposición entre el dinamismo endógeno a la empresa y el equilibrio buscado hacia fuera. Pero, antes, conviene examinar las diversas formas de dirección de los negocios que se han dado en la historia, haciendo hincapié en la tipología marshalliana. Y en relación -claro está- con los empresarios de ese momento. En realidad sabemos poco acerca de los empresarios ingleses del cambio de siglo. Es por tanto peligroso hablar del *British entrepreneur*. Tal persona no existe. Ser empresario no ha sido nunca una profesión ni una actividad constante. Hay una gran confusión en la literatura económica, sobre todo cuando se trata de elegir entre el estudio de los empresarios individuales<sup>86</sup> o de la organización de sus negocios<sup>87</sup>. Todas las confusiones se producen cuando se pretende aislar una figura que no ha existido nunca en la historia económica: el empresario ‘típico’. Por lo tanto, no tiene mucho sentido rastrear los archivos en busca de individuos particulares<sup>88</sup> que puedan ser denominados *entrepreneur*.

### 1. Formas de dirección de los negocios en la historia

El término *entrepreneur* deriva del verbo francés *entreprendre*, a su vez traducida del verbo alemán *unternehmen*, el que lleva a cabo algo<sup>89</sup>. En el siglo XVI se usaba en Francia para designar a quien dirigía expediciones militares. El término se amplió a todos los que realizaban obras militares (Cunningham; Lischeron, 1991: 50-1). En 1755 Cantillon lo toma para designar a las personas que asumen los riesgos de innovaciones, añadiéndole un elemento de creatividad. En 1885 el término es

---

<sup>86</sup> El análisis de las personalidades, orígenes sociales y educación de individuos particulares que se supone han actuado como empresarios tiene interés sólo en cuanto arrojan luz sobre la conducta de las empresas a las que pertenecen. No todos los aspectos de su personalidad son relevantes: el criterio selección puede ser analizar las condiciones funcionales del papel que jugaron. La base documental es a veces escasa: el estudio de unos pocos casos que difícilmente pueden permitir extraer conclusiones para todo un sector. Pero para entender el papel del empresario hay que ver cómo actúa en unas condiciones dadas; sólo en el contexto de la empresa individual podemos encontrar la conducta del empresario; y para ello hay que acudir a la correspondencia, los libros de cuentas y las memorias de las empresas, para comparar los resultados con los de empresas del mismo sector operando en los mismos mercados.

<sup>87</sup> La segunda opción presenta algunas ventajas porque: la conducta de grupos parece más fácil de analizar que las complejidades del individuo particular y las actividades organizadas tienen un grado mayor de racionalidad; el acercamiento a las organizaciones facilita la interacción con dos teorías muy interesantes: la sociología de las organizaciones y la teoría económica del crecimiento de la empresa.

<sup>88</sup> El término empresarialidad se refiere a una clase de conducta que es característica de ciertas asociaciones organizadas de individuos, las empresas. La regla general es que es la asociación la que presenta ese rasgo; sólo excepcionalmente puede ser imputado a individuos singulares. La cuestión se plantea en términos de por qué una empresa muestra más empresarialidad que otra, o más en una época que en otra. En un sentido muy amplio, la empresarialidad es característica de toda actividad humana organizada: es uno de los aspectos de toda organización. No es una cuestión de ‘todo o nada’, sino de grado. En la medida en que tal conducta esté organizada (ó menos organizada) en una empresa, en la misma medida tendremos empresarialidad (ó su falta). Las características asociadas con la empresarialidad (liderazgo, innovación, asunción de riesgo,...) lo están precisamente porque son hechos esenciales de cualquier efectiva organización de negocios.

<sup>89</sup> La palabra *undertake* -que era entonces un inglés anticuado-, traducción literal del alemán *unternehmer*, revela su origen germano. En la primera edición de *Principles* (PE: 360 n) aparecía una aclaración al término “dirección”, que fue suprimida a partir de la segunda: “ésto es lo que los economistas alemanes llaman *unternehmungsformen*” (PE, II: 338).

incorporado al *Oxford University Dictionary*: es el nexo entre trabajo y el capital, reforzando la noción de innovación y organización y excluyendo el elemento de riesgo por un propietario. Desde entonces comienza a entenderse la empresarialidad como un ‘hacer’ mas que ‘poseer’ un negocio. Será Schumpeter el que formalizará esta noción de modo más explícito.

Los economistas neoclásicos usaron de modo intercambiable los términos de *manager* y *entrepreneur*. Este es el origen de una de los desafortunados legados porque algunos historiadores económicos que aplican los principios neoclásicos no hacen ninguna distinción entre ambos términos. Por ejemplo, MacCloskey (1973: 7-8) es muy explícito cuando aclara que ‘uso la palabra *entrepreneur* en el sentido de un *manager* más que en el sentido restrictivo del empresario innovador de Schumpeter’; la distinción sería sólo de grado y no esencial. La noción schumpeteriana de *entrepreneur* es reducida a un ‘caso especial’ de la ‘más amplia’ noción neoclásica de *manager*. Pero hay una amplia literatura que explícitamente utiliza la distinción: Redlich, Soltow, Chandler. Pienso - con estos autores- que es necesario establecer las diferencias si no queremos que el empresario quede asimilado al superintendente que vigila la marcha del negocio.

Marshall no desarrolla sus planteamientos basándose exclusivamente en la actuación de estos actores peculiares del proceso económico, pero les atribuye un papel central haciendo notar la especial naturaleza de la empresarialidad. Con esos elementos, dibuja un cuadro muy variado en el que el empresario es al mismo tiempo coordinador, arbitrajista, innovador, aceptante de riesgos e intérprete de las señales del mercado. La idea popular del empresario inglés es la que muestra Marshall cuando habla de la tercera generación. Es curioso que en el país de los comerciantes la actividad empresarial tenga un escaso prestigio social y que los industriales británicos tenían menos deseos de divulgar detalles sobre sus orígenes que los americanos. Mientras los diccionarios biográficos americanos contienen muchos empresarios, los ingleses abundan en militares, artistas y eclesiásticos<sup>90</sup>.

No es fácil establecer una tipología sobre los modos concretos de dirigir un negocio, ya que el concepto de ‘dirección’ ha cambiado a lo largo de la historia. A mi modo de ver, podemos distinguir tres grandes tipos que cubren el periodo desde los comienzos de la industrialización -finales del siglo XVIII- hasta el nacimiento de las grandes corporaciones a comienzos del XX:

---

<sup>90</sup> El primer intento serio de hacer generalizaciones sobre los empresarios ingleses basándose en sus biografías son los cinco volúmenes del *Dictionary of Business Biography* (DBB) -preparado en la *London School of Economics* bajo la dirección de D. Jeremy (1984: 5)- que incluye 1.250 empresarios a partir de 1860. Una colaboradora de Jeremy, C. Shaw (1989: 56-7), analiza la extensión en dos sectores claves: acero y distribución. El mismo Jeremy (1984: 5) ha trabajado sobre los 270 empresarios del primer volumen, encontrando la siguiente distribución:

Nacimiento	Fundadores	Herederos	Directores	Totales
Antes 1840	39 50 %	30 37 %	10 13 %	79 100%
1840-70	41 46%	30 33%	18 20%	90 100%
1870-00	27 36%	21 28%	27 36%	75 100%
1900-20	4 25%	10 39%	11 42%	26 100%
Totales	111 41%	91 34%	66 24%	270 100%

Fuente: Jeremy, 1984, p. 5.

Sólo aparece una mujer L. Baylis, fundadora de Old Vic. Hay una progresiva disminución del número de fundadores y aumento de directores. Unos y otros pueden ser de cualquier clase social; los herederos suelen proceder de la clases negociante. Una amplia base social en el reclutamiento empresarial sugiere que una sociedad está aprovechando los talentos allí donde se encuentren. La evidencia de la Inglaterra tardo-victoriana indica la tendencia a la formación de una élite, síntoma de que se están desperdiciando habilidades latentes.

a) el capitalista-propietario (patrono) que lleva a cabo la Revolución Industrial; está ligado al sistema tradicional de empresas familiares<sup>91</sup>; la dirección de la empresa se identifica con el individuo que pone el capital<sup>92</sup>; mantiene su supremacía hasta la aparición de las sociedades anónimas con responsabilidad limitada, en las que la actuación empresarial se hace más especializada<sup>93</sup>; tiene un gran número de limitaciones<sup>94</sup> que frenan su crecimiento;

b) el empresario (*entrepreneur*) en sentido estricto: nace como consecuencia de la separación de propiedad y control en las nuevas sociedades (ley de 1862); si se puede señalar unas fechas orientativas podemos situar su apogeo entre 1870 y 1914; debemos pensar en términos de una función más que en personas concretas, por cuanto puede ser al mismo tiempo capitalista; es el que impulsa el crecimiento de la empresa hasta el punto en que su liderazgo es sustituido por el de la organización; su remuneración tiene carácter ‘residual’ y no ‘contractual’;

c) el *manager*: aparece en las primeras décadas del siglo XX y su tarea es organizativa, permitiendo así al ‘empresario puro’ centrarse en las actividades propiamente empresariales, sin tener que llevar todos los detalles técnicos y comerciales; su tarea es más fácil y menos arriesgado ya que no es capitalista; cobra un salario regulado por contrato y no participa en los beneficios, salvo que sea asimismo capitalista; actúa como canal de comunicación entre la propiedad y el personal de la empresa.

---

<sup>91</sup> Es significativo que en una fecha tan avanzada como 1919 escribiera Marshall que “hasta hace poco, la empresa representativa en muchos sectores de la industria y el comercio era una sociedad privada” (IT: 314). La unidad empresarial básica seguía siendo la empresa familiar de propiedad individual o llevada entre varios socios. Durante muchos años no hubo ningún tipo de presión para salir de esta estructura tradicional de organización.

<sup>92</sup> Las sociedades familiares de derecho común -basadas como estaban sobre la habilidad profesional y comercial y el conocimiento personal- tenían algunas ventajas como sistema de organización empresarial (Pollard, 1965: 150-1). Pueden ser consideradas como el resultado de la aversión al riesgo. Por la fusión de propiedad y control, el empresario podía eludir los riesgos de confiar su negocio a un director cuando el creciente tamaño de la empresa necesitaba una delegación de autoridad. En cambio, los empleados más capaces que habían adquirido cierta autoridad como administradores podían acabar siendo socios. Era el tipo de sociedad que se acomodaba bien a las necesidades de la Revolución Industrial. Buenos ejemplos de este tipo de patronos los encontramos entre los pioneros: Boulton, Watt o Wedgwood.

<sup>93</sup> Lo más común era pequeños socios, con vínculos familiares, dependientes en diverso grado del capital que aportaban socios no activos (Payne, 1988: 15). Hay que destacar la habilidad de esas sociedades para llegar con pocos recursos a formas corporativas de organización. La costumbre de la autofinanciación permitió que pudiesen encontrar el capital necesario. La esencial simplicidad de muchos procesos productivos, caracterizados por un patrón simple de crecimiento a través de la sucesiva incorporación de nuevas plantas, más que por reorganizaciones radicales, permitió la dirección continuada por el patrono individual o el pequeño grupo de socios.

<sup>94</sup> Las limitaciones específicas de la empresa familiar se hacen evidentes en su falta de disposición para expandirse por temor de perder el control (es conocido el caso de la empresa de vidrio *Pilkington* que vendió una filial muy productiva porque no deseaba expandirse más allá de las posibilidades de seguir siendo una empresa familiar) y una fuerte tendencia a reducir la energía empresarial tan pronto como el fundador es reemplazado por el hijo o el nieto “sin energía excepcional” y “educado en la idea de que la vida es fácil” (IT: 63, 87, 91-2). El primer obstáculo de la empresa familiar es el deseo de la vida tranquila o de la estimación pública por parte de sus dirigentes (Kindleberger, 1988: 209). Otro problema es el director absentista, escogido por razones de prestigio. El administrador profesional se encuentra en una situación delicada ya que puede tener las manos atadas por los accionistas, o actuar movido por otros intereses. La burocratización de las grandes empresas es tan peligrosa como el liderazgo por herencia (que de hecho es otra forma de burocratización). La tesis que se ha manejado con frecuencia es que el cambio de la empresa familiar a la compañía privada, después de 1875, tuvo mucho que ver en la pérdida de vitalidad económica inglesa. El debate sobre el papel jugado por este tipo pionero de organización industrial está muy lejos de alcanzar un consenso entre los historiadores económicos (Kindleberger, 1988: 208). La empresa familiar inglesa fue un motor importante de progreso durante la Revolución Industrial, aunque que luego se pusieron en evidencia sus limitaciones para adaptarse a los nuevos aires.

Esta división es más conceptual que real por cuanto pueden convivir los tres tipos empresariales en un determinado momento histórico y una persona puede asumir varios roles como, por ejemplo, el accionista que es también directivo de la empresa. Fue en el sector de las pequeñas empresas donde permanecieron los empresarios tradicionales. El mismo proceso de complicación tecnológica exigió la presencia del profesional: es el paso del capitalista al empresario y de éste al directivo. Hoy el *entrepreneur* puede ser considerado una figura histórica y ha dejado paso al ejecutivo. Esas necesarias cualidades marshallianas de carácter no son necesarias en la empresa burocratizada. La oposición entre *entrepreneur* y burócrata como nociones que simbolizan dos tipos polares de conducta, se ha convertido en un lugar común en la historia del pensamiento económico.

## 2. Experiencia de Marshall sobre el mundo empresarial

Marshall opina que la teoría sirve de poco si no se aplica a la interpretación de la vida económica. En una época en que la Economía no gozaba de mucha estima, se comprende que le repugnara la idea de publicar algo puramente teórico, sin incorporarle sus posibilidades de aplicación práctica, como habían hecho algunos de sus predecesores. Además, “la Economía tiene muy poco que ver con ideales. De haberles prestado yo mucha atención no leería mis escritos ningún hombre de negocios” (MEM: 37). Ampliamente leído en su época -no sólo en Inglaterra; en Estados Unidos se vendieron 20.000 ejemplares de sus *Principles*-, su impacto fue tremendo porque supo combinar modelos de gran rigor analítico con pasajes prácticos reveladores de su perspectiva histórica.

Es difícil rastrear la relación que Marshall mantuvo con empresarios aunque habla de algunos: “nos decía Lord Furness a propósito de las empresas de construcción naval que...” (IT: 590); “mi santo patrón es Abbe que, en la dirección de Zeiss, ha revolucionado la industria vidriera de precisión” (MEM: 484). En la huelga de mecánicos de 1898 nos dice que “si todos los empresarios fueran como Sir B. Browne<sup>95</sup> o el coronel Dyer yo hablaría, pero muchos de ellos son tan enemigos de la justicia como los sindicalistas” (MEM: 399). Le impresionó “la personalidad de David Dale -a quién conocí en la *Labour Commission*- e hice algunos estudios en su empresa” (MEM: 488-9).

Su método inductivo le llevó a preocuparse por los hechos de la industria, por ejemplo, la base en la que se apoyaban las decisiones empresariales. Recogía con esmero detalles técnicos: las realidades de la empresa habían pasado a formar en él como una segunda naturaleza<sup>96</sup>. Entre las razones de su admiración por Smith estaba que “conocía el mundo industrial por su relación con los hombres de negocios escoceses” (PE: 757); asimismo dice que “los clásicos conocían bien el mundo práctico de los negocios” (PE: 583). Mary Paley<sup>97</sup> (1947: 43) recuerda que ‘en vacaciones pasábamos mucho tiempo visitando empresas’. Lo mismo que Walras, entendía el mundo de los negocios<sup>98</sup> por

---

<sup>95</sup> Browne era director de los astilleros *Hawthorne, Leslie & Co.* Dyer ocupaba el mismo cargo en *Armstrong, Whitworth & Co.* y dirigió la renacida *Engineering Employer's Federation* en la disputa con su sindicato.

<sup>96</sup> Pigou recuerda: ‘me dijo una vez que en su juventud se había propuesto conocer todas las operaciones que se realizaban en las empresas; y que cuando visitaba alguna fábrica era capaz de calcular el sueldo que ganaba cada obrero viendo lo que hacía’ (Mem: 85).

<sup>97</sup> En 1876 se casó con Mary Paley, que había sido discípula suya y daba entonces clases de Economía en *Newham College*. Su primer libro, *Economics of Industry*, publicado en 1879, lo escribió en colaboración con su esposa, de la que siempre recibió un apoyo absoluto. El matrimonio significó la pérdida de su condición de *fellow* y le obligó a un cambio de Cambridge a Bristol.

<sup>98</sup> En opinión de Schumpeter (1971 a: 915) entendió la vida de los hombres de negocios, mejor que la mayoría de los economistas, incluyendo los que eran también empresarios. Es un hecho notable en un hombre que vivió en círculos académicos y compartió en gran parte sus prejuicios. Jevons en su crítica a *Industry and Trade* dice que ‘a pesar de su reclusión en Cambridge se advierte que está al corriente de los sucesos y opiniones actuales’ (Wood, IV: 21). Recuerda Pigou que ‘quería tocar el mundo económico, no conocerlo a través de libros’ (Mem: 85). Quería aprender de los empresarios ‘para’ enseñarles.

conocer muchas fábricas en diversos países y leer la prensa comercial y libros sobre gerencia científica.

Estoy de acuerdo con Coase (1975: 28-31) cuando atribuye ese énfasis de Marshall en la inducción a su intento por comprender cómo funciona el sistema económico. Su sobrino, C. Guillebaud, alude a ese formidable conocimiento de los hechos que se ponía de manifiesto hablando con él. El sistema económico de Marshall tenía siempre un carácter concreto, observable, lejos de teorías de laboratorio: se trataba de explicar un sistema real ¿Cuántos economistas han imitado a Marshall visitando las empresas para ver dónde se había equivocado Cournot?<sup>99</sup>. Eso le llevó a valorar más el trabajo de economistas como Von Thünen que “tenían puestos sus ojos en cuestiones prácticas como abonos y el centeno; sus teorías económicas venían después” (MLE, Keynes 3, 67). El no consideraba la Economía simple teoría económica, como hacemos nosotros: “la teoría económica es un dañoso impostor cuando trata de ser igual a la Economía” (MEM: 437). La misma raíz tenía su prevención contra el uso de las matemáticas; precisamente porque las conocía muy bien, temía que se usaran como juego intelectual, para ‘perseguir problemas imaginarios que no tienen nada que ver con las condiciones de la vida real’ -la anotación es de Pigou-. El quería un “trabajo constructivo” que ayudara a comprender las causas de la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas.

Aunque no conocemos los nombres de los empresarios que Mrs. Marshall dice iban a Balliol Croft, quedan numerosos rastros de contactos con empresarios durante su viaje a América en 1875. No comparto el punto de vista de Maloney (1990: 195) cuando afirma que hay sólo dos menciones breves en cartas a su madre, para luego seguir con la descripción unos servicios religiosos; la revisión de sus papeles personales (MLE, caja 6, 1) revela sus numerosos contactos con empresarios americanos. Marshall lleva una minuciosa contabilidad de todas las industrias que visita, las conversaciones que mantiene con los empresarios y directivos, sus impresiones personales acerca del modo en que son dirigidas y dibujos de algunas innovaciones que le llaman la atención. Incluye visitas a las principales industrias de la costa este<sup>100</sup>.

Estaba, además, los numerosos ejemplos empresariales que encontramos en su ámbito familiar. En la vida de Marshall tuvo gran importancia su tío Charles, el que le ayudó a pagar sus estudios. Había emigrado a Australia en 1847 y se estableció como propietario en una granja de Darling, donde poseía 20.000 ovejas<sup>101</sup>. En su correspondencia encontramos la clave de su éxito: perseverancia para seguir los detalles del negocio, gran astucia y audacia y su obsesión por los beneficios. Pero había otros ejemplos en la familia (Coase, 1990: 20-3). Su tío Henry era exportador de madera en Calcuta; otro hermano de su padre, capitán de barco<sup>102</sup>. Su abuelo era comerciante de vinos. Y su abuela era

---

<sup>99</sup> Reconoce que su economía es una síntesis entre Cournot, Thünen y los clásicos ingleses (Mem: 417): hacia 1868 los trabajos de ambos alemanes eran poco conocidos y es admirable la amplitud de miras para darse cuenta de la importancia de esas obras.

<sup>100</sup> *Harmony*, cerca de New York, algodónera; *Mason & Hamlin*, en Cambridge, la mayor fábrica del mundo de órganos; *Lovel & Lawrence*, dedicada a la fabricación de alfombras; la papelería *Pacific Cotton Mills. Lawrence & Co. Printed Papers*; *Chickering Piano Works*, cerca de Boston; la *Battingham. Pa. Glass Manufacturing*, fabricantes de vidrio; *Rail Works* (material ferroviario), en Pittsburg; la *Allegheny Valley. Karnsas Petroleum*. Se tiene noticia de que estuvo asimismo en una gran empresa relojera de Waltham.

<sup>101</sup> Parece pura fantasía la historia que cuenta Keynes de que se enriqueció en Australia contratando sólo trabajadores lisiados que fueron los únicos que no abandonaron sus granjas cuando se produjo la fiebre del oro ¿Por qué Marshall aceptó y repitió una historia que es falsa en gran parte? Coase (1990: 19-20) ha encontrado una explicación satisfactoria. Incluso antes de la fiebre del oro en 1850 había escasez de mano de obra. Los propietarios de ganado obtuvieron del Gobierno la posibilidad de emplear convictos a punto de acabar su condena; se les permitía trabajar con un sueldo en empresas privadas para prepararles para el momento de acabar su condena. Coase ha encontrado al menos 18 solicitudes de Charles Marshall entre 1850-52: esos son los ‘lisiados’. No sabemos si Marshall conocía estos detalles, pero es lógico que la familia no quisiera dar a conocer que la fortuna que había permitido a Alfred y otros parientes estudiar, la había ganado su tío empleando convictos.



una Thornton: estos eran empresarios, banqueros y algunos de ellos MP. Además, estaba emparentado con el economista Henry Thornton.

### 3. Tipología marshalliana del empresario

Marshall era un maestro en el arte de armonizar los puntos de vista de las distintas escuelas, aunque le molestaba ser tachado de pragmático: “Una sola cosa de las críticas<sup>103</sup> de los americanos me ha irritado. Es la sugerencia de que yo trato de conciliar diversas escuelas de pensamiento. Tal labor me parece un engaño. La verdad es la única cosa que vale la pena tener, no la paz” (MEM: 418). Pero ciertamente Marshall vio la verdad como algo con muchas caras. Con frecuencia se hace referencia a la ambigüedad de la figura que Marshall llama hombre de negocios o empresario. Se alude así a las contradicciones en el uso de los términos y a la falta de adecuación de sentido de sus definiciones. Es cierto que su afición a matizar el significado de los términos en función del contexto les hace perder nitidez y claridad. Sin embargo, no se puede concluir que Marshall los use de modo caprichoso o acomodaticio. Sin perder de vista las limitaciones que el idioma le impuso para designar al ‘empresario’ nos parece que para él cada uno de los términos que utiliza -*undertaker*, *manager*, *business man*, *employer*-tienen matices y significados distintos. Proponemos la siguiente clasificación:

a) el empresario-capitalista o propietario (*capitalist*, *owner*): lleva la dirección del negocio y asume los riesgos;

b) el genérico hombre de negocios (*business man*) que divide en dos tipos:

- patrono (*employer*): une las dos funciones (empresarial y gerencial) aunque la última tiene un carácter secundario;

- empresario (*undertaker*): se separan las funciones: él se dedica a la función específicamente empresarial y delega la de gerencia en administradores;

c) el director asalariado o gerente (*manager*): domina lo organizativo; su actividad tiene para Marshall en muchos aspectos carácter empresarial;

d) el promotor (*promoter*): analiza sus características en el libro II (capítulo IX) de *Industry and Trade*.

#### *a. El hombre de negocios o empresario*

Es quizá el concepto que se presta a más equívocos por su amplitud de significado. Según Marshall “podemos considerar a los hombres de negocios (*business man*) bajo un doble prisma: como

<sup>102</sup> Por parte materna había un director de la *Bengal Silk Company* en la India. Estaba además la línea de su abuela Louisa Bentall. Su hermano John era banquero y ayudó al padre de Marshall dándole trabajo hasta que este pudo entrar en el Banco de Inglaterra. Los Bentall se habían distinguido durante siglos por la posesión de una indudable habilidad para los negocios. Suyos eran los grandes almacenes Bentall en Kingston, cerca de Londres; y la *Bentall and Co.* dedicada a la maquinaria agrícola. Sir Paul Benthall fue un exitoso empresario en la India, más tarde presidente de la *Amalgamated Metal Corporation* y director del *Chartered Bank*, de la *Royal Insurance Company* y otras empresas inglesas.

<sup>103</sup> Marshall temía demasiado cometer errores, era muy sensible a cualquier crítica y perdía la serenidad hasta en pequeñas disputas. Esta extrema sensibilidad le impedía mostrarse magnánimo con quien le criticara o aconsejara. Y su miedo a exponerse a una corrección le agravó otras inclinaciones como su exagerado rigor intelectual. Buscaba tan minuciosamente las expresiones precisas que le era imposible redactar con fluidez. No tenía facilidad para dar unidad a sus escritos ni para examinarlos teniendo en cuenta sus influencias mutuas. Tendía a subestimar aquellas partes teóricas de sus investigaciones que no estuviesen directamente conectadas con el bienestar de la humanidad o con la condición de la clase trabajadora. Provenía esto del conflicto entre su rigurosa, sobria y crítica razón, ajena a cualquier sentimentalismo y su carácter y emociones que tendían a ser moralizante.

un grado industrial elevado; y como intermediarios entre el trabajador manual y el consumidor” (PE: 293); y en otro momento lo caracteriza afirmando que “la función del hombre de negocios es facilitar la libre acción del principio de sustitución” (PE: 662).

En el esquema marshalliano lo que distingue al empresario (*business man*) del gerente (*manager*) es el reconocimiento de la extensión en que la estructura organizativa impone restricciones en el proceso de toma de decisiones y el deseo de cambiar esa estructura. “Los hombres de negocios (*business men*) comparan constantemente los servicios de la maquinaria con los del trabajo, los de los capataces con los de los directores (*managers*)” (PE: 662). El gerente toma sus decisiones dentro de las limitaciones existentes -las haya reconocido o no-, mientras el empresario reconoce que un cambio en la organización puede crear más oportunidades de beneficio. Se da un contraste entre la actitud pasiva del primero y la más activa del segundo.

Es el empresario (*business man*) y no el superintendente, quien “necesita mirar adelante, estimar los cambios y evaluar los riesgos” (IT: 309). Y asegurarse de que su organización reacciona con energía ante los retos y sin perder la cara al progreso. “El éxito radica en que una empresa expuesta a todos los vientos de la competencia esté dirigida por un hombre de negocios (*business man*) ágil para pensar y para actuar, lleno de recursos y de capacidad innovadora, especialmente escogido para ese trabajo y cuidadosamente adiestrado” (MEM: 244).

En *Principles* critica a varios autores americanos que incluyen el riesgo como un elemento de los beneficios y del coste: “no me gusta esa acepción del término beneficios netos, porque tiende a clasificar el trabajo de dirección con la mera rutina del superintendente” (PE: 613). En las empresas en las que el riesgo es pequeño, ese trabajo de dirección es sobre todo de vigilancia. Su opinión no es clara cuando contrasta lo mejor de los administradores con lo peor de los empresarios. Así, hablando de la industria del acero opina que la tecnología se ha quedado anticuada por la pereza de muchos empresarios. Por eso es partidario de la meritocracia que eleva a personas sin capital pero con talento empresarial.

Para Kirzner, lo que Marshall tenía en la cabeza es un ‘empresario-manager’, una mezcla de ambas funciones. Se basa para ello en la definición que hace en algún momento del *undertaker* como la persona que toma a su cargo la dirección y los riesgos del negocio -“la tarea de dirigir la producción debe ser encomendada a un cuerpo especial de hombres de negocios que se hacen cargo de asumir los riesgos, de reunir el capital y la mano de obra necesaria y llevar a cabo el plan general” (PE: 293)-. Como Reisman, estamos en desacuerdo con el planteamiento porque ambas funciones están separadas en el empresario marshalliano: “los negocios de hoy requieren *tanto* la guía de unas pocas mentes con capacidad de imaginación, *como* la asistencia y apoyo de muchos que son constantes en el ordenado desarrollo de las cosas rutinarias” (MCC: 246). Otros textos de Marshall avalan este punto de vista; así afirma que “no hay solución de continuidad a medida que ascendemos desde los trabajadores hasta el socio principal; sin embargo, los empresarios (*undertaker*) constituyen -en cierto modo- una clase aparte” (PE: 663). La distinción entre las dos funciones es clara.

El equívoco puede proceder de que en *Industry and Trade* introduce cierta clase de empresarios (*undertaker*) asociados con los primeros estadios del capitalismo cuando “el trabajo era dirigido por empresarios capitalistas (*capitalist undertaker*) que asumían todos los riesgos” (IT: 716); esa relación con el riesgo se mantiene en el resto del análisis: “el empresario (*undertaker*) que asume todos los riesgos del negocio se fue convirtiendo también en patrono (*employer*) de sus hombres. El proceso que le llevó a convertirse en empresario (*manufacturer*) capitalista fue gradual y continuo: su función como conductor de hombres se unió a la de organizador de la producción y de las ventas” (IT: 48). Se nos muestran las dos facetas del empresario marshalliano: liderazgo y organización de la empresa. “En estas nuevas condiciones todos los riesgos fueron asumidos por el empresario capitalista (*capitalist trader*)” (IT: 49). Por lo tanto, parece que en un momento dado Marshall se da cuenta de que la asunción de riesgos por parte de esos primitivos *undertakers* no se da en la nueva situación creada por las sociedades anónimas en las que esa carga es asumida por los capitalistas.

Pero Marshall aclara que no todos los hombres de negocios (*business man*) tienen el mismo vigor empresarial; los hay que “han prosperado cuidando de sus intereses con gran asiduidad en virtud de su carácter rutinario, los cuales poseen una imaginación viva pero que utilizan en escasa medida...”, mientras hay otros “de cuyo trabajo depende principalmente el progreso industrial”

(MEM: 331-2). Esta distinción adquiere su significación completa en Schumpeter, quien la utiliza como una de las piedras angulares de su *Teoría del desenvolvimiento económico*. Knight también usa esta distinción entre ambas clases de empresario. Hay una gran diferencia entre “el hombre de negocios (*business man*) poco despierto, que ha heredado un buen negocio y posee justo la energía para que no se venga abajo” (PE: 623) y “la suprema fuerza maximizadora de un gran genio constructivo trabajando en nuevos y amplios problemas sin obstáculos” (PE: 687).

Así reconoce que el tipo empresarial debe tener dotes particulares como innovador, razón por la cual se le reconoce una recompensa distinta al que sigue patrones rutinarios: “podemos dividir a los patronos (*employer*) y demás empresarios (*undertaker*) en dos clases, aquellos que innovan y mejoran los métodos de su negocio y los que siguen caminos trillados” (PE: 597).

Asimismo, establece una distinción entre el patrono, el capitalista y el empresario: en la industria lanera aclara que “el trabajo más especulativo y los riesgos corrian a cargo de empresarios (*undertaker*) que no eran a su vez patronos (*employer*), mientras el trabajo de dirección estaba a cargo de maestros tejedores” (PE: 295); y en el trabajo de los tribunales afirma que “los procuradores no actúan ni como patronos (*employer*) ni como empresarios (*undertaker*)... y a veces dependen de empresarios capitalistas (*capitalists trader*)” (PE: 292).

Tendríamos, por tanto, dos funciones distintas -la empresarial y la gerencial- pero que pueden darse en el mismo individuo. Al observar el comportamiento de los empresarios, Marshall advierte que la misma persona hace a la vez cosas nuevas y trabajo rutinario. “La dirección es sólo un aspecto del negocio y el patrono (*employer*) que asume todos los riesgos de su negocio presta realmente dos servicios completamente distintos a la sociedad y requiere por tanto una doble capacidad” (PE: 297). Distingue dos roles en el patrono (*employer*), de los cuales “la superintendencia (organización de la producción) es sólo un aspecto y no el más importante, de una empresa”; “y, en segundo lugar debe ser por naturaleza un conductor de hombres” (PE: 297).

Esto explica por qué el beneficio empresarial incluye elementos distintos. Hablando del patrono empleador de trabajo afirma: “Cuando se habla de los beneficios de un negocio la gente los asocia con el patrono (*employer*): receptor de beneficios y patrono se toman como sinónimos. Pero los ejemplos anteriores demuestran que la superintendencia es sólo un aspecto de la dirección de un negocio” (PE: 297). Después de deducir todos los costes del beneficio bruto queda una recompensa o residuo que se apropia el organizador: son las “ganancias de dirección”; incluyen el pago de dos tareas distintas: la dirección y la gerencia:

El trabajo por el que un patrono (*employer*) consigue ganancias de dirección es de dos clases. El primero es el de organizar la producción, de determinar qué debe hacerse y cómo y de decidir dónde y cuándo comprar y vender. Adoptando un término americano podemos llamarlo ingeniería de los negocios. La segunda parte de su trabajo es el de superintendencia y consiste en cuidar de que se lleven a cabo esas instrucciones (EI: 221).

En las pequeñas empresas el empresario puede hacer también el trabajo de vigilancia de los detalles: “el ojo del amo está en todas partes, no se diluye la responsabilidad, no hay transmisión de órdenes mal comprendidas de uno a otro departamento” (PE: 284). Reconoce que es difícil compaginar las dos tareas, la empresarial y la de superintendencia: “es preciso reconocer que debe reunir cualidades excepcionales para poder hacer lo uno sin descuidar lo otro” (PE: 284).

La posición de Marshall es que las tareas rutinarias que no requieren energía pueden ser dejadas a burócratas organizadores. Tal separación de funciones es mala en algunos aspectos, pero deja a las personas con talento libres para diseñar o innovar y permite al hombre con ideas el desarrollarlas:

Una gran parte del trabajo que antes realizaba la cabeza de una empresa es llevado a cabo ahora por empleados subordinados. Ello tiene la ventaja de dejar el tiempo y la energía de los empresarios libre para lo que se ha convertido últimamente en su tarea principal. Ahora puede ocuparse en estudiar los cambios en los mercados en lo que compra y vende, estar alerta a las nuevas necesidades e innovaciones, e idear modos de superar las dificultades que se presentan (EI: 115-6) (PE: 284).

Porque hay cuestiones en las que el empresario es insustituible. “El cambiante curso de la industria y el comercio requiere una atenta vigilancia a las mutuas relaciones dentro del mundo industrial. Esta tarea pertenece a la cabeza solamente: no puede ser delegada” (IT: 355).

Marshall pasa a describir en diversos sectores industriales ese aspecto de la conducta empresarial que está unida a la asunción de los principales riesgos del negocio y separada del control de los detalles y del trabajo de superintendencia.

En la industria de la construcción: “confían en sus propios juicios acerca de los movimientos de la oferta y de la demanda, pero dejan a otros la supervisión rutinaria. Soportan los riesgos del negocio y controlan su dirección general” (PE: 294). En la textil: “La división de responsabilidades en la industria algodonera lleva a que el trabajo organizativo y los mayores riesgos sean asumidos por empresarios (*undertaker*) que muchas veces no son empleadores directos de trabajo (*employer*); mientras que las tareas de superintendencia y los riesgos menores de llevar adelante los contratos son dejados a los maestros” (PE: 294).

En la agricultura, “pueden conformarse con seguir su propia experiencia y la de sus padres” -son los “camino trillados”-, o estar “al tanto de los adelantos técnicos para usarlos en su propia explotación” (PE: 652): “Y necesitan una mentalidad ejercitada y abierta a los cambios; un agricultor así podría dirigir una gran hacienda, mientras que la simple vigilancia del trabajo (*superintendence*) en cuestiones de detalle no es adecuada para él. El trabajo que debería hacer es tan complejo como el de un gran industrial que desperdiciara su tiempo en trabajos inferiores cuando pueden hacerlos sus subordinados” (PE: 652).

En otras industrias: “Dedica su mente a estudiar la marcha general de los negocios y luego encarga su realización a personas que tienen habilidades administrativas pero que no necesitan poseer la capacidad de anticiparse a los movimientos del mercado” (PE: 296). Marshall pone ejemplos del comercio marítimo, editoriales y fabricación textil.

Por el contrario, niega que esa separación de funciones pueda darse en las sociedades cooperativas: “el éxito de una cooperativa no radica en la eficacia de los trabajadores como empresarios (*undertaker*) del negocio” (MEM: 244). La razón es simple: serán -en todo caso- buenos gerentes, pero no pueden ser empresarios en el sentido marshalliano: “ellos saben tener constantemente a la vista esa profunda distinción de tareas entre una dirección metódica del negocio, que pueden llevar a cabo oficiales responsables y la enérgica actividad -basada en una adecuada información- de la que depende el progreso económico” (IT: 663).

Hablando de los empresarios constructores afirma “que hay un gran despilfarro en el tiempo que emplean negociando con los obreros y dirigiendo el trabajo a causa de una información insuficiente; y también en la búsqueda de los materiales; puede evitarse mediante la división del trabajo: el constructor controla los detalles y el arquitecto dibuja los planos” (PE: 294).

Marshall parece insinuar un contraste entre el ambiente inglés -más apropiado para producir este tipo de carácter- y el más disciplinado alemán -donde habría mayor espacio para administradores burócratas-. Afirma que Inglaterra se había convertido en la primera nacional industrial porque su gente nunca fue empujada por actitudes autoritarias: “ese individualismo y resolución, combinado con la tolerancia, han hecho grande a Inglaterra” (IT: 580); este era para Marshall el mejor caldo de cultivo de la habilidad empresarial, sobre todo, los hábitos de previsión y prudencia que tanto le gustaban. “La dirección burocrática es menos adecuada para los anglosajones que para otras razas, pero con menos capacidad de iniciativa. Son esas características que le han hecho ganar la posición que ocupa en el mundo” (MEM: 275). Marshall atribuía el férreo temperamento inglés a “ese carácter nórdico tenaz y resuelto de sus antepasados” (IT: 60); “no cabe duda de que la extensión de la raza inglesa ha sido un beneficios para la humanidad” (EI: 31).

La finalidad del hombre de negocios es asegurar el continuo desarrollo de la empresa. Marshall no ve la función gerencial tan decisiva como la empresarial ya que las habilidades gerenciales -justamente como cualquier otro factor de producción- podían ser compradas en el mercado. Para Marshall, lo que define la posición competitiva de una empresa es su capacidad para desarrollar la otra función, la empresarial; y eso aunque ambas están a menudo desempeñadas por la misma persona (Niman, 1991 a: 163-4). El éxito de la empresa radica en alguien que es capaz de reconocer las

oportunidades y crear una organización preparada para aprovecharlas. Esa función es vital porque “cada sector tiene peculiaridades que afectan de diversos modos a los métodos de organización de los negocios y aún en el mismo lugar y en la misma industria no existen dos personas que persiguiendo los mismos fines vayan por el mismo camino” (PE: 355).

### ***b. El administrador o manager***

Pocos economistas han sido tan sensibles a las ventajas y peligros de la sustitución de empresarios capitalistas por directores asalariados. En su alocución al Club Económico de Cambridge aparecen esos sentimientos contradictorios cuando alude a una posible comodidad de los administradores que carecen de incentivos y pueden eludir los riesgos que lleva toda innovación; pero que, al mismo tiempo, tienen una mayor formación y experiencia científica:

Siempre han tenido la tentación de buscar su propia tranquilidad siguiendo los caminos conocidos y evitándose los problemas de las nuevas iniciativas. El dueño de una empresa, cuando se enfrenta a la posibilidad de introducir alguna innovación, se expone él mismo a los riesgos; pero los intereses de un director asalariado van en otra dirección, porque si falla, él cargará con la mayor parte de la culpa, mientras que si tiene éxito, sólo una parte de las ganancias serán para él. Así que tiene motivos para no correr riesgos y seguir el camino más fácil, no introduciendo las innovaciones hasta que no se haya probado su eficacia (MEM: 307).

El ascenso de los directores en la organización daba pie para esperar que la experiencia y la simpatía pudiera ser la llave maestra de los futuros empresarios (Maloney, 1990: 185). El incremento del tamaño de las empresas aseguraba que los métodos científicos estaban siendo reemplazados por otros de tipo empírico: “los departamentos de investigación, la prensa especializada, los congresos trabajan para lograr la aprobación social, que lleva a la simpatía, una de las más poderosas fuerzas de la naturaleza humana” (MEM: 309).

El asalariado está más inclinado a evitar los retos, las innovaciones y lo que Schumpeter llama ‘la perenne tormenta de destrucción creadora’, en favor de una vida más tranquila. Este tipo de hombre está más inclinado a ser honesto y responsable, pero será difícil que tenga energía e imaginación: “los intereses del director asalariado van a menudo por otro camino que los del dueño: aquél que ofrece menor resistencia y riesgos, con escasos incentivos para mejorar y busca mil excusas para no implicarse en la puesta en marcha de nuevas ideas, a menos que el éxito esté asegurado” (IT: 324). El *manager* no asume riesgos ni tiene incentivos para maximizar beneficios: “teme una posible pérdida de prestigio y de empleo” (IT: 311). “Una dirección rutinaria puede ser suficiente para que una empresa prospere dentro de un sector industrial con métodos estereotipados. Pero tal estilo empresarial, que pudo ser útil en sus inicios, contribuye poco al progreso. Este ha sido el resultado del esfuerzo de estudiosos y de los hombres de negocios, que han estado alerta para innovar o adoptar nuevas ideas” (IT: 645).

El administrador asalariado no se parece en nada al patrono de viejo estilo “en su celo que le llevaba a planear sin descanso cómo obtener más beneficios o ahorrar gastos y que estaba preocupado por los pequeños ahorros y las pequeñas ganancias”. De ahí procede su recelo hacia las nuevas organizaciones de la industria: “las grandes compañías por acciones están dirigidas por directores, que le dedican sólo una parte de su tiempo y gerentes (...) es probable que un negocio así sea manejado con menos energía que una compañía privada” (EI: 137).

La teoría neoclásica une empresario y beneficios pero los atribuye a una incertidumbre exógena. Se vuelve un personaje abstracto, que no produce nada y que, en el mejor de los casos, ‘maneja’ recursos. Marshall se desmarca con una posición parecida a Schumpeter en cuanto le atribuye “talento y genio”, pero no que sea un superhombre. Distingue entre el miembro activo que contrata y el pasivo que es contratado, entre el de iniciativa y el de rutina. La elección de factores productivos es una demostración clara de empresarialidad.

En muchos aspectos el *manager* es de naturaleza plenamente empresarial. Marshall discute la relación entre habilidades gerenciales y empresariales que relaciona con la distinción entre ejecución

de las ideas y creación. “La carga de llevar adelante los detalles se deja a oficiales subordinados, mientras ellos (*directors*) pueden dedicarse a los problemas fundamentales” (IT: 321). Pero -frente a la concepción schumpeteriana- encuentra que esa ejecución de las ideas es fuente de nueva información: el empresario encuentra la base para sus ideas innovadoras en los resultados de su trabajo diario (Loasby, 1991 b: 62).

Ya dijimos antes que para Marshall en países como Alemania la disciplina excesiva no ayuda al innovador ya que “es enemiga de la espontaneidad mientras que esta es la principio creadora de trabajos originales” (IT: 129); aunque observa cambios significativos en “la energía, originalidad y audacia que caracterizan a los hombres de negocios de Inglaterra y Estados Unidos han sido desarrolladas en Alemania porque el pueblo alemán posee una gran capacidad de obediencia; las virtudes especiales de la industria privada, su vigor, elasticidad y recursos, empiezan a estar plenamente desarrollados; y posee, además, un gran número de miembros de aquella raza admirable que ha sido la primera del mundo para la especulación comercial, la judía” (PE: 753); “supieron reconocer su debilidad en instinto práctico y facultades organizativas y adoptaron el papel de discípulos de Inglaterra; luego el conocimiento práctico les sirvieron como base sobre la cual construir una amplia estructura de eficiencia empresarial” (IT: 132-3). De ahí parece concluir que el carácter germánico encuentra una expresión más adecuada en los burócratas asalariados que en los hombres de negocio tal como él los ve.

Estamos acostumbrados a pensar en los empresarios del cambio de siglo dirigiendo personalmente el trabajo pero la realidad es que la mayoría dejaron gran parte de estas tareas de dirección y de relaciones industriales en manos de empleados asalariados. Era un sistema de subcontratación<sup>104</sup> ya que la mayoría de las tareas quedaban en manos de estas personas que contrataban el trabajo, lo pagaban, supervisaban el proceso productivo y recibían un porcentaje final (Garside; Gospel, 1982: 101-2). Los capataces eran señores absolutos de la producción en sectores como la construcción, la ingeniería, la minería y el acero; en sectores como el textil había formas similares de organización del trabajo.

Schumpeter critica a Marshall porque en sus alusiones al empresario enfatiza más su función como gerente y afirma que lo confunde con el director del negocio; pero en el texto de Marshall que aduce para ello se mantiene la tesis contraria: “la dirección del trabajo es sólo un aspecto y a veces no el más importante, de un negocio y el patrono (*employer*) que asume todos los riesgos de un negocio presta realmente dos servicios distintos a la comunidad y requiere una doble capacidad” (PE: 297).

En el manejo de los asuntos de la empresa el director tiene facultades muy amplias: ni la junta general de accionistas puede enmendar sus decisiones salvo que éstos realicen una alteración de los artículos. Pueden nombrar de modo discrecional un *managing director* y delegar en éste alguno de sus poderes. La fuente principal de ingresos del director son los beneficios de la empresa, teniendo el sueldo o el rendimiento de sus acciones un carácter secundario (Charlesworth & Cain, 1977: 317). Los directores no son simples servidores de la empresa sino controladores de sus asuntos: por lo tanto, no tienen derecho a un sueldo por sus servicios. Si además de director es también *managing director*, entonces sí que está al servicio de la empresa y tiene un salario. Poseen derechos financieros sobre los beneficios y responsabilidades dentro de la empresa.

---

<sup>104</sup> Desde 1873 se produjo un crecimiento retardado de los índices de productividad agregada, sin que tuvieran mucho éxito los intentos para cambiar el rumbo: por décadas su evolución fue del 0,5; 0,1; 0,2; y -0,1 % en los años de la preguerra. Cobra cada vez más fuerza la hipótesis que lo atribuye al dominio de la mano de obra especializada (Landes, 1977: 670), sobre todo en las industrias dedicadas al ensamblaje. Estos hombres en su trabajo eran casi autónomos: hacían el papel de subcontratistas dentro de la empresa, organizando el trabajo a su conveniencia. Su independencia era costosa (Coleman; MacLeod, 1986: 588-611). En términos de productividad, imponían su ritmo de trabajo en vez de acomodarse al de las máquinas. Su interés en el *status quo* era un obstáculo a la innovación; y su habilidad desanima a los empresarios de abandonar técnicas artesanales. Estudios sobre la industria de vehículos a motor han puesto de manifiesto la importancia de la tradición de talleres independientes que no permitía al empresario ejercer más que un control parcial sobre el esfuerzo laboral, y que la fabricación de piezas en esas condiciones se traducían en una baja productividad, cáncer de la industria británica hasta nuestros días.

Hay una evolución en el contenido de las funciones del director, dentro de la legislación inglesa con el tiempo (Charlesworth & Cain, 1977: 347-9) desde una posición de empleado -‘el oficio de director es el de un simple asalariado de la empresa’: caso Smith contra Anderson, 1880-; a una mayor responsabilidad -‘son aquellos en los que se delega el derecho de manejar los asuntos de la empresa’: caso Lintock contra Campbell, 1916-; hasta ‘mantener las propiedades de la empresa bajo su control’ -caso Piece contra Mills, 1920-; y ‘una relación de confianza con la empresa aunque sus funciones varían de unas a otras’ (1925).

### c. *El promotor*

Marshall dirige el análisis a una teoría de la progresiva burocratización de la actividad empresarial, que él extiende al Estado y al socialismo. Es en este momento cuando aparece una nueva figura, el *promoter*, que puede coexistir con o sustituir al empresario. Marshall analiza sus características en el capítulo IX del libro II de *Industry and Trade* que son distintas del empresario ya que organiza “la cooperación industrial con criterios puramente comerciales”, “procura unirse con otros industriales”, “estudia el modo en que los inventos, modos de producción, desarrollos de la demanda o facilidades para el transporte, ofrecen oportunidades para alianzas beneficiosas entre industrias que habían tenido poco en común hasta entonces” (IT: 329-30) (Pesciarelli, 1992: 149-50). Es el ya conocido hombre capaz y enérgico trasladado a una economía dominada por las sociedades anónimas.

La figura del *promoter* surge con las sociedades anónimas: ya en 1866 -en el caso Kelner contra Baxter- se citan algunos de sus cometidos. Es “un organizador profesional” (IT: 330), la persona que da los pasos necesarios para crear una empresa, reorganizar otras existentes, o realizar una fusión entre varias. “Puede darse cuenta del despilfarro que puede causar la competencia entre rivales y -al no estar pegado a los pequeños detalles- tiene un punto de vista más amplio de la industria” (IT: 330). No es infrecuente que el promotor se convierta en el primer director de la nueva compañía. Jugaron un importante papel en la constitución de las llamadas ‘compañías privadas’: en muchas ocasiones él mismo era propietario de alguna de las antiguas compañías que se fusionan; es conocido que tal régimen -no reconocido legalmente hasta 1907- tuvo gran popularidad en Inglaterra y fue instrumento para que las empresas familiares dejaran de serlo sin perder ni la propiedad ni el control del negocio. Un paso más en el proceso de despersonalización de la propiedad en las empresas.

El *promoter* puede actuar sobre empresas ya existentes “en las que ha descubierto posibilidades para el futuro, buscando el capital necesario para una ampliación o una mejor organización” (IT: 329). Da la impresión de que Marshall intenta trasladar al promotor todas las cualidades positivas del hombre de negocios que tiene una empresa pequeña ya que insiste en su papel como instrumento para la unión de varias empresas de tamaño medio, mientras que su papel no es necesario en las grandes industrias (IT: 330). En cierto sentido se asemeja a los modernos asesores de inversión ya que “después de hacerse una idea de las futuras tendencias económicas, aconseja al público el mejor modo de invertir sus recursos en aquellos campos que ofrecen mejores perspectivas” (IT: 331). Puede haber promotores fraudulentos “que pueden hacer creer a la gente que hay grandes posibilidades de éxito en inversiones que él sabe que son improductivas” (IT: 331).

¿Existieron estos caracteres empresariales? Vimos que Marshall acude a la conducta de un homogéneo grupo empresarial con el fin de establecer normas de regularidad. Eso le permite introducir identidades ficticias de ‘tipos’<sup>105</sup> que representan al grupo como las metáforas biológicas del ciclo vital del empresario (PE: 316). Marshall apunta a un sistema socio-económico a base de colectivos homogéneos unidos entre sí por lazos estructurales y de conducta: de ahí su idea de grupos industriales diferenciados, tan compactos como “naciones distintas”, uno de los cuales, el de los hombres de negocios, sería el actor principal en el moderno sistema industrial vigente en la Inglaterra de su época (EEW, II: 122).

La tendencia de Marshall a hablar de los empresarios unas veces como ‘grupo’ y otras como ‘individuos’, no ayuda a clarificar el contenido del concepto. Para Hébert y Link (1988: 77) aplica la noción a una jerarquía de individuos más que a uno concreto: el empresario marshalliano sería una ‘organización’ que incluye todas las personas necesarias para llevar a cabo la función empresarial<sup>106</sup>. Aunque compartimos en parte la crítica, se nos hace difícil conciliarlo con la persona de cualidades excepcionales que recibe a cambio una cuasi-renta. Marshall no está ofreciendo una teoría económica -un paradigma en el sentido kuhniano- rival de la clásica sino una mejor articulación de aquella. Cuando aborda la cuestión de la distribución apela a la historia de la teoría económica, remarcando: a) que los modelos formalizados por los autores anteriores no eran representaciones del mundo real (PE: 504); b) que esos autores reconocen no haber tenido en cuenta en sus modelos fenómenos relevantes de la vida real que podrían haberlos hecho aplicables a la realidad (PE: 509).

Para Samuels y Schuster (1990: 437-8) ambos puntos son importantes porque explican el acercamiento que hace al problema de la distribución:

Los antiguos intentos por dar una solución al problema de la distribución eran respuesta a cuestiones imaginarias que pudieran haberse suscitado en otros mundos diferentes del nuestro, en los que las condiciones de vida fueran muy sencillas. Este difícil problema puede ser más fácilmente resuelto dividiéndolo en varias partes y cada una de aquellas sencillas preguntas contenía una parte del problema mayor y complejo que debemos resolver. Nos beneficiaremos de esa experiencia para comprender las causas del problema de la distribución en la vida real (PE: 510).

El trabajo de los economistas clásicos<sup>107</sup> le proporciona la base para su trabajo, pero el estudio del crecimiento económico no era un juego teórico, sino una comprensión de los procesos del mundo real. No le interesaba la construcción de ‘modelos’: “el economista analítico debe seguir ese mismo camino si quiere mantenerse en contacto estrecho con lo que sucede en la vida real” (PE: 376). La confusión se produce porque no aclara si las conductas empresariales examinadas son tipos

---

<sup>105</sup> Los individuos proporcionan el empresarial “instinto de clase” (Mem: 281), pero Marshall busca la representatividad. Sus ‘tipos’ no intentan reproducir los hechos de los individuos concretos (Dardi, 1991: 95-6, 107). Pero tienen una existencia histórica actual en cuanto representan estructuras de organización reconocibles. Como método habitual, considera las decisiones económicas desde una perspectiva mecanicista, aplicando el principio marginal a la estructura de motivos de cada tipo, que es una aproximación del de los individuos que representa: eso crea esa atmósfera impersonal de *Principles*. Sus empresarios parecen movidos por fuerzas ajenas a ellos, ya sea la costumbre o la aplicación del principio de sustitución: son el ‘agente’ o ‘medio’ a través del cual actúa este principio (PE: 515, 599-600, 663).

<sup>106</sup> En la misma línea de ese autor, Schumpeter (1971 a: 620) argumenta que el cuarto factor productivo, la ‘organización’ no es sino un rótulo para designar un compuesto de temas -como la división del trabajo y la maquinaria-, una de los cuales es la dirección del negocio: no se trataría de un agente en el mismo sentido que lo son los otros.

<sup>107</sup> La influencia de los clásicos es grande. Empezó el estudio de Ricardo, en quien encontró grandes limitaciones en “que el precio esté regulado por el coste real de producción” (PE: 347-8). Luego reconoce la deuda que le ligaba a Cournot y a Von Thünen (el análisis marginal). “Estaba en aquella época formándome de la mano de grandes maestros, sobre todo, Cournot, Von Thünen y Ricardo” (Mem: 417). Esto parece explicar su tendencia a atribuir a Mill casi todo cuanto de positivo se había hecho en la teoría económica.



representativos, o bien como una imagen muy simplificada -justificable en términos pedagógicos- como una especie de estructura auxiliar para la construcción del edificio.

Para él cada problema real exige ser ajustado al esquema general que tiene una finalidad instrumental, adaptable a los casos de la vida real (Hutchison, 1967: 88-90). Respeta la variedad de situaciones empresariales y afronta cada problema “de modo independiente bajo la guía de los razonamientos generales”. El método de Marshall de comenzar su análisis con un modelo simplificado, colocando los factores distorsionantes en su depósito “ceteris paribus”, es paradigmático del empleado por economistas anteriores<sup>108</sup>. Pero no podemos identificar ese mundo ‘real’ con el que existe objetivamente. Se trata de una teoría, que no es la realidad en sí misma. Hay muchos pasajes en los que combina hechos y teoría para dar más peso a sus exposiciones y usa los ejemplos como soporte para sus teorías; pero los ‘hechos’ no juegan un papel importante en sus exposiciones (Samuels et al, 1990: 439-45). Sus formulaciones teóricas no constituyen la base de sus razonamientos prácticos<sup>109</sup>. La teoría de la distribución se acaba convirtiendo en una teoría del cambio. Todos los factores de producción son influidos del mismo modo por la competencia.

#### 4. Distintos papeles que Marshall atribuye al empresario

Es dudoso que haya existido una teoría económica del empresario alguna vez, aunque quizá puede aplicarse tal definición a enfoques más recientes como los de Coase o Alchian. Lo que encontramos en Marshall es una descripción de la conducta del empresario - ¿o de las organizaciones? - que explica la complejidad del enfoque con el que ve la actividad empresarial y la diversidad de conductas y funciones empresariales que describe.

En primer lugar, le asigna papeles distintos según adoptemos el punto de vista de la economía positiva -lo que es- o de la normativa -lo que debe ser-<sup>110</sup>. La distinción entre ambos enfoques busca asegurar el logro de una ciencia<sup>111</sup> objetiva, científica, libre de juicios de valor. Marshall se encuentra entre los defensores de esa distinción para “tratar por separado dos tipos de cuestiones de acuerdo con las leyes de la política económica: a) las consecuencias de una acción, que será objeto de

---

<sup>108</sup> Acude a la distinción entre el estado real y el imaginario. Dice que nos conducirá “por etapas sucesivas” desde ese mundo imaginario al real y un poco más tarde afirma que “podemos volver a nuestro mundo real para examinar la cuestión de la distribución” (PE: 514). Así, nos hace abandonar ese mundo imaginario sobre el que los clásicos escribían y en el que él mismo nos había colocado al comenzar su análisis (Samuels et al, 1990: 438-9).

<sup>109</sup> Para apoyar sus argumentos no acude a hechos reales sino a desarrollos que su misma teoría predice: esos “hechos” que aduce no pueden contradecir su teoría porque están en su contenido. Pero juegan un papel retórico en la justificación de sus demandas: poniendo en relación sus pretensiones con el mundo real, las hace más accesibles y razonables. Así, afirma que “el principio fundamental de este libro estriba en el hecho de que los seres humanos libres no son educados para su trabajo siguiendo los mismos principios que si se tratase de una máquina, un caballo o un esclavo” (PE: 504); pero luego eso no afecta al análisis ni a sus aplicaciones: mientras remarca la importancia de tener en cuenta las diferencias entre los factores humanos y técnicos de la producción, en su análisis se niega la relevancia de la distinción.

<sup>110</sup> En sentido positivo, podemos abordar dos aspectos: el descriptivo, del que se ocupan la estructura y la historia económica; y el analítico de la teoría económica. El enfoque analítico puede ser indicativo -quiénes son los empresarios-, funcional -qué hacen- o estratégico -cómo actúan según la teoría de las organizaciones-. En un sentido normativo, la política económica se ocupa de prescribir soluciones y de abordar las políticas de desarrollo.

<sup>111</sup> Las pretensiones de la Economía de ser una ciencia basada en leyes estaba siendo combatida, por una parte, por los sociólogos, que afirmaban que las explicaciones económicas de la conducta humana eran muy parciales y, por otra, por la Escuela Histórica Alemana, según la cual cada época tenía sus propias leyes de desarrollo que sólo la Historia podía descubrir. El ataque más poderoso venía de historiadores económicos como Bagehot, Price y Cunningham: critican la intemporalidad y universalidad de las deducciones económicas y sugieren que un estudio mucho más global y serio a la riqueza de las naciones es el que estaban haciendo las escuelas históricas alemana y británica.

un juicio moral; y b) si la acción es correcta” (Marshall, 1974: 425; Harrison, 1963). Para Maloney (1985: 197) su posición fue siempre clara: los economistas deberían condenar aquello que consideran erróneo, pero la ciencia económica no tiene autoridad normativa<sup>112</sup>. “Las decisiones sobre cuestiones morales la Economía debe dejarlas a su hermana la Ética” (carta a Keynes, 28.X.88). Sin embargo, el tono moralizante<sup>113</sup> de Marshall puede parecer una violación de las reglas de la Economía positiva.

Hay una dificultad adicional: los historiadores de la Economía no se ponen de acuerdo sobre la función del empresario en el sistema económico. Marshall no fue ajeno al problema. Estoy de acuerdo con Muñoz (1967: 230-8) en que la costumbre de Marshall de no aclarar si se está refiriendo a empresarios concretos o al grupo empresarial dificulta nuestra tarea en términos metodológicos. Es así como surge en las ciencias sociales el concepto de ‘tipo ideal’, un instrumento de análisis para comparar nuestras ideas con la realidad. Diversos autores<sup>114</sup> han tratado de identificar esos ‘tipos’.

En sentido normativo, pienso que la única función que Marshall atribuye al empresario es contribuir al desarrollo económico. Más complejo es identificar las funciones en el plano positivo ya que habría que comenzar precisando si el enfoque analítico marshalliano es indicativo o funcional. Los clásicos adoptaron el primero: el empresario a través de su función en un momento dado<sup>115</sup>. Marshall se adhiere en parte a ese método<sup>116</sup>. El empresario se convierte en una categoría de la ‘historia’ económica. Eso lleva a afirmar a Muñoz (1967: 249-52) que no hay una teoría clásica del empresario. La metodología funcional-formal de los neoclásicos supone un paso adelante al analizar las acciones típicas del empresario. Puede así ser comprendido en cualquier circunstancia

---

<sup>112</sup> Marshall trata de mostrar que la economía positiva es posible sin por ello formular juicios de valor. Así se entiende su tesis de que la economía normativa se subordina a la economía positiva y que esta es fundamento de la anterior. Sus críticos aducen que así la economía normativa se convierte de hecho en una rama de la economía positiva.

<sup>113</sup> “El economista debe tener sus propios puntos de vista, pero cuando los da a conocer debe hacerlo en nombre propio, no en el de la ciencia económica; y ha de ser cuidadoso al hacerlo porque hay muchas dudas sobre la autoridad de la Economía en cuestiones prácticas” (Mem: 165). Distingue entre las “cuestiones estrictamente científicas” estudiadas por los economistas y los “problemas prácticos” que son estímulo para la investigación de aquellos aunque no pertenecen en sentido estricto a su campo de acción: “Los estudios económicos no se limitan a las materias que pueden recibir un tratamiento científico; pero esos juicios individuales basados en el deseo relativo de diferentes demandas sociales, deben ser claramente distinguidos de aquellos que han sido alcanzados por métodos científicos” (IT: 675-6).

<sup>114</sup> Por ejemplo, Evans (1949: 336) elaboró una sencilla tipología de caracteres empresariales: el directivo, el innovador y el controlador. Los tres pueden darse en el mismo individuo: es sólo en las grandes empresas donde la especialización es más clara. Raramente una persona se ocupa durante un periodo de tiempo largo en sólo una de las funciones. Eso sin tener en cuenta que además puede ser capitalista, propietario o trabajador. Otro intento más reciente es el de Casson que analiza las facetas del empresario-coordinador: a) y b) dentro de la empresa, c) fuera de ella; a) como productor: selecciona las técnicas de producción y controla procesos productivos; b) como patrono-gerente: se ocupa de que se hagan las cosas; y c) como intermediario entre compradores y vendedores.

<sup>115</sup> Trata de identificar quién es el empresario. Tiene un valor ocasional -para ese momento y lugar determinado. Sus observaciones tienen poca precisión y aparecen mezcladas con estudios sobre los motivos del empresario (O’Kean, 1992: 38-50). En esa época, las funciones de dirección y control se centraban en la misma persona -el propietario- y los economistas clásicos no pudieron separarlo del empresario. Sus reflexiones contienen muchos juicios de valor que dificultan el análisis económico: de hecho todas las teorías funcionales son sospechosas de tendenciosidad ideológica.

<sup>116</sup> Marshall participa en ciertos aspectos del método funcionalista histórico -en cuanto que nos ofrece una serie de reflexiones sobre el empresario y sus funciones básicas, basadas en la observación de su medio ambiente histórico-, pero no podemos considerarle el último de los clásicos: supondría olvidar las funciones de organizador de la producción, de liderazgo, innovador, ... que Marshall le atribuye dentro del nuevo enfoque ‘formal’ característico del pensamiento neoclásico.

histórica<sup>117</sup>. A pesar de representar un paso adelante en la investigación del concepto de empresario, no ha podido proporcionarle las características de un término científico: buena prueba de ello son las discusiones y controversias que siguieron a los escritos marshallianos<sup>118</sup>. Otro paso adelante es el del empresario-control, unido al fenómeno de la despersonalización de la propiedad dentro de las empresas pero se sigue definiendo al empresario como si de hecho no existiera.

No es fácil comprender la función empresarial en el mercado, como lo muestra la eliminación virtual de dicho papel en las exposiciones más recientes de las teorías de los precios, así como en los múltiples intentos de otros autores (Kirzner, 1975: 42) para definir al empresario y distinguir su papel del capitalista y del gerente. Estos intentos reflejan el deseo de identificar con precisión algo cuya presencia se siente pero que sólo se presta a una definición vaga. Es posible y necesario hacerse con ese elemento esquivo de la empresarialidad. Hébert y Link (1988: 107-8) identifican los vectores de la función empresarial y detectan hasta doce teorías<sup>119</sup> sobre el contenido de la actividad empresarial a lo largo de la historia del pensamiento económico. Aunque, simplificando esos conceptos, pueden resumirse en cuatro los papeles asignados al empresario en la literatura económica: organizador de la producción-coordinador-vigilante (Say, Coase, Alchian y Demsetz); el que asume determinados riesgos (Knight, Mises); arbitrajista -compra barato y vende caro- (Cantillon, Kirzner); e introductor de innovaciones (Schumpeter). Estos son los papeles fundamentales. Pueden ser definidos muchos más pero esos son los únicos que se prestan a una cierta elaboración teórica.

---

<sup>117</sup> En el debate historicista en el Cambridge de finales de siglo la acusación de Cunningham contra Marshall era básicamente que pretendía formular leyes económicas de validez universal; pero Marshall dice algo bien distinto: “Si consideramos la historia de algunas relaciones económicas vemos que métodos que han tenido éxito en determinadas épocas y lugares han fracasado en otros; a veces la diferencia puede explicarse por cambios en la cultura y el carácter, pero otras veces no y esto limita mucho el alcance del método deductivo” (PE: 772). Y, en otro lugar, afirma: “Cuando consideramos el poderío de Roma como centro de riqueza y la escala de sus negocios, no podemos extrañarnos de que muchos autores hayan querido encontrar semejanzas entre sus problemas económicos y los nuestros. Pero la semejanza es superficial e ilusoria. Esta errónea interpretación se ha atribuido a Roscher y otros autores que se han empeñado en señalar analogías entre los pueblos antiguos y modernos” (PE: 731).

<sup>118</sup> Los neoclásicos elaboraron un primer tipo ideal basado en el riesgo, sin tener en cuenta que implica la característica histórica de la propiedad unida al empresario: nos ofrecen una teoría de carácter ‘formal’ sin comprender que se hacía depender la validez del concepto de un aspecto del sistema clásico. Esa interpretación fue superada por la obra de Knight, en la que se distingue el riesgo (asegurable) de la incertidumbre. Soportar la incertidumbre es una función que se ha de llevar a cabo en cualquier circunstancia histórica. El riesgo es un factor de costo y no puede ser considerado como categoría funcional.

<sup>119</sup> Esas teorías son:

- 1) Riesgo asociado con la incertidumbre (Thünen, Mangoldt, Knight, Mises);
- 2) Ofrece capital financiero (Smith, Ricardo, Pigou);
- 3) Innovador (Bentham, Thünen, Schmoller, Sombart, Schumpeter);
- 4) Agente toma decisiones (Menger, Marshall, Walker, Shackle, Kirzner);
- 5) Líder de la industria (Walker, Marshall, Weber, Schumpeter);
- 6) Gerente o superintendente (Mill, Menger, Marshall);
- 7) Coordinador de los recursos (Wieser, Marshall, Clark, Schumpeter);
- 8) Propietario de una empresa (Wieser, Pigou);
- 9) Empleador de los factores de producción (Walker, Wieser, Keynes);
- 10) Contratista (Bentham);
- 11) Arbitrajista (Cantillón, Kirzner);
- 12) Asignador de recursos económicos a usos alternativos (Kirzner).

Desde un punto de vista indicativo-funcional nos parece que Marshall atribuye al empresario tres grupos de funciones: a) desempeñar una determinada actividad económica: organización de la producción; e innovación; b) desde una perspectiva psicológica es el líder de la empresa con unas cualidades carismáticas innatas y dotes de mando; c) integrando aspectos jurídicos y económicos, el empresario es: el agente que se especializa en tomar decisiones haciendo uso de la información; y la persona que corre con el riesgo y que se apropia del beneficio.

Si adoptamos un enfoque funcional, el empresario es, en primer lugar, un optimizador que trata de hacer máximos los beneficios, aunque para él ese principio no implica necesariamente una conducta egoísta. Esos motivos pueden ser el motor de la conducta en un acto concreto pero no su fin último<sup>120</sup>. La conducta ‘economizante’ no es en Marshall simplemente ‘economicista’. “La Economía trata del hombre tal como es; no con la abstracción del *homo economicus*, sino con personas de carne y hueso” (PE: 26). En eso se aparta de Mill<sup>121</sup> que entiende todo en términos de beneficios y se acerca a Smith al definir otros motivos sociales para la acción económica. No está pensando en un ser ficticio sino inserto en un contexto histórico y cultural. Marshall pensaba que el principio de sustitución era útil aunque no fuese más allá de una medición grosera de las motivaciones, pero de personas reales. La visión funcional atribuye, además, al empresario: el dominio del capital; afrontar el riesgo y la incertidumbre; especulativa; dinámica e innovadora; decisoria; y autoridad moral y liderazgo en la empresa.

La actividad empresarial es vista por Marshall principalmente desde un punto de vista indicativo -siguiendo la tradición clásica-, pero incorpora ciertos elementos que son característicos de un enfoque funcional: qué hacen, cómo se comportan los empresarios. Si afrontamos la cuestión bajo el prisma de su tratamiento micro y macro-económico, llegamos a parecidas conclusiones: todas las funciones del empresario marshalliano -excepto su contribución al desarrollo económico- caen dentro del campo microeconómico.

La adopción de ese doble enfoque responde a las circunstancias de una etapa histórica en la que las cuestiones metodológicas son aún objeto de un tratamiento muy sencillo y primitivo. En nuestra opinión, Marshall atribuye a las personas que describe como empresarios seis funciones fundamentales:

1. Distribución de rentas: asume los riesgos; se apropia del beneficio;
2. Organización de la producción; la empresa como organización;
3. Búsqueda de información para mejorar la organización de la empresa;
4. Introducción de innovaciones;
5. Liderazgo empresarial;
6. Contribución al desarrollo económico.

## CAPÍTULO SEGUNDO

---

<sup>120</sup> El uso que hace Marshall del análisis marginalista es indirecto y modesto en sus fines: únicamente medir los ‘efectos observables’ de la conducta económica. Se trata del sentido empleado en las conversaciones ordinarias cuando empleamos los incentivos monetarios como punto de partida para explicar la conducta humana.

<sup>121</sup> El testimonio de su esposa Mary Paley (1947: 20) confirma que en las clases de Economía de su marido la base eran los clásicos: “Mill era el más importante, con Smith, Ricardo y Malthus detrás”. Marshall se había formado leyendo los *Principles* de Mill en 1867-8 (Mem: 10) y durante toda su vida conservó algo que se podría llamar respeto filial por Mill, al que nunca consideró como un clásico (Mem: 374).

## EL EMPRESARIO EN LA TEORÍA ECONÓMICA

En el capítulo introductorio ya se hizo referencia al doble enfoque que Marshall adopta en el análisis de los hechos económicos: tanto mecanicista como evolutivo. La tradición inglesa es la fuente fundamental que aporta el primero de ambos principios. Desde comienzos del siglo XVII el mundo científico asistió a una progresiva colonización de las ciencias sociales por parte de los instrumentos analíticos de las ciencias físicas o de la naturaleza. La formación matemática llevó a Marshall a pensar que la ciencia económica era capaz de medir -de acuerdo con principios de orden mecanicista- la fuerza de los motivos humanos, en la línea adamita y del utilitarismo de Bentham. Este principio se veía compensado -ya lo analizaremos en el próximo capítulo- por una visión evolutiva de la dinámica social. Esa dualidad es reflejo de la tensión entre los ámbitos de la naturaleza y de la libertad. En Marshall pesa más el elemento utilitarista-mecanicista ya que los movimientos dentro de su sistema económico hacia el equilibrio parcial tienen el carácter de un esfuerzo mecanicista.

Han sido estas intuiciones que Marshall logró formalizar en modelos de tipo cuantitativo las que han tenido más fortuna al haber quedado incorporadas a la teoría económica. Esos conceptos aparecen cualquier manual introductorio a la Economía. Asimismo, pasaron a integrar la 'teoría de empresa' neoclásica donde no es relevante lo que ocurre dentro de ella ni la actuación empresarial. El modelo se acomoda mejor a la conducta del directivo asalariado. El empresario aparece como el cuarto factor de la producción, sometido a las mismas reglas -impuestas por el mercado- que los demás factores. La libre competencia es un requisito previo y la maximización del beneficio la clave explicativa de la conducta tanto de las empresas como de los empresarios. Conectados con la búsqueda del beneficio aparecen otros aspectos: el empresario como persona que asume determinados riesgos; su actividad especuladora; y su papel en el progreso económico.

### A. EL EMPRESARIO COMO CUARTO FACTOR; REGULADO POR LA COMPETENCIA

Tradicionalmente, la literatura económica había manejado tres factores en la explicación del proceso productivo: tierra, trabajo y capital. Fue Marshall quién identifica el trabajo del empresario como el cuarto factor de la producción, separando los conceptos de dirección y ejecución. Primero aparece enunciado en *Principles* en el encabezamiento del capítulo I del libro IV titulado: 'Los agentes de producción: tierra, trabajo, capital y organización (PE: 138), aunque el título hasta la tercera edición (1895) era 'Oferta o Producción'. En la cuarta edición (1898) aparece el párrafo definitivo:

El capital consta de conocimiento y organización. El conocimiento es nuestra máquina de producción más potente ya que nos permite someter a la naturaleza. La organización ayuda al conocimiento. La distinción entre propiedad pública y privada en relación con el conocimiento y la organización es de una importancia considerable y siempre creciente: por este motivo parece a veces conveniente considerar la organización como un agente de producción diferenciado (PE: 138-9).

Es importante tener en cuenta desde ahora las implicaciones que tendrá el hecho de que Marshall aplique los mismos criterios explicativos a la actividad empresarial que a la de los demás factores. El mecanicista principio de sustitución le servirá en todos los casos. Lo esencial de la empresa es la organización económica y el empresario tiene funciones empresariales y gerenciales:

La tarea de dirigir la producción es tan difícil bajo las complejas condiciones de la vida moderna que debe ser fraccionada y puesta en manos de un cuerpo especializado de patronos o (...) de hombres de negocios; que toman a su cargo los riesgos, reúnen el capital y la fuerza laboral necesaria para el trabajo, diseñan el plan general y supervisan los detalles. Podemos considerarlos como un grado industrial altamente especializado, que actúan de intermediarios entre los productores y los consumidores (PE: 293).

Estoy de acuerdo con la matización de Robertson (1970: 27-8) en el sentido de que Marshall utiliza el término “agentes” de producción cuando se refiere a las cuatro categorías, mientras que reserva el de “factores” para sus manifestaciones individuales -una máquina o materia prima concreta-. Así distingue entre los “factores” -próximos, individuales- de producción y los “agentes” últimos, el hombre y la naturaleza, con sus cuatro subdivisiones -tierra, trabajo, capital y organización<sup>122</sup>. El factor es algo más específico que el agente de producción.

Muchos autores que niegan que el empresario sea un factor de producción<sup>123</sup>. Para Abraham y Gurzynski (1987: 114-7) debe ser claramente diferenciado del *manager* que sí lo es: no hay simetría ni posibilidad de sustitución entre el empresario y los factores de producción. Entre otros, Blaug (1985: 572) piensa que el empresario como factor ‘es inconsistente en sí mismo, como ya señaló Edgeworth. Sería imposible definir el producto marginal de un factor si no es infinitamente divisible y homogéneo<sup>124</sup>. El problema es que estamos hablando de la acción humana. Por eso no estoy de acuerdo con Blaug cuando califica de antropológicamente débil la teoría marshalliana; lo es mucho más la clásica.

Con Marshall, el empresario adquiere un papel central no sólo en las operaciones a corto plazo sino también en la supervivencia y prosperidad de la empresa a largo plazo. Añadiendo la organización a los factores ya existentes, integra al empresario en su teoría del valor. El factor recompensa o beneficio puro dejaba de ser contractual para convertirse en residual (Corley, 1990: 84-5). El empresario exitoso puede apropiarse de esa renta de habilidad, en razón de las dificultades del trabajo y el riesgo, aunque la competencia tenderá a reducir sus beneficios a un nivel normal.

Marshall considera que la aportación de ese talento escaso en el mundo de los negocios está regulada por leyes muy parecidas a las de los otros factores. Pero la empresariedad está también condicionada por factores de orden económico, sociológico, histórico e institucional. Comenzamos nuestro análisis tratando de explicar por qué es posible hablar de un mercado empresarial para pasar después al estudio de la competencia como requisito de la actividad empresarial. Se trata de analizar las causas del aumento de la oferta de empresarios en un momento dado y de qué modo podría ser aumentada la disponibilidad de este factor. El desarrollo de la teoría del empresario tiene mucho que ver con el estudio de la oferta de empresarios: la búsqueda de empresarios y el fomento de las actividades empresariales deben ser dos preocupaciones básicas de la política económica.

El estudio de la oferta parte de la necesidad que tiene la sociedad en cada momento de conocimientos y experiencia para el desempeño de la función empresarial. Esos agentes perciben constantemente desequilibrios económicos y estiman la conveniencia o no de reasignar sus recursos y su propia actividad. Hay una permanente consideración del coste de oportunidad de acometer la actividad empresarial. La principal tesis marshalliana es que existe un precio definido -los “beneficios normales”, que son parte de los costes de la empresa- para “la oferta de capacidad para los negocios que dispone de capital” -que posee capital o está al servicio de quien lo tiene. Lo cual no significa que el empresario deba ser también capitalista, porque el crédito salva ese aparente determinismo. Marshall puede hablar de oferta y demanda de capacidad para los negocios lo mismo que para los demás factores: “debemos calcular los precios de oferta de los factores de producción, incluyendo los

---

<sup>122</sup> La distinción aparece por primera vez en la tercera edición cuando cambia el título del libro IV que pasa a llamarse “Los agentes de la producción”. Hasta entonces, los usa como conceptos intercambiables.

<sup>123</sup> La relación entre el *management* y los otros *inputs* (tierra, trabajo y capital) es simétrica porque son sustituibles. Para Kirzner la empresariedad no tiene coste de oportunidad -que tendría si el empresario fuera un factor-. Esto implicaría que no es un factor de producción en el mismo sentido que lo son la tierra, el trabajo -incluyendo el *management*- y el capital; que no puede ser añadido ni quitado de la producción. La consecuencia es que no se le incluye en la función de producción.

<sup>124</sup> Si no es infinitamente divisible, el producto marginal sólo puede calcularse de forma aproximada. Si no es homogéneo, no estamos hablando del mismo factor porque las diversas unidades de un factor son siempre sustitutos perfectos entre sí. En la práctica, la definición de un factor representa siempre cierto compromiso entre las pretensiones de divisibilidad y homogeneidad. La gran heterogeneidad del empresario hace que sea difícil hablar de unidades de *inputs* empresariales.

beneficios brutos de dirección de aquellos que asumen los riesgos, organizan y dirigen el trabajo” (PE: 343).

La posibilidad de ajuste entre oferta y demanda -a través del principio de sustitución- tropieza con la dificultad de conocer cuál es su precio real. “La oferta y la demanda de aptitud empresarial se ve perturbada por la dificultad de conocer cuál es el precio que se paga por ella en cualquier otra industria” (PE: 606). La conclusión de Marshall es contundente: “la escasez de cualidades naturales empresariales y la cuantía de los gastos requeridos para la educación en esas cualidades, afectan a las ganancias normales de dirección: un aumento de la renta que puede obtenerse pone en juego fuerzas que hacen aumentar la oferta de personas capaces de realizar esas funciones” (PE: 608). Se adelanta aquí lo que será objeto de análisis en el apartado próximo: el modo en que los incentivos de tipo económico condicionan la aparición de un mayor o menor número de personas dispuestas a realizar esas actividades.

Como Casson ve un mercado empresarial donde “el equilibrio se logra cuando el precio de oferta es igual al de demanda, la cantidad ofrecida no tiende a aumentar ni disminuir: está en equilibrio” (PE: 345). Hay otros autores que han sostenido la misma tesis de que, a pesar de ser un factor diferente, su oferta se puede deducir como la de cualquiera de los otros factores: Kilby la relaciona con el nivel de ingreso, la tecnología, los precios conjuntos de todos los factores productivos; Leibenstein relaciona la demanda de empresarios con la oferta de oportunidades económicas incluyendo la potencial oferta de capacidad empresarial. La conclusión es optimista: “se amplía constantemente el campo para encontrar personas las adecuadas para dar origen a nuevas ideas y enfrentarse con los riesgos originados al ponerlas en práctica” (IT: 582).

Si bien es cierto que la capacidad empresarial de los individuos de una sociedad es una cantidad dada, determinada por el azar genético, no lo es menos que esta capacidad puede discurrir por muy distintos canales. El empresario tiene un coste de oportunidad, que es el beneficio que podría obtener en otras actividades (Schwartz, 1981: 118). Kirzner comete el error analítico de suponer que no se necesita ningún incentivo para activar la visión empresarial; esto es cierto en cuanto se refiere a la genérica capacidad empresarial, pero no a la capacidad de crear beneficios asumiendo los riesgos: “la oferta de capacidad para los negocios aumenta en la medida que lo hacen las ganancias de dirección que pueden obtenerse” (EI: 117). Si se reducen los incentivos monetarios que pueden conseguir los que han nacido con capacidad empresarial, puede ocurrir que aquellos bien dotados genéticamente para progresar en un ambiente de incertidumbre se dediquen a otras actividades.

Como ya adelantamos, la “habilidad para los negocios” o empresarialidad tiene su propio mercado y recibe un pago normal. “Hay un mercado para la capacidad empresarial lo mismo que para el trabajo de los carpinteros” (EI: 75). Eso implica que la cantidad de empresarialidad disponible en un momento dado es una variable y responde a incentivos económicos. Por tanto, si tiene sentido hablar de una curva de oferta de “habilidad para los negocios”, entonces la cantidad de recursos dedicados a la innovación puede verse afectada por incentivos financieros. “Podemos considerar esta precio de oferta de la capacidad para los negocios como constituido por tres elementos: interés y ganancias brutas y netas de dirección” (PE: 312). La oferta de empresarios está definida por el número de personas cuya labor consiste en tomar decisiones -ó emitir juicios- sobre la asignación de recursos escasos. De ahí, que la oferta está determinada por el rendimiento que ofrezcan otras actividades a los empresarios y por las actitudes sociales hacia el espíritu emprendedor.

La demanda de empresarios por parte de la sociedad está condicionada por la necesidad de juicios empresariales en el ambiente de los negocios: cuanto más complejo, más necesario es actuar con rapidez ante los ajustes y cambios de circunstancias. Aumenta en la medida que su actuación resulta más provechosa a la sociedad: “la demanda efectiva del trabajo de los hombres de negocios está basada en el valor de los servicios que prestan a la comunidad” (PE, II: 671). Esa demanda no puede ser aumentada en sí misma, como con “los pescadores que sólo necesitan aptitudes normales que pueden lograrse con la práctica y no excepcionales cualidades naturales, su número podrá aumentar siempre que se necesite” (PE: 371). Marshall pone el ejemplo del carpintero que va ampliando su negocio y se desentiende cada vez más del trabajo de supervisión de los detalles; sin embargo, “si no posee aptitudes empresariales pronto volverá a la humilde posición en la que comenzó” (PE: 600). “Los que disponen sólo de aptitudes corrientes pocas veces consiguen beneficio

alguno” (PE: 312). Aunque “en el mundo económico la demanda de organización industrial no hace siempre surgir la oferta, salvo que sea de verdad una necesidad de organización” (PE: 242).

La población estará dispuesta a acometer la tarea empresarial en función de la ganancia relativa: relación entre los beneficios esperados y los ingresos en forma de coste de oportunidad que obtendría en actividades alternativas, incluida la valoración del ocio. Esta función creciente -en ordenadas la ganancia relativa y en abscisas el volumen de servicios empresariales- se desplaza sobre todo por factores ‘no económicos’. La actuación del Estado puede desplazar esa curva, que es más inelástica en economías desarrolladas como la inglesa (O’Kean, 1992: 107). El cambio en la elasticidad puede estar relacionado con la inversión en capital humano -educación de los empresarios- y con componentes sociológicos y culturales más proclives a la motivación del lucro económico.

La demanda de servicios empresariales la constituyen los desequilibrios económicos percibidos como oportunidades de beneficio. Esas oportunidades pueden compararse con los ingresos alternativos en otras actividades económicas y se obtiene una ganancia relativa. En la medida en que los desequilibrios sean mayores ofrecerán más incentivos para actuaciones empresariales: obtención de beneficios. La demanda de servicios empresariales es decreciente.

El ajuste del mercado se produce en el punto donde los desequilibrios económicos proporcionan a los empresarios potenciales una ganancia que les compense su inversión en capital humano con unos costes de oportunidad dados. Se puede establecer un equilibrio a largo plazo entre oferta y demanda, en el cual un empresario marginal ganaría un beneficio normal, mientras que los ya establecidos previamente ganan cuasi-rentas por el ejercicio de sus actividades empresariales (Corley, 1993: 20). Pero tratándose de empresarios ese equilibrio sería ficticio porque constituiría un reto a superar por parte de ellos mismos. La percepción de la necesidad de cambios estructurales determina directamente esa demanda; la oferta está regida por la distribución de oportunidades empresariales en una economía y los salarios alternativos de otras tareas; a corto plazo puede haber desequilibrio entre oferta y demanda de empresarios, pero a largo plazo se crea un equilibrio.

Marshall entiende que una libre competencia económica es requisito previo para un adecuado aporte de talentos empresariales. Una de las razones que explicaría la lenta respuesta de algunos empresarios ingleses a la competencia antes de la I Guerra Mundial es que la estructura industrial inglesa estaba en plena transición hacia un nuevo modelo, lo cual supuso una insuficiente habilidad empresarial para dirigir empresas capaces de codearse con sus grandes competidoras. Se hicieron más patentes los errores y dudas empresariales al desarrollarse una economía más competitiva. Una competencia moderada es siempre positiva: “la fuerza motriz es la competencia entre los empresarios: cada uno estudia los posibles campos abiertos a su iniciativa, hace sus previsiones sobre el futuro y lo reduce a sus verdaderas proporciones relativas” (PE: 619). Beneficia el proceso de crecimiento, pero sale su vena utópica cuando afirma: “en un sistema ideal de libertad no existe competición, sino una cierta emulación” (MEM: 394). Esto explica su recelo inicial hacia los *cartels* y otros tipos de combinaciones porque -en su opinión- impiden la natural dinámica del cambio, imponen una disciplina de índole militar y ahogan el olfato empresarial.

La libertad de mercado es algo valioso si está moderada por acuerdos sociales y una adecuada toma de conciencia de los deberes que esa libertad lleva consigo: “el gran peligro de nuestro sistema es que la esperanza y ambición que estimulan los esfuerzos de los hombres contienen una gran dosis de egoísmo y muy poco de generosidad” (MEM: 238). Misión del Estado es corregir los errores de la economía de mercado: así, debe “evitar la formación de una clase privilegiada de empresarios, quienes frecuentemente utilizan sus fuerzas combinadas para frustrar los intentos de un hombre con talento para elevarse hasta su altura desde una clase inferior” (PE: 8). El Estado debe intervenir cuando “los empresarios actúan de manera cruel y maligna” (IT: 527). Son planteamientos con fuerte sabor adamita.

Una excesiva competitividad no es buena para el progreso. Marshall ve el peligro en “las amargas peleas que degeneran en un permanente estado de guerra”, en las que los empresarios sólo desean obtener ganancias en juegos de suma cero y en los que cualidades como la honestidad y generosidad vienen a ser consideradas como un segundo óptimo alternativo, comparadas con la



astucia. El oligopolista no quiere la entrada de nuevos productores y “emplea los más feroces y poco escrupulosos métodos para mantenerlos fuera” (IT: 396). Tal conducta es un atentado a los principios éticos. La competencia entre empresarios era una fuerza vigorizante del progreso económico (MEM: 279-80), pero debe darse dentro de un entramado legal y de una serie de limitaciones como la opinión pública y la caballerosidad económica. Además, no es perfecta.

Marshall encuentra provechosas lecciones sobre la necesidad de una competencia equilibrada en la historia económica de su país. “La nueva raza de empresarios se componía de los que habían labrado ellos mismos su fortuna: hombres fuertes, listos y emprendedores que, considerando el éxito obtenido por sus energías personales, estaban siempre dispuestos a pensar que los pobres y los débiles debían ser culpados más que compadecidos de sus desgracias. Pensaban que no se requería nada más que hacer que la competencia fuese perfectamente libre y dejar obrar a los más fuertes” (PE: 749). El problema es que no aclara cuál es el punto exacto en el que la competencia pierde su carácter benéfico. De ahí que los argumentos marshallianos puedan ser esgrimidos para apoyar lo mismo una absoluta libertad comercial como la intervención reguladora de los estados. El argumento de los abusos cometidos en el pasado es reiterado en otros lugares:

En Inglaterra, a finales del siglo XVIII los inventos mecánicos, la concentración de las industrias y un sistema de fabricación en gran escala vinieron a romper con las viejas tradiciones de la industria y a dejar a cada empresario el cuidado de su negocio como mejor supiera. De este modo se dejó a la libertad de empresa campar a sus anchas, como un monstruo desencadenado. Los abusos que comerciantes hábiles pero incultos, cometieron con su nuevo poder, produjeron graves males (PE: 11).

Pero se muestra optimista ya que “el empresario representativo de Inglaterra hoy en día tiene una mayor amplitud de miras y un carácter más generoso. Su progreso en inteligencia y carácter hacia cosas más elevadas durante esta generación es uno de los más notables cambios registrados” (IT: 179). Marshall no hace sino reflejar las ideas del positivismo sobre un proceso gradual de mejora de la sociedad. El efecto benéfico de las fuerzas del progreso le lleva a mostrarse satisfecho del estado de cosas vigente en su época:

Estaba reservado a la actual generación percibir los males que surgieron de este repentino aumento de la libertad económica. Ahora empezamos a comprender hasta qué punto el patrono capitalista, no adiestrado en sus nuevas obligaciones, estaba inclinado a subordinar el bienestar de sus trabajadores a su propio deseo de lucro. Pero la nación ha crecido en riqueza, en salud, en educación y en moralidad y ya no nos vemos obligados a subordinar las demás consideraciones a la necesidad de incrementar el producto total de la industria (PE: 750).

Sale su veta moralista cuando afirma que “hemos impuesto nuevas restricciones a la libre empresa, no como un medio de dominación de clase sino para defender a los débiles” y que “con la ayuda del telégrafo y de la prensa, de las asociaciones obreras, el pueblo puede estudiar la solución de sus propios problemas” (PE: 751). Y cita algunos elementos que frenan esa competencia desmedida: cuando un empresario considera como costes fijos los sueldos de trabajadores superfluos pero con los que lleva trabajando mucho tiempo (PE: 626); cuando no persigue la maximización de beneficios para “evitar el odio de los otros empresarios que ven expoliado el mercado”; “la opinión pública puede eliminar muchos efectos perversos de la competencia por medio de la desaprobación social” (MEM: 290).

La ausencia de competencia es aún más perniciosa. Achaca una parte de culpa a las nuevas organizaciones obreras a las que considera responsables de un énfasis excesivo en la creación de trabajo: la resistencia a la introducción de nueva maquinaria; la destrucción de máquinas; o el mirar con recelo a los obreros que sacan todo el rendimiento de las nuevas máquinas (IT: 639).

Un tema recurrente en los escritos de Marshall es el temor a entorpecer los libres movimientos del mercado. En el proceso de equilibrio de la oferta y la demanda “la principal fuerza que opera es el miedo a estropear el mercado puesto que el móvil de todos los acuerdos entre patronos o entre obreros, es interferir en la marcha del mercado mediante acciones que, aunque les reporten ganancias inmediatas, constituyen, a la larga, una pérdida total de mayor cuantía para la industria” (PE: 498).

Para Marshall el éxito del capitalismo inglés está en haber adoptado un término medio entre el excesivo individualismo -que es “duro y cruel”- y las excesivas restricciones gubernamentales, que frenan la iniciativa. Y también en su gradualismo: desde el momento en que los cambios son evolutivos y no revolucionarios, el empresario tiene un soporte social para sus actividades.

## B. EL INCENTIVO ECONÓMICO: LA MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO

En la ortodoxia neoclásica la maximización del beneficio era el objetivo principal del empresario. Desde entonces, se ha producido una progresiva erosión de la capacidad explicativa de ese principio para describir la moderna conducta empresarial. Las críticas actuales a esa teoría se centran en tres puntos: la relatividad del beneficio, la misma noción de maximización y el conflicto de objetivos. Ese incentivo es impreciso y relativo porque la idea de beneficio es diferente de hecho para cada persona. A veces, el empresario maximiza su utilidad y no el beneficio: las metas de los empresarios se formulan cada vez más en base a criterios de satisfacción. Parece más acorde con la realidad obtener unos beneficios satisfactorios que hacer máximos los beneficios. Además, la despersonalización de la propiedad y su separación del control provoca un conflicto de objetivos. Surge la teoría del objetivo dirección de la empresa, que anula parcialmente la de maximización de beneficios, ya que el empresario no suele considerar el beneficio como objetivo único de la empresa.

En este sentido, no podemos considerar a Marshall como un neoclásico puro en cuanto que reconoce una gran variedad de motivos -además del económico- para la actividad económica: poder, prestigio, riqueza, necesidad de creatividad, servicio a los demás, los del grupo o clase, la religión, el deseo de maximizar el nivel de ventas, la búsqueda de seguridad. De ahí que sugiera sustituir el término ‘placeres’ -fuente de malos entendidos- por el de ‘satisfacciones’ -que incluye todo tipo de motivaciones humanas-. Whitaker (1977: 166, 172) muestra que esa ‘rebelión contra un acercamiento puramente utilitarista es compatible para Marshall con la aceptación del armazón analítico del cálculo utilitario’. ‘Para él cada hombre se mueve de acuerdo con unos valores éticos impuestos en parte por la comunidad en la que se ha formado’ (Henderson, 1990: 373-4) y revela una fuerte influencia del deber kantiano a través del idealismo inglés.

La debilidad y fuerza del empresario marshalliano es la lógica premisa de su concepción de cómo cambian los motivos a través de la actividad económica y al revés. Cualquier juicio basado en las preferencias de los agentes choca con el problema de la evaluación de esas cambiantes preferencias: de ahí que Marshall los juzgue con escepticismo y vea la necesidad de algún criterio externo a los individuos como pueden ser los criterios éticos. Eso le separa del moderno liberalismo individualista, que enfoca los problemas sociales como la relación entre individuos ‘dados’: se trata de resolver los conflictos, dejando a la eficiencia que obre por sí misma. Para Marshall, los problemas sociales son de educación de los individuos y por eso evita separar eficiencia de juicio moral (Dardi, 1991: 111-2). Piensa que tomar al individuo como un dato es el error fundamental del moderno liberalismo. La tendencia actual a evitar los juicios normativos<sup>125</sup> no es mejor que la marshalliana, es simplemente más conveniente.

El disgusto de Marshall con el simple maximizador de beneficios es de tipo ideológico. “Sus relaciones con los obreros se basan en el cambio de trabajo por sueldo. Pero en ese sentido, el empresario puede fracasar como maximizador de beneficios a menos que tenga en cuenta los aspectos vitales y de carácter indirectamente reflejados en los asuntos laborales” (PE, II: 169). La advertencia es clara: se trata de ganar dinero pero la condición es no olvidar que estamos hablando de personas, no de cosas. Incluso en tiempos de Smith ese maximizador salvaje ya estaba caduco. Como afirma Reisman (1988: 294) al organizador de Marshall se le pide no sólo que actúe en el drama sino que antes escriba el libreto:

---

<sup>125</sup> El ideal de la economía normativa marshalliana es el principio de utilidad de Bentham: el placer -utilidad- y el dolor -desutilidad- son las causas de la acción de los individuos porque operan al margen de la conciencia; es algo dado con lo que el hombre se encuentra dentro de sí. Este es el modelo utilitarista de ciencia normativa: el cálculo de utilidades basado en la ciencia positiva. Los ideales no se justifican porque sean valores sino por la utilidad que proporcionan. Esta es la idea latente en la afirmación de que “la Economía es la sirvienta de la Ética”.

Su éxito tanto material como personal depende en gran medida de su comprensión de la vida real de la gente. La relación es un intercambio de dinero por trabajo, pero no es un simple maximizador de beneficios y debe tener en cuenta otros muchos aspectos del carácter y de la vida de sus hombres. Pero esto es más difícil en las grandes empresas porque el empresario está separado de sus trabajadores por un amplio grupo de subordinados (*Economic Teaching at the University*, 1902: 4).

Coleman (1973: 114) describe magistralmente cómo la educación recibida por los ‘caballeros’ ingleses en la época victoriana les llevaba no a la maximización sino a la conservación del orden y la estabilidad y a la huída de un espíritu demasiado competitivo. Aporta muchas explicaciones: la conciencia social de los inconformistas que fundaron muchos de los negocios más prósperos entre 1880-1914, el código caballeresco de cosas que se deben hacer y evitar, influencias liberales en la educación, la creencia de que había cosas más importantes que los beneficios y que se fue extinguiendo por las corrientes materialistas y -como no-el deseo de disfrutar de más ocio, de perseguir zorros y no beneficios. Termina preguntando: ¿pero qué mundo hubiera resultado de convertirse en empresarios maximizadores de sus beneficios?; ¿ese menor avance industrial no fue un precio pagado a gusto para preservar cosas que se valoraban más?; ¿qué son antes, las ganancias o los costes sociales que su búsqueda provoca?

Marshall se aparta de la ortodoxia neoclásica centrandó el interés en los motivos personales del empresario. En *Principles* explica -tomándolo de Smith-que el motivo para la acción “no necesariamente será la ganancia egoísta ni cualquier otra ganancia material” y que “un individuo dedicado exclusivamente a fines materiales no es sino una pobre criatura” (IT: 3). Whitaker (1977: 455-64) completará la demolición del concepto de *homo oeconomicus* en Marshall. Para él, los hábitos y costumbres no sólo se extienden por imitación sino que derivan de la racionalidad de los agentes. La ‘caja de herramientas’ de Joan Robinson para el estudio de las decisiones del empresario sigue estando mal provista.

Marshall defiende la nobleza de las motivaciones de los empresarios -“entre los directores de las sociedades anónimas se encuentra una gran rectitud de intención y delicada ambición”-, pero sin negar que el afán de lucro se encuentra en primer lugar: “está condicionado por los intereses económicos” (IT: 311). En el prólogo a la 1ª edición abomina de “construir una ciencia en relación con las acciones de un hombre económico, que no obedezca a influencias éticas y persiga el lucro pecuniario de forma mecánica y egoísta” (PE: V).

En *Algunos aspectos de la competencia* hay un apartado titulado *El amor al dinero es sólo uno más* -entre los motivos que llevan a la competencia entre los empresarios-. Sus argumentos se alejan del simple maximizador de beneficios:

Los empresarios son de la misma naturaleza que los científicos; tienen el mismo instinto de clase y tienen estímulos para grandes empresas que no son sórdidas o innobles. Este aspecto de su carácter ha sido a veces mal interpretado ya que por oficio deben ganar dinero... y en el fondo este es el único baremo válido para sus actividades. Para ellos ese baremo es más fiable que las noticias sensacionalistas que aparecen sobre los beneficios que se van a derivar de una innovación técnica o de un nuevo plan organizativo que puede revolucionar un sector industrial (MEM: 281-2).

Se pregunta Marshall: ¿qué motivos mueven a los empresarios? “No muy distintos de los del científico” (MEM: 281), nos dice. Ellos también desean una vida culta, tienen espíritu investigador y tratan de emular a sus colegas: esto no es “sórdido ni innoble”. Pero -a diferencia del científico- para el empresario el único baremo válido es la ganancia económica: “Los hombres de negocios toman la riqueza como un indicador de éxito más que como un fin. En otras actividades, si alguien quiere estar seguro de trabajar bien le basta con la aprobación de los demás. Pero el empresario no puede ser juzgado a ‘priori’; más que el dinero los empresarios valoran el éxito. Es la única evidencia clara de liderazgo para el público” (MEM: 331-2). En el fondo se encuentra la distinción marshalliana entre economía positiva y normativa frente a escritores como Carlyle para los que la economía fomentaría el egoísmo de los capitalistas, amparados en que la libre acción de los mercados conduce a un pretendido bienestar social.

Para Marshall las normas morales no pueden quedar en suspenso cuando el individuo se ocupa de ganar dinero: la confusión consiste en pensar que se está realizando una valoración cuando se formula una relación causal entre hechos: cuando Marshall dice que los individuos actúan movidos por el propio interés no está inculcando egoísmo. Los motivos más poderosos son los que se refieren al propio interés económico, pero no olvida la creciente influencia de motivos altruistas que crecen al compás de la responsabilidad social. Lo relevante para la economía es la utilidad que los individuos asocian a sus creencias éticas, ya que estas son fuerzas explicativas de los hechos económicos. En el enfoque marshalliano, la economía no implica injusticia. El empresario responde a sus trabajadores que no puede aumentar sus salarios porque están determinados por la competencia y no se puede ir contra sus leyes. Aunque añade que hay otros factores a tener en cuenta como las creencias morales o la opinión pública.

Como la Economía se desarrolló dentro del pensamiento utilitarista<sup>126</sup>, la fórmula de la persecución racional del propio interés -los motivos económicos- se ha aplicado con tanta amplitud que el egoísmo ha parecido pertenecer a la esencia de la actividad humana (Parsons, 1968: 221). Aparecen como inseparables racionalidad y egoísmo. Pero Marshall trata de justificar esa motivación egoísta: “los motivos que inducen a los hombres a competir no son sórdidos” (MEM: 281). Su concepto de utilidad en el uso de los recursos se refiere al ‘control de los medios’ para la satisfacción de necesidades y es indiferente el carácter de los fines, altruistas o egoístas: “el dinero es un medio para fines diversos y si estos son nobles el deseo de conseguir el medio lo será también” (PE: 22). La motivación económica aparece como un medio para fines ulteriores: “aunque el dinero o la riqueza es el centro alrededor del cual gira toda la ciencia económica, es así, no porque consideren como el fin principal del esfuerzo humano ni como el objeto de estudios para el economista, sino porque en este mundo es el único medio apropiado para medir los móviles humanos en gran escala” (PE: 22). Su norma de actuación económica es la misma en ambos casos. La paradoja es que Marshall no sólo separa egoísmo y racionalidad en su esquema, sino que sugiere la conexión inversa (MEM: 160): con mayor racionalidad el hombre se hace menos egoísta.

El único camino que veía para convertir a la Economía en una disciplina científica era colocando los motivos humanos dentro de la vara de medir del dinero: es su concepción de los “motivos medibles”, tomada en parte de la filosofía utilitaria (Shove, 1942: 15). Su nueva economía sería una ética social aplicada: “las ciencias sociales están buscando su unidad en las fuerzas del carácter humano” (MEM: 300). Su línea de pensamiento le condujo a un dilema entre utilitarismo y mecanicismo del que quizá no supo salir. De cualquier modo, el análisis marshalliano es de unas miras mucho más amplias que el de los economistas actuales. Dos hechos han dificultado la comprensión de sus ideas: su resistencia a moverse del terreno de los motivos mensurables; y la ambigüedad con que expresa las implicaciones éticas de sus desarrollos económicos.

Los factores económicos que promueven la empresarialidad son los mismos que facilitan el desarrollo económico (Wilken, 1979: 7). Pueden ser de dos tipos: aquellos que proporcionan incentivos para los empresarios en el mercado; y los que influyen sobre la disponibilidad de capital. Unos le muestran posibilidades que pueden ser explotadas y otros le dan el recurso fundamental para llevar a cabo su tarea empresarial. De ahí que cuando se da el crecimiento económico de un país se facilita la aparición de empresarios; y unos mayores niveles de renta facilitan la acumulación de capital disponible para la inversión. El talento empresarial necesita del complemento del capital.

---

<sup>126</sup> Para Matthews (1990: 25-6), las múltiples referencias a más altos motivos nos llevan a no considerar a Marshall como utilitarista, en el sentido benthamita de buscar maximizar la satisfacción de las preferencias. Estaba temperamentalmente inclinado a rechazar el benthamismo y además su doctrina de los cambios endógenos en la naturaleza humana le proporciona una justificación intelectual, ya que invalidaba la confianza benthamita en las preferencias reveladas. Si esos cambios son endógenos al proceso de crecimiento económico, entonces podemos estar seguros de que esos cambios en la naturaleza humana ‘tendrán lugar’.

### C. LA TEORÍA DEL BENEFICIO

Uno de los problemas que Marshall se plantea resolver en su libro VI es formulado en la pregunta: “¿Qué participación en la distribución general de los beneficios corresponde a los que trabajan -incluyendo a los emprendedores de negocios- y sufren la espera, en contraposición a los que consumen el fruto de su trabajo ?” (PE: 504). La misma formulación del problema del beneficio nos indica cómo centra su atención en los empresarios capitalistas, que desempeñan tanto la función propiamente empresarial de dirección como la de gerencia rutinaria. La relación con el capital queda clara cuando dice que la tarea específica del hombre de negocios es la oferta conjunta de su talento y del acceso al capital: “sostengo que las ganancias de dirección están formadas por tres elementos: el precio de oferta o costo de producción de la habilidad del hombre de negocios; las derivadas de su capital; y las de la tarea de poner en relación las dos anteriores” (PE, II: 674). Mientras las intuiciones fundamentales sobre el beneficio aparecen en *Principles* (1890), aquellas que hacen referencia al riesgo y la incertidumbre son abundantes en sus dos últimas obras, *Industry and Trade* (1919) y *Money, Credit and Commerce* (1923). Por tanto, las conclusiones sobre el beneficio parecen tener poca relación con el problema de si el empresario soporta el riesgo del negocio.

Marshall entiende al empresario como distribuidor del beneficio; pero no hace el tradicional análisis de los autores ingleses sobre ‘los beneficios del capital’<sup>127</sup>, ni tiene mucho en común con el walrasiano en el que los beneficios no forman parte de la distribución en condiciones de equilibrio (Casson, 1990 b: XIV-XV). En una economía estática cualquiera puede comprar factores productivos y combinarlos: no es necesaria la función empresarial. Una forma de introducir al empresario es considerando que el entorno no es estático, que cambia según procesos impredecibles en los que hay riesgo e incertidumbre. Von Thünen<sup>128</sup> completa el análisis de Cantillon al distinguir entre ambos conceptos: es la incertidumbre la que produce los beneficios puros. Partiendo de las ideas del economista alemán<sup>129</sup>, Marshall desarrolla su punto de vista del empresario en relación con la aceptación del riesgo y la incertidumbre.

---

<sup>127</sup> Para Mill, el empresario es en primer lugar un capitalista, el propietario del negocio, que adelanta y arriesga su capital; pero además -por influencia de la escuela francesa- es un trabajador que controla las operaciones de la empresa. Esta dedicación y el reconocimiento de sus habilidades deben remunerarse. Los componentes del beneficio son: el rendimiento por el uso del capital, los seguros -compensación por el riesgo asegurable-, el sueldo de gerencia o dirección y un remanente por el riesgo puro -no asegurable- del que se responsabiliza. El ‘salario de dirección’ de Marshall está ya presente en el concepto milliano de ‘ganancias de superintendencia’, aunque aquél le añade fuerza sustantiva de modo que es algo distinto. El análisis de Mill de la renta de los negocios fue el prototipo para todos los países durante un siglo (Schumpeter, 1971 a: 715). La noción de Cantillon -‘compra de servicios productivos a precios ciertos para producir un producto cuyo precio no lo es’- no fue considerada del todo hasta Knight, aunque Von Thünen conocía ya plenamente el principio.

<sup>128</sup> Marshall debe mucho a Von Thünen. En el prólogo a *Principles* insinúa un reconocimiento que se hace explícito en escritos posteriores. “Debo a Von Thünen más que a ningún otro escritor, con la excepción de Adam Smith y Ricardo” (MLE, manuscrito de 1919). “Le he amado más que a todos mis demás maestros” (Mem: 360). Aunque Whitaker insinúa que ‘hay pocos elementos para comprender por qué Marshall dice haber sido influido tan fuertemente por Von Thünen’ (EEW, II: 249) en carta personal reconoce que en Von Thünen está el germen de su tratamiento del empresario. En otro momento le llama “el gran olvidado” y reconoce que el concepto “marginal” lo tomó en parte de él (Mem: 412), lo mismo que el principio de sustitución -“la gran ley de sustitución de Von Thünen” (PE, II: 689), la llama Marshall; el párrafo sobre la acción del hombre de negocios que facilita la actuación de ese principio fue suprimido en la segunda edición (PE, II: 689-90). Está además la teoría de la productividad marginal -que es la base en la que se sustenta su posterior teoría de la distribución entre trabajo, interés y beneficio (Schumpeter, 1971 a: 526, 916). Von Thünen apunta el concepto de ‘beneficio normal’, que más tarde adquirió tanta importancia con Marshall.

<sup>129</sup> En un artículo de 1898 en el *Economic Journal* nos dice: “Cuando escribí *Economics of Industry* en 1879 no quise tratar a fondo la distribución del ingreso porque no tenía aún las ideas claras al respecto; pero he podido asentar las líneas maestras del problema con la guía de Von Thünen ... El problema de la distribución para él es el criterio de reparto de los beneficios” (PE, II: 232-3). Su preferencia por Von Thünen parece derivar de dos aspectos que les unía vitalmente: el deseo de tratar los problemas de la vida de los negocios y la “ardiente filantropía” (PE, II: 36) del alemán.

La teoría del beneficio de Marshall constituye el aspecto nuclear en torno al cual se articulan sus principales aportaciones a la teoría económica. En torno a él se articulan tres funciones empresariales: asumir determinados riesgos, especular y contribuir al desarrollo económico. Algunas de las dificultades que han llevado la teoría del empresario por caminos erróneos -hasta hacerla desaparecer- han venido por dos premisas presentes en los escritos de Marshall: que en equilibrio no habría ningún exceso de ingreso por encima de la remuneración de los factores, entre los cuales fue incluido el empresario; y que beneficio es sinónimo de remuneración por el capital invertido o de recompensa por asumir los riesgos. De ambas cuestiones nos ocupamos en este apartado.

## 1. Antecedentes

Aunque el análisis económico marshalliano comparte elementos tanto de la tradición inglesa (Smith, Ricardo, Rae<sup>130</sup>, Mill<sup>131</sup>) como francesa (Cantillón, Say) que le llega a través de la escuela alemana<sup>132</sup> (Mangoldt, Von Thünen, Rau<sup>133</sup>), en mi opinión, se halla firmemente enraizado en la tradición inglesa. Esto ha llevado a cierto olvido de las tesis marshallianas ya que la teoría del empresario estuvo durante años dominado por dos ideas: que fue Say el primero en reconocer la importancia del empresario; y que Smith<sup>134</sup>, por el contrario, lo habría ignorado iniciando una línea de pensamiento de los economistas ingleses, incluido Marshall, centrada en el empresario que aporta capital a la empresa (Pesciarelli, 1989: 521). Redlich y Hoselitz mostraron en trabajos pioneros de los años 60 la inconsistencia de esa visión.

En ese sentido es muy ilustrativa la polémica sobre la usura entre Smith y Bentham (Pesciarelli, 1992: 150-1) porque contrapone dos modelos empresariales tópicos en la literatura económica: el

---

<sup>130</sup> John Rae analiza también dos figuras distintas, una marcada por el hábito y la costumbre y los *inventors*. Su obra fue usado en el contexto de la organización industrial por Hearn en su *Plutology*, que Marshall conocía bien como lo atestiguan las numerosas anotaciones personales en su ejemplar y que recomendaba a sus alumnos (Pesciarelli, 1992: 151-3). Mayor aún fue la influencia de Rae sobre Mill, que representa el primer intento por unir las dos tradiciones de la escuela inglesa.

<sup>131</sup> Marshall ha visto el objeto material del análisis económico -la suma total de cosas necesitadas de explicación- prácticamente igual que Mill y Smith y su esfuerzo se orientó a explicarlas más satisfactoriamente (Schumpeter, 1971 a: 974-5). La teoría marshalliana del progreso es mucho más rica que la de cualquiera de sus predecesores, pero sus puntos de vista no rebasan los de ambos. El progreso se concibe como un proceso continuo y casi automático que no presenta por sí mismo fenómenos problemáticos.

<sup>132</sup> Las referencias a los autores alemanes en sus *Principles* son abundantes: Von Thünen (24), Roscher (22), Knies (14), Schmoller (11), Hermann (10). El capítulo 2 (libro II) está directamente inspirado -como él mismo reconoce (PE: 55 n)- por la obra de Hermann; y lo mismo se puede decir del capítulo 3 (libro III) (PE: 91 n). Debe a los alemanes su teoría de la "organización" empresarial como cuarto factor (Streissler, 1990: 52). El propio término proviene de una frase de Roscher en la que afirma: 'el beneficio empresarial es debido a la organización, especulación e inspección'.

<sup>133</sup> El desarrollo de la teoría debe mucho a K. H. Rau, a quien sigue literalmente en el segundo párrafo del capítulo 12 (libro IV). Hasta la tercera edición de sus *Principles* reconoce esa dependencia cuando alude a "la primacía de Rau en la distinción entre capital individual y social" (PE, II: 781-2). Rau asigna un ingreso separado al empresario incluso en situaciones de equilibrio, considerando la actividad empresarial como el cuarto factor productivo. Esta consiste 'en la combinación de los factores, diseñando un plan para su más ventajosa utilización y en la supervisión de ese plan por parte de sus asistentes'; y eso implica que 'debe ser recompensado por las pérdidas que puedan derivarse de una errónea apreciación de los futuros niveles de precios'. La remuneración necesaria para atraer capacidad empresarial cambia según el tipo de empresa.

<sup>134</sup> Ya Say observó que 'Adam Smith se encontró con muchas dificultades al no separar las ganancias del empresario de industria de los beneficios de su capital'. Dice que aquella parte de los beneficios del capitalista-empresario que él obtiene porque realiza el trabajo y no porque posee el capital 'debe ser considerado como salario de su trabajo'. Reconoce que los beneficios contienen un elemento que no es el interés del capital: diferencia la remuneración del trabajo del cuidado dedicado a la alta inspección del negocio. Smith usa la misma palabra hablando del trabajador y el propietario rural, que del capitalista-empresario.

smithiano, un tipo extendido en la sociedad; y el benthamita<sup>135</sup>, que es una minoría. Y dan lugar a dos tipos distintos de desarrollo económico: uno, gradual y no susceptible de súbitas variaciones; y otro caracterizado por continuos cambios provocados por las ‘mejoras’ y susceptible de un tratamiento en el que no hay interés por el equilibrio.

La síntesis la realiza Mill, para quien los salarios por servicios directivos se determinan de modo distinto a los demás salarios -tienen un carácter residual-, e indica que los beneficios incluyen un pago en concepto de previsión del riesgo, así como los salarios de la dirección y el interés<sup>136</sup>. Trasmite a Marshall la dualidad de fuentes en los beneficios del hombre de negocios: las ganancias de dirección son la parte del beneficio que no es recibido como interés del capital. La inclusión del interés en el beneficio fue combatida por autores como Bagehot, pero en Inglaterra siempre hubo una tendencia a confundir ambos conceptos<sup>137</sup>. Me parece acertada la opinión de Blaug cuando apunta que, a pesar de sus observaciones sugerentes sobre la actividad del empresario, Marshall nunca rompió totalmente con la tradición de Smith y Ricardo<sup>138</sup> del empresario como capitalista polifacético.

El primer enunciado correcto del beneficio empresarial no lo encontramos hasta Von Thünen<sup>139</sup>. Considera que el beneficio<sup>140</sup> es lo que queda del beneficio bruto -un residuo, por tanto-

---

<sup>135</sup> Bentham defiende la figura del *projector* como principal actor del proceso económico. Y critica a aquél por ‘haber subestimado a esos hombres de talento que con su inventiva son los responsables del progreso y riqueza de las naciones’. Schumpeter apunta que es curioso la escasa atención que se prestó dentro de la escuela inglesa a sus interesantes intuiciones sobre el empresario a pesar de la enorme influencia de sus escritos.

<sup>136</sup> Alexander (1967: 794, 809) señala la variedad de opiniones sobre la influencia milliana en Marshall: desde una continuidad esencial (Schumpeter), hasta la ruptura de la teoría clásica por ambos (Bharadwaj). La unidad de pensamiento que hace de Marshall un descendiente directo de Mill no nos puede hacer olvidar las importantes diferencias entre ambos en relación al beneficio: Marshall considera que la previsión del riesgo forma parte de la actividad empresarial y se opone totalmente a la unión entre beneficio y riesgo.

<sup>137</sup> Cannan (1964: 308) piensa que ni Ricardo ni Mill acertaron en el enfoque del problema. Hasta el último cuarto del XIX los economistas ingleses siguieron pensando que los salarios los adelanta el capitalista y no entendieron que pudiera incluirse un beneficio recibido por el empresario no por esa vía sino como consecuencia del éxito de su negocio. Cuando por fin la teoría del ‘fondo de salarios’ fué desechada, el camino estaba abierto para definir las ganancias del trabajo del empresario junto a aquellas derivadas de otras clases de trabajo.

<sup>138</sup> Según Schumpeter (1971 a: 619-20), Ricardo realizó la completa exclusión de la figura del empresario en su análisis económico. Para él, el proceso de los negocios procede en lo esencial por sí mismo y lo único necesario para que funcione es un suministro adecuado de capital. Lauderdale introduce un nuevo concepto de capital como sustitutivo del trabajo, rompiendo con la tradición clásica que los veía como complementarios: existe una óptima relación entre ambos que se deteriora tanto si hay escasez de ahorro como exceso.

<sup>139</sup> Entiende (*Der Isolirte Staat*, II, 1850) que una vez deducidos los intereses, el pago de seguros y el salario de dirección, queda un residuo (*Gewerbsprofit*) que no desaparece a pesar de la competencia entre empresarios, compuesto de dos elementos: la recompensa por el desvelo del empresario (*Industriebelohnung*); y las ganancias puramente empresariales (*Unternehmergewinn*). Evitaba así la tradicional confusión de los autores ingleses con los intereses del capital (Robertson, 1970: 57-8). Esto le proporcionó a Marshall la idea para designar el ingreso de un agente de la producción que él llamaba “capacidad para los negocios en uso del capital”. Von Thünen considera -y Marshall asume (PE: 577-8)- que esa recompensa a la industria del empresario exitoso era un excedente diferencial con relación a otros menos preparados talentos empresariales; la esperanza de lograr esa recompensa era condición necesaria para una futura oferta de empresarialidad.

<sup>140</sup> Es la compensación -positiva o negativa- por incurrir en riesgos no asegurables, más la extraproductividad del trabajo del elemento directivo, debido al hecho de que está trabajando para sí (Blaug, 1983: 120). Esta idea ampliamente extendida en la cultura popular, puede relacionarse directamente con las formulaciones de Leibenstein sobre la ‘ineficiencia X’. Como la actuación innovadora es precisamente la condición en que es imposible medir objetivamente la probabilidad de ganancia o pérdida, el empresario es un ‘inventor y explorador en su campo’ por excelencia.



después de pagar el interés del capital, la cuota de seguro contra el riesgo de pérdidas y el salario de dirección. Von Thünen integra la tradición de Cantillon y Turgot<sup>141</sup> -que lo veían como receptor de una renta residual, aleatoria y no contractual- con la inglesa -que unía al empresario y al capitalista- y lo hacía de manera original, sin precedentes en la teoría económica.

La influencia de Von Thünen es clara en el análisis de la organización industrial de Mangoldt<sup>142</sup>, que encuentra tres elementos en la renta empresarial: una prima sobre los riesgos no asegurables mediante seguros, el interés y la renta del empresario<sup>143</sup>. Esta última se subdivide en varias rentas: del capital; el salario; de la empresa; y del empresario en sentido estricto<sup>144</sup>. Knight (1947: 24-5) tomó algunos de estos conceptos. Roscher<sup>145</sup> adopta el criterio francés y trata el beneficio como una forma de ‘salario del empresario’. Marshall pudo acceder a los textos en lengua alemana de estos autores y usó sus ideas como base de su teoría.

---

<sup>141</sup> La corriente francesa sobre el beneficio empresarial arranca de Turgot para quien el empresario es un empleador que invierte capital en su propio negocio, lo organiza y lleva la gerencia (Schumpeter, 1971 a: 618). Aunque confunde al empresario con el capitalista, pone su énfasis en el trabajo como elemento esencial en la función empresarial y resalta las capacidades de trabajo exclusivas del empresario en la organización y dirección empresarial. Say manifiesta su fidelidad a los puntos de vista de Turgot, haciendo del empresario el eje de todo el sistema de producción y de distribución.

<sup>142</sup> Muerto prematuramente, es uno de los grandes teóricos alemanes de fines del XIX. Su gran obra, *Die Lehre vom Unternehmervergewinn* (Doctrina de la ganancia empresarial) es una teoría de las ganancias del empresario como renta de la capacidad diferencial o del talento -un germen del concepto se encuentra ya en Mill- y de las funciones empresariales. Esta obra es en ese sentido el avance más importante desde Say. Este libro muestra la influencia combinada de Roscher y Von Thünen.

<sup>143</sup> Fue uno de los primeros autores que diferencian empresario y capitalista, vinculando el beneficio empresarial al riesgo. Caracterizó los beneficios empresariales como la remuneración por un abanico de actividades, incluyendo el descubrimiento de mercados concretos, la adquisición de los agentes productivos, la combinación habilidosa de los factores de producción en la escala adecuada, la política de ventas con éxito y la innovación (Ekelund; Hébert, 1992: 340). Sigue a Thünen en el análisis que hace del beneficio empresarial, anticipándose a la teoría schumpeteriana. Distingue claramente el beneficio como una categoría del ingreso distinta del interés del capitalista por proceder de fuentes distintas: la aceptación de riesgos y de la adopción de nuevos productos o procesos. Define la función pionera del empresario como ‘el descubrimiento y realización de los mejores métodos de producción, la explotación de los recursos naturales, la manufactura de bienes en la forma más adecuada a las necesidades’. Su gran aportación es haber delimitado la ganancia del empresario como parte del ingreso total, por desempeñar una función distinta y especializada. Marshall tomó buena nota para desarrollar su idea de las cuasi-rentas, concepto al que llega como fruto de la maduración de las ideas de este grupo de economistas alemanes.

<sup>144</sup> Mangoldt incluye como ‘renta del empresario’ en sentido amplio aquella parte del interés y de los salarios del empresario que corresponden a formas especiales de capital o esfuerzo productivo, que no admiten ser explotados por nadie que no sea su propietario. Es decir, que no tienen coste de oportunidad, pero sí rinden un beneficio a su propietario (Santos, 1988: 92).

<sup>145</sup> Roscher es uno de los fundadores de la ‘escuela histórica alemana’, considerado como uno de los ‘viejos’ -junto con Hildebrand y Knies- para distinguirlos de los ‘nuevos’ -Schmoller y Sombart. Marshall aprendió de él que las agregaciones en la conducta económica están condicionadas por las circunstancias históricas, culturales y empresariales. Y, con esa base, criticó el método de la escuela clásica inglesa. En sus obras ‘evita el uso del término beneficio y muestra al empresario como un trabajador gerencial que posee y dirige los negocios bajo su propia responsabilidad. Sus ingresos, además de los intereses y de la renta, son salarios inciertos, en la única regla que nunca es resultado directo de un convenio. Es un exponente de la visión de Turgot sobre el empresario’ (Tuttle, 1927: 512). En el capítulo 12, párrafo 5, se ve claramente la mano de Roscher cuando Marshall habla del empresario como “conductor de hombres” -el alemán compara al empresario con un ‘conductor de ejércitos’. Y la “escasez de habilidad empresarial” como fuente principal de ganancias es claramente la *persönlichen Eigenschaften* de Roscher. Aún más, Marshall piensa como Roscher que en el curso del desarrollo económico “la creciente competencia entre los empresarios” irá reduciendo poco a poco los beneficios reales (Streissler, 1990: 58).

## 2. Partes integrantes

Las primeras formulaciones de Marshall sobre el beneficio empresarial las encontramos en *Economics of Industry*, donde establece dos clasificaciones distintas: la primera divide los ingresos en rentas y beneficios -que incluyen intereses, ganancias de dirección y salarios-; en la segunda separa rentas, intereses y ganancias -de dirección y salarios-. La confusión que provoca esas divisiones se pone de manifiesto en el ejemplo utilizado: “las ganancias de un empresario son inciertas, aunque también lo son las del pescador” (EI: 95-6), donde muestra el contraste entre salario y ganancia. El pescador tiene beneficios y no sueldo; si lo tuviera, sus ganancias dejarían de ser inciertas: la incertidumbre es connatural a los beneficios y la certidumbre a los salarios.

Este temprano tratamiento del beneficio empresarial como un todo<sup>146</sup> es insatisfactorio por cuanto se hace difícil discernir la parte que corresponde a las cualidades propiamente empresariales. Marshall integra en ese concepto una amalgama -la “tasa normal de beneficio”- que asocia a la empresa representativa; es la tasa que hace interesante entrar en un negocio y mantenerse en él; así el concepto se distingue del salario o sueldo de gestión (Schumpeter, 1971 a: 1139-40). “Las ganancias o beneficios contienen muchos elementos: el interés que se paga por el capital, la remuneración por la habilidad en la dirección y el espíritu empresarial y la compensación de los riesgos asumidos” (PE: 582-3). Otra dificultad adicional es que Marshall se fija en el beneficio de los balances de los negocios y no el beneficio puro. Además considera esa partida beneficio tal como es, no como sería en el equilibrio de un proceso estacionario.

Una vez que refina sus instrumentos de análisis propone Marshall nuevas clasificaciones del beneficio empresarial. La primera es la que distingue entre los ingresos netos de los administradores - el precio de oferta de la capacidad y de la energía empresarial- y los ingresos brutos -suma de los ingresos netos más el precio de oferta de la organización que pone en contacto la capacidad empresarial y el capital- (PE: 313). Los ingresos netos son lo que se ha llamado ‘salarios de los administradores’. Los ingresos brutos corresponden a la definición común de los beneficios cuando se calculan incluyendo los salarios de los gerentes -el neto-. Textos como el que sigue parecen indicar una identificación de los ingresos brutos con el beneficio empresarial:

Podemos considerar este precio de oferta de la capacidad empresarial que dispone de capital como constituido por tres elementos: el primero es el precio de oferta del capital; el segundo, el precio de oferta de la aptitud comercial y el tercero, aquel precio de oferta de aquella capacidad organizativa que pone en contacto los otros dos elementos. Hemos denominado al precio del primero interés; podemos llamar al del segundo, tomado en sí mismo, ganancias netas de dirección; y el del segundo y tercero, tomados en su conjunto, ganancias brutas de dirección (PE: 313).

Las ganancias netas de dirección -“el precio de oferta de la energía y habilidad para los negocios”- dependen de la distinta dotación de ambas cualidades -la “habilidad” o conocimiento que es posible aprender; y la “energía” o creatividad que es innata- que posee el “hombre capaz y enérgico” frente a otros “más débiles”. Marshall es consciente del creciente papel de los nuevos métodos de dirección en las empresas<sup>147</sup> y del también creciente espacio que ocupan las ganancias

---

<sup>146</sup> La organización debe recibir su recompensa aunque su naturaleza es compleja, ya que el beneficio recibido por el empresario es una mezcla de pagos por una mezcla de servicios prestados. El beneficio empresarial incluye ingredientes muy variados: seguro contra riesgos, o los costos de concentrar riesgos no asegurables; ganancias de dirección rutinaria; ganancias por su excepcional habilidad; la de soportar la incertidumbre no asegurable; hay un premio por la capacidad de administrar el capital; también beneficios debidos a la fortuna, o a la creación de monopolios que eliminen la incertidumbre (PE: 613). El economista debe desagregar esa mixtura si quiere determinar con claridad la naturaleza del ‘quo’ que origina el ‘quid’. Marshall, además, encuentra difícil definir el concepto de beneficio porque “en las grandes empresas una parte de las ganancias de dirección se considera sueldo del empresario, mientras que en las pequeñas muchos salarios del trabajo se clasifican como beneficio” (PE: 609).

<sup>147</sup> Marshall analiza en su obra los posibles peligros del nuevo sistema: la dificultad de pagar a cada trabajador de acuerdo con su rendimiento; la monotonía de la producción en serie; la posible tendencia autocrática por parte de los empresarios; el peligro de que los obreros lleguen a la extenuación física en su afán

netas dentro de la más amplia categoría de ganancias brutas (Pesciarelli, 1992: 146). Lo desarrolla en las páginas de *Principles* donde describe el impacto del ciclo de vida de las innovaciones sobre los agentes económicos. O'Brien (1990: 73) insiste en que este papel que Marshall atribuye a la competencia en la nivelación de beneficios no debe ser interpretado como un argumento contra el papel de las innovaciones porque la competencia asegura que tiene un incentivo continuo para buscar nuevos métodos y productos.

Una segunda clasificación que establece Marshall es la que distingue entre beneficios empresariales y el salario de supervisión del director asalariado. Después de deducir todos los costes del beneficio bruto queda un 'residuo' con el que el organizador se paga a sí mismo: son las "ganancias de dirección", pero que incluyen el pago de dos tareas distintas: la vigilancia de que las tareas se lleven a cabo y la de organizar la producción: ésta última es la que considera propiamente empresarial: "El trabajo por el que un patrono consigue ganancias de dirección es de dos clases. El primero es el de organizar la producción, de determinar qué debe hacerse y cómo y de decidir dónde y cuándo comprar y vender. Adoptando un término americano podemos llamarlo ingeniería de los negocios. La segunda parte es la de superintendencia y consiste en cuidar de que se lleven a cabo sus instrucciones (EI: 221). Esa función del empresario organizando la producción ha quedado vinculada a la visión que se da en las escuelas de negocios: junto con la tarea de liderazgo empresarial, constituye el núcleo del próximo capítulo en el que analizamos al empresario dentro de la teoría de las organizaciones. En la visión marshalliana el empresario es así el hombre que marca el rumbo y que luego cuida de que la empresa lo siga.

Marshall lo explica con el ejemplo del carpintero que se pagase a sí mismo su trabajo (EI: 74), ya que -al ofrecer sus servicios- debe cobrar en términos de coste de oportunidad. Por eso, al hacer los cálculos sobre sus beneficios "debe conocer el valor de su propio tiempo" (EI: 75) y "de su propio trabajo" (PE: 354) y hará una deducción para su propio trabajo -las "ganancias obtenidas por una fatiga adicional"- (PE: 622) de los beneficios brutos de la empresa. Es la recompensa por su trabajo de supervisión de la actividad productiva. En un ensayo de los años 70 titulado *The Wages of Superintendence* ya reconoce que las ganancias de dirección contienen tanto elementos de salario como de beneficio (EEW: 205-12). Marshall y Schumpeter separan la ganancia empresarial del sueldo de dirección, pero este último rechaza la idea del beneficio como una renta diferencial insistiendo en que no debe ser confundido con otros factores de ingreso.

La distinción entre beneficio empresarial y sueldo de superintendencia es muy clara para Marshall desde la tercera edición (1895) de *Principles*:

La capacidad de discernimiento necesaria para interpretar cabalmente las causas que pueden afectar a los precios no es muy común y puede dar lugar a elevadas ganancias. Ello ha llevado a algunos autores norteamericanos a considerar los beneficios netos como la remuneración simple de los riesgos y a decir que estos consisten en lo que queda de los beneficios brutos después de deducir el interés y las ganancias de dirección. Pero este uso del término no parece ventajoso porque tiende a clasificar el trabajo de dirección con la mera rutina del superintendente (PE: 613).

Desde el momento en que su actividad se convierte en gerencia rutinaria, la parte que recibe deja de tener carácter residual para convertirse en contractual. En la 1ª edición de *Principles* aparecía este párrafo, omitido en las posteriores:

---

de obtener mayores salarios. Pero le gusta que "hayan incorporado los avances de estudios anteriores sobre la administración de los negocios en los campos de la fisiología y psicología con el fin de incrementar la productividad derivada de un descanso adecuado" (IT: 386). Aunque más adelante argumenta: "No cabe duda de que el sistema de salarios de Taylor atrae a los obreros de más capacidad y penaliza a aquellos que son incompetente: la promoción está asegurada. Pero los sindicatos argumentan que se trata a los trabajadores como un simple medio de producción y no favorece la tendencia a un desarrollo general de la productividad a largo plazo" (IT: 390). Da la impresión de que en el largo análisis que hace Marshall de este nuevo fenómeno no aparece la figura del empresario: se da cuenta de que se trata de cosas distintas, de sistemas de control y superintendencia para mejorar la eficiencia del trabajo, pero que tiene poco que ver con la cabeza de la empresa que toma las decisiones.

Tan pronto como cualquier actividad empresarial se convierte en simple rutina y no se requieren aptitudes especiales para llevarla a cabo, ya no será posible obtener los beneficios de aquella actividad que era realmente difícil. Porque la competencia recompensa a las personas en función de los servicios que prestan a la sociedad; y los que siguen caminos trillados no proporcionan servicios tan importantes como los que buscan por sí mismos los métodos mejores (PE, II: 647).

La tercera distinción se establece entre ganancias extraordinarias y normales. En “cada industria existe un beneficio, más o menos definido, que se considera como justo o normal” (PE: 617), regulado por el mercado. De los factores que determinan el precio del esfuerzo necesario para dirigir un negocio, afirma que “las ganancias de dirección normales son elevadas en proporción al capital y el tipo de beneficio anual sobre el capital es elevado cuando el trabajo de dirección es arduo -por el esfuerzo mental de la organización y búsqueda de nuevos métodos y por los riesgos que tienen en proporción a este” (PE: 642). La competencia entre los empresarios iguala la oferta y la demanda (PE: 600; 618), hasta alcanzar esos beneficios normales. Para Marshall, el análisis del “factor organización” o empresario no se diferencia del que hace del capital o el trabajo.

Hasta aquí no aparecen ganancias extraordinarias, pero estoy de acuerdo con Santos (1988: 145-6) en que Marshall da cabida en su análisis a lo que podríamos llamar ‘empresarios schumpeterianos’, los que “no siguen caminos trillados” (PE: 597). No se pronuncia sobre las causas del acierto de esos hombres. Es posible reconocer al citado empresario en otros párrafos como este: “Un industrial dotado de capacidad y energía excepcionales aplicará mejores métodos que sus rivales (...) su aumento de producción no hará bajar los precios de sus mercancías y casi todo el beneficio le corresponderá a él” (PE: 614-5). Marshall diferencia entre beneficios normales y beneficios especulativos inesperados procedentes de operaciones en el sistema monetario, que contiene los gérmenes de una teoría de los beneficios ocasionales de este tipo, del mismo modo que su tratamiento de las ganancias del empresario contienen la sustancia de la teoría del beneficio normal.

Cuando Marshall argumenta que “el éxito puede estar compensado por un fracaso de la misma magnitud” está pensando en las ganancias normales, pero tiene en la cabeza otro tipo de beneficios cuando agrega que “ocupan el primer lugar respecto a las rentas ganadas por individuos particulares en determinadas épocas” (PE: 619). Trata de distinguir lo que son las ganancias normales asociadas a la dirección de las obtenidas de modo excepcional, que son las que él considera propiamente empresariales: “puesto que estas causas perturbadoras afectan a los beneficios y ganancias de dirección de manera muy distinta de aquella en que lo efectúan las ganancias corrientes, existe una necesidad científica de tratar de diferente modo los beneficios y las ganancias corrientes al estudiar las fluctuaciones temporales y las ganancias individuales” (PE: 619-20). Marshall construye dos teorías distintas acerca del beneficio empresarial: a) las ganancias ‘normales’ responden bastante bien a los servicios que presta de dirección, supervisión y asunción de riesgos; b) las ganancias ‘extraordinarias’ son importantes porque indican a los demás el camino a seguir; pero “las ganancias extraordinarias no forman parte del precio de oferta” de la capacidad para los negocios: lo que Marshall quiere demostrar es que tal precio existe pero que es insostenible si metemos dentro esas ganancias extraordinarias.

Esas ‘ganancias schumpeterianas’ tienen mucho que ver con la dotación genética del individuo: “aquellos hombres de negocios con grandes cualidades naturales tienen unas ganancias suplementarias con respecto a las normales: a ese exceso lo llamo yo renta” (PE, II: 674). Pienso que Schumpeter y Kirzner no acaban de entenderle cuando le acusan de mezclar ambas ganancias. Lo que Marshall defiende es que es más importante el funcionamiento del mecanismo de sustitución -que hace asemejarse el factor organización a los otros- que la existencia de empresarios innovadores y ganancias extraordinarias (Santos, 1988: 182). La insistencia de Schumpeter en que no existen “beneficios normales”, suficientes para hacer surgir la oferta necesaria de capacidad empresarial es una contestación a las ideas de Marshall.

La misma crítica está presente en MacNulty (1984: 244) cuando sostiene que en los neoclásicos no hay una teoría de la empresa ni del empresario ya que las decisiones se limitan al factor sustitución: “la empresa es el medio a través del cual el principio de sustitución ajusta el empleo de cada agente hasta el margen en que su coste sea proporcional al producto neto adicional

que genera” (PE: 515). Estoy de acuerdo en que es problemático encontrar tales teorías en autores como Marshall. Según MacNulty, no aciertan a explicar el beneficio empresarial. En equilibrio parcial, no tiene sentido hablar de producto marginal que el empresario aporta a la empresa en cuanto que aquel es un factor único e indivisible. En el equilibrio general de la competencia perfecta, el empresario no tiene ninguna función y ningún beneficio. No le falta razón al afirmar que los beneficios deben ser explicados como pago por asumir riesgos no asegurables, por la innovación o como resultado de una situación transitoria de monopolio.

### 3. Las cuasi-rentas

Marshall aporta valiosas intuiciones en su análisis de las ganancias del empresario, profundizando la noción de Mill de sueldo de superintendencia<sup>148</sup> hasta obtener algo nuevo. Para nosotros, la que ofrece más interés es la de cuasi-renta, la diferencia entre el coste total medio y el coste variable multiplicado por la cantidad producida: no es que se identifique con el beneficio empresarial, pero se maneja fácilmente en un análisis de la ganancia del empresario. Pero es necesario tomarlo con cautela ya que depende del concepto ricardiano de renta.

La distinción marshalliana entre ‘rentas’ -regalos de la naturaleza- y ‘cuasi-rentas’ -debidas a una administración superior- es bastante confusa cuando la aplica al talento natural escaso que aporta el empresario. Pienso que participa de ambos enfoques. Por un lado, al ser un don natural “aquella parte de su renta que un hombre debe a la posesión de cualidades naturales es un regalo concedido y tiene cierta semejanza con la renta que proporcionan los dones de la naturaleza” (PE: 664). Por otro, en cuanto es una renta de escasez se mantiene a largo plazo, al contrario de los demás factores: “en relación con el valor normal, los beneficios de esas aptitudes excepcionales deben considerarse más bien como una cuasi-renta que como una renta propiamente dicha” (PE: 623).

Para Marshall las cuasi-rentas son -por tanto- rentas de escasez y derivan de la incapacidad para lograr un ajuste completo de oferta y demanda en el corto plazo, y desaparecen a largo plazo cuando todos los costes se hacen variables<sup>149</sup>. Aunque parte de las habilidades del empresario puede heredarlas, en cuyo caso sus rendimientos tiene el carácter de renta, las habilidades adquiridas son, de hecho, un coste de producción. Lo que importa para el análisis es el corto plazo: Marshall pone en relación el éxito empresarial con su eficiencia inmediata: “la lucha por la supervivencia hace que triunfen aquellos que están mejor adaptados para triunfar” (PE: 596-7). El beneficio en el equilibrio a largo plazo en la competencia perfecta es nulo: podemos definirlo como un residuo que queda después de pagar todos los costes. El beneficio a corto plazo del empresario lleva en sí mismo la semilla de su desaparición ya que atraerá a nuevos empresarios.

---

<sup>148</sup> De acuerdo con Schumpeter (1971 a: 620) el paso decisivo se debe a Mill que introduce el término *entrepreneur* en el uso general de los economistas ingleses y al hablar de las funciones del empresario pasó de la ‘superintendencia’ al ‘control’ y luego a la ‘dirección’, actividad que admite requiere cierta habilidad. Pero no define ninguna función diferente de la mera administración. Entre las razones que tuvo para proceder así se encuentra el hecho de que los *managers* o directores suelen ser empleados a sueldo y no comparten necesariamente los riesgos de los negocios, mientras que Mill -como casi todos los autores ingleses del XIX- deseaba presentar el riesgo como una función empresarial paralela de la ‘dirección’. La actitud supuso adentrarse por una vía muerta. En sustancia la concepción milliana de la función empresarial prevaleció durante todo el siglo.

<sup>149</sup> El empresario sólo gana estas rentas diferenciales debido, por ejemplo, a la posesión de un sitio favorable o de un administrador mejor, porque la competencia no ha podido convertir todavía estas cuasi-rentas en pagos necesarios de los factores. El periodo debe ser tan corto que impida al empresario aumentar su capacidad y superar las inmovilidades de los recursos que le permiten recibir el excedente extra-marginal. “Casi todas las rentas de un negocio pueden considerarse como una cuasi-renta, como una renta debida a la peculiar situación del mercado, sin que tenga mucho que ver con los costes de producción” (PE: 626). Como afirma Blaug (1985: 470, 481) a largo plazo los beneficios se igualan en todas las empresas. Para Marshall, a largo plazo, los rendimientos y la oferta de todos los factores están determinados por los costes de producción: “el trabajo, el capital y la capacidad empresarial reciben ganancias proporcionales a su coste real de producción. La oferta de cada agente está regulada por su coste de producción” (PE: 537).

El elemento renta en los beneficios a largo plazo puede reducirse a “el exceso sobre las ganancias de un hombre de negocios con una habilidad natural media y que obtiene suficientes beneficios como para compensar las molestias de proporcionarle una educación para los negocios y cubrir las dificultades de atraer su persona y su capital hacia esas actividades” (PE: 674-5). Es difícil entender qué quiere decir Marshall cuando habla de “beneficio normal” o “habilidad natural”, ya que para él lo “normal” varía según el contexto.

#### 4. La discriminación del beneficio empresarial

Hay varios elementos que diferencian al empresarial de otras clases de beneficio. Entre ellos, podemos destacar los siguientes:

(1) Es un beneficio que fluctúa respecto a los precios de un modo más que proporcional: es más sensible que los salarios de los empleados que se mueven con retraso y con fluctuaciones menores. Marshall lo atribuye al elemento tiempo: “Los beneficios del empresario sufren el primer embate en cuanto surge cualquier cambio en el precio de aquellas cosas que son el producto de su capital -incluyendo su organización comercial-, de su trabajo y del de sus empleados, y, por ello, las fluctuaciones de sus beneficios preceden a los de los salarios de sus empleados y mucho más extensos” (PE: 620). La razón es sencilla:

El beneficio que obtiene el empresario está sujeto a fluctuaciones tan violentas que apenas piensa en su propio trabajo. Si se le presenta un negocio ventajoso, considera los frutos del mismo como una ganancia casi pura; existe tan poca diferencia entre la molestia que le causa su trabajo cuando está sólo parcialmente activo o a pleno rendimiento, que apenas se le ocurre deducir de sus ganancias una suma correspondiente al esfuerzo adicional realizado. Este hecho es la causa principal del escaso conocimiento que el público -incluso algunos economistas- tiene de las ganancias empresariales (PE: 622-3).

(2) Es mucho mayor que las ganancias ordinarias y su valor medio es sobrestimado porque los que pierden todo su capital no son tenidos en cuenta: “en relación con los precios normales debe clasificarse del mismo modo que los beneficios obtenidos por los hallazgos de un buscador de perlas; el hallazgo de uno compensa el de otros que no obtuvieron fruto: los beneficios obtenidos por un empresario deben ser tenidos en cuenta en relación con los fracasos de otros muchos” (PE: 664-5). Es muy distinto el enfoque cuando se trata de las ganancias de una dirección rutinaria: “en las industrias en que el elemento especulativo no es muy importante y en las que el trabajo de dirección consiste principalmente en ejercer una vigilancia general, las ganancias de dirección estarán relacionadas estrechamente con la cantidad de trabajo que se reflejará en la nómina de salarios” (PE: 613-4). Se está haciendo eco de la teoría del valor-trabajo ricardiana.

(3) La parte del beneficio empresarial imputable al esfuerzo del empresario es la más pequeña mientras que en otras profesiones constituye la mayor parte:

Una vez que el artesano o el profesional han obtenido la necesaria habilidad para el trabajo, una parte de sus ganancias son realmente una cuasi-renta del capital y del trabajo invertidos en proporcionarle dicha habilidad en el futuro, en facilitar su entrada en la industria, las relaciones comerciales y en proporcionarle la oportunidad de desarrollar sus facultades; y sólo el residuo de esa renta (que es casi siempre una gran parte del total) representa la verdadera ganancia de su esfuerzo. Y aquí radica el contraste, ya que cuando se hace un análisis semejante de los beneficios de un empresario encontramos que las proporciones son diferentes: en este caso la mayor parte son cuasi-rentas (PE: 622).

Son los ajustes a corto plazo las que subyacen detrás de su afirmación de que “la mayor parte de los beneficios del empresario son cuasi-rentas, pero sin que tenga mucho que ver el trabajo realizado” (PE: 623); “no examina si son la medida exacta de los sacrificios realizados” (PE: 353). Concluye Marshall que “cuando un profesional posee grandes aptitudes naturales, que no son fruto ni de su esfuerzo ni resultado de sacrificios efectuados pensando en futuras ganancias, esas cualidades le permiten obtener un excedente que tiene carácter de renta” (PE: 623).

(4) La mayor parte del beneficio empresarial se debe a la posesión de ciertas habilidades naturales: por lo tanto, deben estar en consonancia con la dificultad para encontrar personas que las posean. Por eso piensa que la mayor parte de la ganancia cae dentro de la función propiamente empresarial de marcar el rumbo de la empresa:

La clase de empresarios mercantiles comprende un gran número de personas dotadas de especiales aptitudes naturales, ya que, además de los hombres capacitados salidos de sus filas, comprende también otros muchos que proceden de clases sociales inferiores. Y así, la renta de las aptitudes naturales de carácter excepcional puede considerarse como un elemento especialmente importante de la renta de los empresarios. En relación con el valor normal, hasta los beneficios de esas aptitudes excepcionales deben considerarse más bien como una cuasi-renta que como una renta propiamente dicha (PE: 623).

Cree que los beneficios obtenidos por la posesión de excepcionales cualidades están creciendo mucho: “las actividades en las que puede participar un hombre de negocios favorecido por el genio y la buena fortuna son tan extensas debido al crecimiento general de la riqueza y al desarrollo de las comunicaciones, lo cual les permite aplicar su talento constructivo o especulador a empresas cada vez mayores” (PE: 685). Así se entiende que respondiendo a ciertas observaciones de F.A. Walker a su libro *The Economics of Industry* Marshall escriba en 1887:

La parte de las ganancias de los hombres de negocios debidas a la educación pueden ser consideradas como un interés del capital que se ha utilizado para dársela; pero aquella parte que es debida a sus excepcionales cualidades naturales puede ser considerada como un tipo de renta -esto es, es el ingreso de un agente de producción cuya oferta está determinada por causas naturales (PE, II: 670-1).

(5) El beneficio empresarial es elevado en proporción al capital cuando el trabajo de dirección es costoso: “Las ganancias de dirección son, por supuesto, elevadas en proporción al capital y, por tanto, el beneficio anual sobre el capital es elevado cuando el trabajo de dirección es arduo en proporción a este. Ese trabajo de dirección puede ser arduo por requerir un gran esfuerzo mental para la organización y la innovación, porque tenga muchos riesgos, o por ambas cosas al mismo tiempo” (PE: 612) (desde 1895, 3ª edición).

(6) Las ganancias se deben al hecho de estar dedicado a un negocio concreto, es decir, considerando su coste de oportunidad. Una parte de los beneficios de un empresario se derivan de sus relaciones y organización comercial y se perdería en parte si se dedica a otras actividades:

Las ganancias totales de una empresa, consideradas desde el punto de vista del empresario, son la suma de las ganancias de su propia aptitud, de la planta y demás capital material y de su clientela, organización y relaciones comerciales. Pero es algo más, porque su eficacia depende en parte de estar dedicado a ese negocio en particular. El valor de sus relaciones comerciales es un valor de oportunidad o coyuntura. Es resultado de su habilidad y del trabajo, aunque puede haber ayudado la buena suerte. Aquella parte que es transferible y puede ser comprada por un individuo es en cierto modo un coste de oportunidad o coyuntura (PE: 625).

Williamson considera esa idea en relación con su propio concepto de ‘especificidad de los activos’. Esas ganancias extraordinarias se deben al hecho de estar dedicado a una actividad concreta -con el conocimiento, aptitudes y otras ventajas que lleva consigo- y eso no es realizable en el mercado; es un coste de coyuntura o de oportunidad (PE: 625). Marshall considera las ganancias de coyuntura, derivadas del hecho de que los agentes son más productivos cuando se combinan en una empresa ya existente que cuando se usan por separado (capítulo VIII, 10 de *Principles*).

## 5. Innovación y beneficio

Un innovador -como el duque de Bridgewater- alcanza casi siempre “la plena recompensa de sus servicios a la sociedad” (PE: 598). Ningún buen organizador marshalliano querría perderse ese pago de sus servicios a la sociedad. Para Marshall esa es una característica de esos empresarios que, a pesar del riesgo que conlleva la adopción de nuevas técnicas o procesos productivos, “están dispuestos a poner capital en la puesta en marcha de experimentos y estudios científicos: saben que puede ser estéril o producir grandes beneficios si tienen éxito” (IT: 240). Así como en un primer momento el innovador recibe su recompensa -patente, barreras de entrada, altos beneficios iniciales,...-, pronto “sus vecinos copiarán sus procedimientos... y la competencia hará que sus beneficios bajen a su antiguo nivel” (PE: 598). Adopta la idea ricardiana del innovador que recibe unos beneficios por encima de lo normal durante algún tiempo hasta que otros empresarios le imitan y los beneficios vuelven a niveles normales.

Si tiene sentido hablar de una curva de oferta de “habilidad para los negocios”, entonces la cantidad de recursos dedicados a la innovación puede estar influida por incentivos monetarios. De este modo, está vinculando beneficios y actividad innovadora: pone el ejemplo del empresario metalúrgico que consigue reducir el número de pasadas del hierro por el horno. Se obtienen beneficios con esa innovación aunque “su aptitud no sea mayor que la media de los que ocupan ese tipo de cargos” (PE: 597). Para Marshall, aunque el proceso innovador se produzca a base de pequeños pasos, puede producir beneficios altos. Aunque no es proporcional a los beneficios que aportan a la sociedad (PE: 598), ya que “las ganancias de dirección son elevadas (...) cuando el trabajo de dirección es arduo por requerir un gran esfuerzo mental para la innovación” (PE: 612).

A largo plazo los beneficios no serán iguales en todas las empresas porque el riesgo es distinto en cada una de ellas. Pero las ganancias de dirección sí se igualarán a largo plazo, aunque las ganancias de la innovación se cuentan aparte: “los beneficios tienden a igualarse entre sectores que incurren en los mismos riesgos, que requieren las mismas habilidades naturales poco comunes y una actuación igualmente expansiva” (EI: 139). Pero esta competitiva igualación de beneficios asegura que el empresario tiene incentivos para innovar.



## D. LA DISTINCIÓN ENTRE EMPRESARIO Y CAPITALISTA

### 1. Carácter de ambas figuras

En la época en la que escribía Marshall las recientes sociedades anónimas tenían un desigual reparto del poder y de la influencia, y una diversidad de intereses entre capitalista y empresario: “esas sociedades tienen el inconveniente de provocar fricciones internas entre accionistas y directores” (PE: 604). Los capitalistas “son débiles porque en cuanto accionistas que asumen los principales riesgos no poseen un conocimiento adecuado del negocio” (PE: 303); la propiedad se despersonaliza, hay una separación entre la toma de decisiones y el ejercicio del control, los directores no tienen incentivos para maximizar beneficios en los que no participan y “no corren riesgos en un eventual fracaso de la empresa, salvo quizá alguna pérdida de prestigio y, en ciertos casos, del empleo” (IT: 311).

Estaban además los directores incorporados al Consejo de administración -a menudo con unas pocas acciones, pero que suponían una gran parte del capital- en un intento de controlar más de cerca la marcha de la empresa. La idea de contar con hombres que sepan “juzgar la habilidad e industria de los principales oficiales a sus órdenes” (EI: 138) era muy buena, pero -según Marshall- no estaba funcionando bien por “la indolencia y ceguera de los directores que se conforman con su sueldo y que no se ocupan de asuntos que caen dentro de sus obligaciones” (IT: 321); ya que “pocas veces tienen la energía y capacidad de respuesta que se da en las pequeñas empresas” (PE: 604).

La distinción ayuda a separar al empresario del capitalista. Ambos soportan incertidumbre pero la extensión y la fuente en ambos casos no es la misma; y puede darse un conflicto de intereses (Gurzynski, 1976: 6). El capitalista-accionista busca los beneficios mientras el empresario trata de aumentar el control y la creación de riqueza adicional: el horizonte temporal suele ser mucho más corto en el primero. El criterio de soportar la incertidumbre deja de ser válido como única característica de la función empresarial. Si el capitalista-accionista no ejerce el control ni la dirección de la empresa no se le puede considerar empresario.

El empresario es el ente decisor y el centralizador de la información: sus objetivos y los de la empresa vienen a coincidir. “Las características novedosas de la administración en las sociedades por acciones son evidentes cuando la propiedad del capital está separada del control decisorio: los que poseen el control efectivo suelen tener intereses económicos distintos de los propietarios. Y pueden mantener sus puestos directivos haciendo su trabajo con fidelidad y constancia, aunque no den muestras de especial iniciativa” (IT: 317). Surge la teoría del objetivo dirección de la empresa, que anula parcialmente el objetivo de la maximización de beneficios porque que el empresario no suele considerar el beneficio como objetivo único de la empresa (Cuervo, 1978: 152-3). Se produce una transferencia de poder de la propiedad a la dirección. El empresario puede incluso considerar al accionista como un simple aportante de fondos:

Los accionistas son los que soportan los riesgos, pero delegan casi todas sus funciones en cuanto propietarios del negocio, a los directores. Pero en la práctica los directores, incluso aunque posean algunas acciones, raramente son removidos de su puesto salvo que cometan graves errores: de este modo pueden ser considerados como la ‘cabeza’ de la empresa, en el sentido de que ha de tomar las decisiones más importantes; aunque él puede delegar las decisiones sobre asuntos menores a sus subordinados. Como es lógico, las asambleas generales de accionistas conservan la máxima autoridad en todas las materias (IT: 311).

Esta distinción entre talento y dinero es importante para no confundir al capitalista con el empresario (Reisman, 1988: 314). El hecho es que “muchos de los que serían competentes para manejar los negocios con inteligencia y mentalidad empresarial tienen un capital muy pequeño como para afrontar las posibles pérdidas” (PE: 613), pero saben acudir al capital de otros. Los capitalistas podrían iniciar una empresa con su capital: el que no lo hagan y se conformen con recibir intereses, sugiere que les falta arrojo y perspicacia. En términos schumpeterianos se podría pensar que los

capitalistas no actúan racionalmente cuando afrontan el riesgo pero no están plenamente a los beneficios.

En lo que se refiere a quién controla la empresa -ligado al de quién gana ese residuo- Marshall se atiene a los hechos. Mientras sostiene que son los accionistas los que ganan ese residuo en las empresas (PE: 302) (IT: 265-6) el control general está en manos de asalariados: “La expansión de las sociedades anónimas ha provocado un proceso de democratización de la propiedad, como algo distinto del control de las empresas” (IT: 314). “El nuevo sistema se ha hecho general en sectores como las manufacturas o los ferrocarriles donde se necesita una dirección perspicaz y versátil” (IT: 315). La razón es sencilla: “en las grandes compañías, los capitalistas están perdiendo el control efectivo de sus empresas” (IT: 319).

Es claro que Marshall no contempla sólo la figura del empresario-capitalista, sino como un caso más de los que se pueden dar. Para reforzar ese punto de vista incluye en sus *Principles* una cita de Walker (*Wages Cuestion*, capítulo 14) con la que afirma estar completamente de acuerdo: ‘ya no es cierto que esas personas se conviertan en empresarios por ser capitalistas; sino que disponen de capital porque tienen las cualidades necesarias para emplear trabajadores con provecho. A esos capitanes de industria recurren el trabajo y el capital para tener la oportunidad de ejercer sus diversas funciones’ (PE: 606 n). “No es cierto que, en competencia, el trabajo sea alquilado por el capital; es alquilado por la capacidad para los negocios que dispone de capital” (MEM: 227-55). Es la visión equivocada de los socialistas radicales que “mantienen las ideas de los viejos economistas en los cuales el patrono y el capitalista eran la misma persona” (MEM: 284).

## 2. Espíritu empresarial y tamaño de la empresa

Marshall constata la tendencia general hacia empresas cada vez mayores<sup>150</sup> y estaba muy preocupado por los efectos de ese proceso sobre el desarrollo del espíritu empresarial; la consecuencia era que “a través de esta lucha entre grandes y pequeñas empresas, el trabajo del pequeño patrono es sustituido por el de directores asalariados al servicio de un patrono”; de modo que “la autoridad se distribuye entre varios socios o un gran número de accionistas” (PE: 601-2).

En las pequeñas empresas, el patrono era a la vez gerente y empresario. A medida que el sistema productivo se complica, estas funciones se reparten. El control diario se encomienda a administradores mientras el empresario se centra en decidir qué se hace y cómo. Santos (1988: 197) no comparte la idea de que la gran empresa esté siempre llamada a sustituir a la pequeña: junto a las grandes<sup>151</sup> subsiste un sector importante de la economía en manos de dinámicas pequeñas empresas; y, lo que es más importante, las grandes no son siempre las mismas -en virtud del marshalliano ciclo

---

<sup>150</sup> Se produce un ‘cambio de escala’ en todas las organizaciones, especialmente la industria. Durante la Revolución Industrial el sector inglés más poderoso era el textil, caracterizada por su pequeña escala. Sólo unas pocas ramas industriales -altos hornos, herrerías, vidrio-, a causa de su naturaleza y las exigencias de su tecnología, estaban organizadas en empresas mayores (Crouzet, 1982: 76, 79-81). El sector siderúrgico fue el primero que vio la aparición de grandes empresas, por la necesidad de reducir costes y la creciente presión de la competencia. No fue hasta la segunda mitad de siglo cuando la mecanización y concentración en las empresas cobró fuerza en industrias como la alimentaria, con la excepción del sector cervecero y en la fabricación de ropa y calzado. Finalmente, hubo sectores donde el progreso técnico fue muy limitado y se mantuvieron estructuras tradicionales, como en el importante sector de la construcción. En general se tiende a poner énfasis en los cambios de escala producidos en algunas industrias, olvidando que en la mayoría se mantuvieron las técnicas tradicionales. En 1871 casi 25.000 empresas ocupaban a 2 millones de trabajadores, mientras los 100.000 talleres artesanales tenían 500.00. Con todo, las grandes empresas siguieron siendo la excepción incluso hasta 1914 y alrededor de ellas se encontraban la mayoría de tamaño medio o pequeño. Todavía en 1871 la media de trabajadores por empresa era de 86 en el total de la industria.

<sup>151</sup> Las 100 primeras empresas emplean en 1907 una media de 4000 trabajadores por empresa; en 1935 serán 6000 y en 1955, 10000: es un proceso de concentración industrial (Jeremy, 1989: 96-100). En 1907 suponen el 8 % del total nacional, en 1935 el 11 y en 1955 el 21. El sector servicios -transporte, distribución, finanzas, doméstico- pasa de tener el 57 % del total en 1907 al 45 % en 1955.

vital- ni mantienen su cuota de mercado: todas las empresas que han disfrutado de una posición hegemónica han ido cediendo -con el paso del tiempo- una parte de su cuota.

Marshall coincide con Schumpeter y Knight en que el factor empresario no está presente en las grandes empresas<sup>152</sup> ni en la parte cuantitativamente más importante de la economía; pero que es la parte más dinámica de la economía la que sí está en sus manos (Santos, 1988: 234). Y es esa parte la que hace progresar la economía, la más avanzada en la tecnología y organización, la más ‘empresarial’; con el tiempo crece en tamaño y se somete a administración rutinaria. “El crecimiento de las empresas tenderá a desequilibrar la oferta de esa iniciativa individual que es -con mucho- el elemento más importante de la riqueza nacional; pero esta tendencia puede ser débil si se abre un campo amplio a las pequeñas empresas en los sectores industriales adecuados” (IT: 594).

Marshall siempre defendió que las pequeñas empresas eran “las mejores maestras del espíritu de iniciativa y versatilidad, que son la fuente principal del progreso industrial” (IT: 249), mientras que las grandes “raramente tienen esa espíritu empresarial, la energía y rapidez de acción” (PE: 604). Es el tributo que debe pagar a la estructura de la empresa inglesa en los albores del siglo XX. Así como en Alemania y Estados Unidos existían trusts industriales<sup>153</sup> de gran tamaño, en Inglaterra dominaban las pequeñas y medianas empresas (Reisman, 1988: 104). Considera al pequeño empresario ideal para el progreso económico -hace un canto del individualismo inglés que, junto a la tolerancia y su carácter resolutivo, son la base de la prosperidad del país-, pero el futuro -dice- está en las sociedades por acciones (IT: 580-1).

Las pequeñas empresas llevadas por sus propios capitalistas-propietarios tienen muchas ventajas en términos de iniciativa individual y de “una superior fuerza innovadora” (MEM: 280) y Marshall está preocupado porque ese “activo nacional que no tiene precio” era frenado en las grandes compañías donde los gerentes “tenían poco que ganar estando alerta y usando métodos de trabajo más económicos” (IT: 591 n). “Aunque las grandes empresas tengan una mejor publicidad, las pequeñas les superan en energía y capacidad innovadora que les conduce a la apertura de nuevos caminos en la industria” (MEM: 280).

La confianza es condición necesaria para el funcionamiento correcto del sistema. Es el gran tema de Marshall y lo presenta como la gran ventaja de la pequeña empresa: “el ojo del amo está en todas partes” (PE: 284). El empresario en tales empresas tiene mejores oportunidades e incentivos para atraerse la confianza y afecto de sus trabajadores, valores en los que se apoyan las empresas (Matthews, 1990: 23). “El pequeño patrono, que conoce bien a todos sus hombres, puede valorar las cualidades de cada uno de ellos. Sólo la cabeza de la empresa está en condiciones de hacer una selección adecuada de sus hombres” (IT: 662).

---

<sup>152</sup> Si tomamos como referencia el número de trabajadores, aparecen en lugar destacado las empresas ferroviarias: detrás de la *General Post Office* (212.310 trabajadores), se encuentran la *London & North Western Railway* (77.662) y la *Great Western Railway* (70.014). La segunda empresa no ferroviaria es la *Fine Cotton Spinners & Doublers* (30.000); más atrás, encontramos la *Royal Dockyards* (construcción naval), la *Amstrong* y la *Vickers* (ambas de ingeniería mecánica).

<sup>153</sup> Ya desde la década de los 80 se producen las primeras combinaciones industriales en Estados Unidos y Alemania. Inglaterra se encontraba en una situación mixta. Por una parte, estaban legalmente prohibidas pero existían de hecho -como decía Smith: ‘las reuniones de comerciantes acaban siempre en planes para subir los precios’. La ausencia de barreras aduaneras en las islas constituía un serio obstáculo para la fijación de los precios y la producción. Por otra parte, la estructura de la empresa, a diferencia de la alemana, no era apropiada para la cooperación eficaz: la mayoría de las empresas, aunque fuesen nominalmente de responsabilidad limitada, en la práctica seguían como privadas y de conducta independiente; además, la integración vertical y el control bancario era escaso (Landes, 1977: 593-4). La existencia de una tradición legal muy predispuesta en contra de las restricciones comerciales no ayudó a los impulsores de lo que políticamente recibió el nombre de ‘principio de asociación’. Con toda esta serie de presiones contradictorias, Inglaterra se movió lentamente hacia un sistema de uniones. Los convenios aparecieron en las industrias metalurgia, minería, química y del vidrio, pero fueron menos rápidos que en Alemania, así como menos eficaces durante las épocas de recesión y menos duraderos.

Marshall ve otra ventaja del empresario en la pequeña empresa en que posee un conocimiento práctico superior al más teórico de los grandes directores:

Muchos de los actuales directores tienen sólo un conocimiento teórico de las actividades que realizan, en comparación con el conocimiento práctico que tuvieron sus padres y abuelos. Este es uno de los caminos a través del cual la individualidad en la dirección de los pequeños empresarios es un valioso activo. El progreso técnico -al mismo tiempo que les empuja a salirse de las sendas trilladas que siguen muchas empresas- les abre continuamente nuevas oportunidades si son capaces de aplicar su energía y recursos en el desarrollo de alguna innovación (IT: 589).

Pero llega un momento en que es imposible la dirección individual. “Con el cambio de siglo la industria<sup>154</sup> ha entrado en una nueva fase en la que las concentraciones han venido a ser tan masivas que no permiten la dirección por parte de un sólo hombre” (IT: 605)<sup>155</sup>. “Fusiones notables en la industria inglesa del acero están asociadas con los nombres de Armstrong, Vickers, John Brown, Dorman & Long, Palmers y otros” (IT: 605 n). Los beneficios se hacen mayores: “el verdadero beneficio en las grandes empresas es más elevado de lo que a primera vista parece, porque gran parte de lo que se cuenta como beneficio en las pequeñas empresas deberían clasificarse de otro modo al compararlos con los que obtienen las grandes” (PE: 611-2). La multiplicación de pequeñas empresas supuso una rémora para el desarrollo industrial inglés<sup>156</sup>.

La aportación de nuevos hombres supone un enriquecimiento de la energía empresarial del negocio, con savia nueva, aunque se pierda en cierto modo lo que él llama “armonía”:

---

<sup>154</sup> En 1900 el sector industrial, pese a emplear casi la mitad de la fuerza laboral, sólo aportaba un tercio del producto nacional. El aumento de la población activa industrial en estas fechas es un poco engañoso ya que se debe sobre todo al sector minero. Es normal que en el grado avanzado de industrialización, el sector servicios crezca más rápidamente que el industrial. Además muchos de ellos -transporte, bancos, seguros- estaban al servicio de la industria (Crouzet, 1982: 69-74). La importancia del sector servicios es cada vez mayor, pero con crecimientos muy dispares. El porcentaje dedicado al comercio y transporte se dobla durante la época victoriana -expansión del ferrocarril y de la marina mercante inglesa-. Inglaterra dedica cada vez más sus energías a la oferta de servicios y menos a la de productos manufacturados, como consecuencia de su relativo declive industrial. Los trabajadores manuales ceden su puesto al sector de cuello blanco: bancarios y hombres de negocios, funcionarios, profesionales liberales.

<sup>155</sup> Entre 1880 y 1918 se llevaron a cabo 74 fusiones -la mayor parte de carácter horizontal, entre empresas del mismo ramo- en la industria inglesa y supuso la desaparición de 650 empresas (Payne, 1977: 311). Con el comienzo de siglo esta oleada de uniones industriales se extendió a todos los sectores de la industria: textil, cerveza, hierro y acero, cemento, papel y tabaco. En Inglaterra, aparte de las asociaciones de empresas independientes, lo más común fueron las uniones entre empresas monopolistas, que abarcaban una buena parte de la producción de un sector industrial (Crouzet, 1982: 82-3). En algunos casos, cada participante conservaba su autonomía y la dirección general era sugerida por un organismo central: así ocurría en la *English Sewing-Cotton Company* (1897) y en la *Calico Printers Association* (1899). Otras fueron auténticas fusiones como la *Salt Union* (1888), que controlaba el 90 % de la producción de sal, o la *United Alkali Company* (1891), formada en un último intento de los productores Leblanc por mantenerse ante la competencia del proceso Solvay. En 1897 se formó un combinado que tenía el monopolio casi total de la hilatura del algodón; y lo mismo pasó en 1906 con *Lever Brothers* (jabón). En 1900, 24 empresas del cemento formaron la *Associated Portland Cement Manufacturers Ltd*, gracias a la adopción de los hornos rotatorios. En ocasiones, estas empresas tenían un carácter defensivo como la *Imperial Tobacco Company* (1901) ante la amenaza de las empresas americanas.

<sup>156</sup> Entre otras razones, si Inglaterra perdió su preeminencia industrial en el cambio de siglo de un modo mucho más rápido de lo esperado, fue no sólo por un fallo empresarial sino por un exceso de pequeños empresarios individuales y una multitud de empresas independientes, persiguiendo cada una su propio interés cuando cualquier aumento del crecimiento económico demandaba una mayor cooperación (Payne, 1988: 53). Es muy posible que la pequeña y mediana industria se centrara en el mercado nacional no porque no hubiera posibilidades en el mercado exterior, sino por la falta de habilidad para explotarlas. Puede haber una relación directa entre el vigor del comercio exterior y el tamaño de las empresas y el tamaño medio de la empresa inglesa era pequeño.

Un negocio dirigido por una sola persona ofrece quizá el mayor campo de acción para las más altas formas de organización; todas las secciones están bien coordinadas, los medios son adecuados para lograr los fines y las capacidades de cada uno están bien adaptadas a la tarea encomendada. Cuando ese empresario se asocia con otros una parte de esa armonía se perderá aunque saldrá ganando con la nueva savia aportada; lo mismo que si acaba convirtiéndose en una sociedad anónima (IT: 362).

El empresario puede dedicarse a las cuestiones fundamentales (PE: 284); puede reclutar los mejores talentos empresariales, mientras que las pequeñas -sobre todo si son familiares- están más expuestas a la decadencia empresarial (O'Brien, 1990: 74). Marshall está pensando en ese fenómeno cuando describe el proceso de las empresas cuando pasan a manos de los herederos del fundador (PE: 300). “El gran hombre de negocios consigue grandes economías en su trabajo; el pequeño industrial pierde mucho tiempo en trabajos rutinarios que no requieren mucha inteligencia, mientras que el gran industrial, e incluso sus principales colaboradores, pueden dedicar todo su tiempo a la toma de decisiones” (PE: 287).

Además, la gran empresa ofrece mejores oportunidades para potenciales talentos empresariales que no disponen de capital. Esto no ocurría así en la empresa tradicional inglesa en la que sólo los capitalistas podían aventurarse en nuevas empresas. “La dirección de los negocios en la que la responsabilidad y control está en manos de una sola persona está cediendo frente a otras formas en las que la autoridad se divide entre muchas personas: la razón está en que ofrecen oportunidades para personas que tienen capacidad empresarial pero que no disponen de capital” (PE: 298).

Marshall previene contra los peligros de la burocratización en las sociedades anónimas: “un empresario puede aplicar nuevos procedimientos o cerrar alguna planta poco productiva pero puede ser en vano si el cambio provoca críticas de anteriores directores, o no son evidentes a corto plazo sus ventajas económicas; la fuerza de la inercia y de la rutina de una gran empresa puede actuar en su contra” (IT: 317-8). En un sentido más amplio ve dos problemas en este tipo de sociedades al igual que en los *trusts* o *cartels*:

a) la burocracia y la dirección rutinaria: “porque la rutina, junto a algunos estudios técnicos, puede dar algunos resultados con la guía de personas de gran habilidad, incluso si les falta espíritu creativo; pero en las grandes empresas el peligro es que prevalezca una dirección rutinaria, una vez que los líderes de energía y talento ya no las dirigen” (IT: 538);

b) a largo plazo no consiguen atraer los mejores talentos empresariales: “el perspicaz líder de un gran *trust* sabe que hay muchas personas capaces de manejar un pequeño negocio pero pocas pueden hacerlo con uno grande; a veces las dificultades para encontrar sucesores idóneos para la dirección de esos gigantes son casi insuperables” (IT: 525); “los jóvenes con cualidades empresariales tan pronto como son conscientes de su fuerza se sienten más atraídos por las empresas en las que pueden desarrollar su capacidad de iniciativa” (IT: 525); “la oferta de habilidad empresarial por parte de los *trusts* es tan escasa que muy pocos hombres dan pruebas de poseerla” (IT: 538); “el estudio de la organización y política de una gran empresa requiere mucha originalidad y una perspicacia mayor que la necesaria en negocios de tamaño medio” (IT: 355).

Entre los peligros que Marshall ve en las uniones está que “si cada empresa tiene poco que perder si no está dirigida con mentalidad empresarial, no es fácil que se mantenga por mucho tiempo con una buena dirección” y que “la historia reciente de los *trusts* muestra una tendencia constante a concentrar el poder en un organismo central, privando de él a los empresarios de las distintas industrias que lo integran” (MEM: 271). Con el tiempo cambió de opinión al observar la falta de coordinación en las primeras uniones en su país<sup>157</sup>: el mantener los antiguos directores en cada empresa las hizo prácticamente ingobernables.

---

<sup>157</sup> Si algo tenían en común era que en los gigantescos negocios resultantes los vendedores mantuvieron su control sobre sus empresas cuando tuvo lugar la unión. Así, incluso en la relativamente eficiente e integrada *Associated Portland Cement Manufacturers Ltd*, había, además de los directores managers, al menos cuarenta directores más designados porque así ‘había más intereses individuales que debían ser tenidos en cuenta y era necesario contar con los servicios de aquellos que habían sacado adelante con éxito cada uno de esas más

Marshall trata ampliamente del movimiento cooperativo. La legislación que amparaba las sociedades cooperativas se promulgó en 1876, existiendo ya 1.400 sociedades de este tipo en 1900. Marshall fue -al mismo tiempo- un defensor del mercado y de la acción colectiva. Las considera como una forma de organización moralmente más elevada, para la que la sociedad no estaba aún preparada. Estas aparentes contradicciones están en el fondo de su discusión sobre el tema y ayuda a explicar el entusiasmo con que acogió los ‘movimientos cooperativos’ (Reisman, 1987: 158). En 1889 fue elegido presidente de la Unión General Cooperativa, cuando estaba dando los toques finales a sus *Principles*.

La fuente de las reservas de Marshall sobre el cooperativismo es que la dirección es una forma especializada de actividad: “muchas decisiones en el mundo empresarial requieren actuaciones enérgicas basadas en la intuición y el razonamiento: se necesita mucho tiempo y tenacidad para convencer a los miembros de un comité de las ventajas de una decisión; y sólo un hombre dotado de un fuerte carácter y perspicacia es probable que tenga éxito para convencer a los talentos menos preparados que le rodean” (IT: 294) (PE: 305).

Pero también encuentra algunas ventajas en el movimiento cooperativo: la eficacia económica porque “los empleados son en cierto modo patrones” (PE: 255); la elevación moral; y la posibilidad de agrupación de pequeños capitales. Aunque no le parece que sea el lugar más adecuado para el desarrollo de las aptitudes empresariales: “el éxito de las sociedades cooperativas no radica en la eficacia de los trabajadores en cuanto empresarios del negocio; las ventajas del sistema son tan grandes que pueden prosperar aunque la calidad empresarial sea mediana” (MEM: 244). El elemento ético estaba presente en estas sociedades de una manera más viva: “la cooperación tiene un encanto especial para aquellos en los que domina el elemento social y que no desean separarse de sus compañeros sino trabajar con ellos en calidad de jefes; sus aspiraciones de cooperación descansan en gran medida en motivos éticos” (PE: 306).

Esa actitud romántica hacia las cooperativas no disipa sus dudas acerca de ellas como sistema para la organización industrial. Anota irónicamente que “un ejército dirigido por un comité rara vez ha logrado un buen resultado” (IT: 294). Además, los directores de esas cooperativas no están exentos de la burocratización que pone freno al dinamismo de las organizaciones no empresariales: “los gerentes de una sociedad cooperativa rara vez tienen la actividad, inventiva y versatilidad de los más capacitados empresarios, seleccionados por la lucha por la supervivencia y por la responsabilidad de un negocio privado” (PE: 305).

En su mensaje presidencial de 1899 a la Sociedad Cooperativa afirma que el deseo de enriquecerse no constituye una motivación valiosa de los actos humanos. El mensaje era que los trabajadores no debían pedir demasiado. La moralidad no necesitaba de la riqueza. “Los nuevos ricos y sus hijos no eran realmente refinados”. De ahí que vea un futuro incierto para el cooperativismo. La razón principal es que “el trabajo más duro de los empresarios es el que menos se ve al exterior; los trabajadores manuales están inclinados a menospreciar la intensidad del esfuerzo que supone su trabajo y a criticar los beneficios que reciben. Por eso el cooperativismo pocas veces ha sido puesto plenamente en práctica y su aplicación parcial no ha tenido todavía un éxito claro” (PE: 305).

Un adecuado suministro de capacidad empresarial condiciona la oferta de capital necesario para que la empresa alcance sus dimensiones más adecuadas:

Estas dos fuerzas, la que hace aumentar el capital de los hombres más capacitados y la que lo reduce en los menos aptos, dan como resultado que exista una relación muy estrecha

---

pequeñas empresas’ (Macrosty, 1907: 133-4). Y cuando se formó la nueva compañía, las cabezas rectoras de los negocios familiares procuraron poner en manos de la dirección central tan poco autoridad como les fue posible, reteniendo en sus manos toda la que pudieron. Muchas de ellas fueron descritas como ejemplos de desorganización. Poner de acuerdo los puntos de vista de todos era una tarea de titanes. Las consecuencias fueron: consejos de administración difíciles de manejar, frecuentes rupturas de los canales de comunicación interna y una falta de interés por parte de esos directores en cerrar plantas obsoletas -sobre todo si eran sus antiguas empresas.

entre la capacidad empresarial y el tamaño de los negocios. En todos los países como Inglaterra en que se trabaja a gran escala, es casi seguro que no faltarán esas aptitudes empresariales ni el capital requerido (PE: 313).

Pero el tamaño puede ser un obstáculo para los empresarios que no poseen capital propio. A causa de las alianzas de empresas “hay muchos sectores como el textil, la metalurgia y el transporte, en los que no puede emprenderse un negocio si no se dispone de un capital elevado” (PE: 610), lo cual veda la entrada de empresarios no capitalistas: nadie se arriesga a prestar cantidades tan elevadas.

Marshall no se olvida de las implicaciones éticas del fenómeno. “Todos somos conscientes del aumento en el tamaño de los negocios individuales, con la consiguiente transferencia de autoridad y responsabilidad desde los propietarios a sus directores y oficiales. Esto hubiera sido imposible sin un aumento de la moralidad y honradez” (MEM: 307) (IT: 323). La caballerosidad económica y el aumento de tamaño de las empresas son fenómenos que van de la mano.

Lydall (1992: 63) censura a Marshall por no haber abordado explícitamente la cuestión crucial de la función del empresario: la oferta conjunta de habilidad empresarial y capital; no desarrolla una teoría que tenga en cuenta el hecho de que tal combinación produce mucho mayores ganancias que la que pudiera ser obtenida sumando los intereses del capital y el sueldo de dirección. “La oferta tanto de capacidad empresarial como de capital se acomoda en general a la demanda y tiene, por tanto, un precio de oferta bastante bien definido. Ese precio de oferta de la capacidad empresarial que dispone de capital está constituido por tres elementos: el interés, las ganancias netas de dirección y las ganancias brutas de dirección” (PE: 313). Según él, tendría que haber dado más importancia al riesgo y la incertidumbre, lo mismo que a los incentivos que se crean cuando un hombre con capacidad empresarial tiene en sus manos también el capital.

### 3. La aportación de capital

El punto de referencia para Marshall era el empresario capitalista, el pionero de la Revolución Industrial. “Durante mucho tiempo el control de los asuntos de las empresas estuvo en manos de hombres experimentados que poseían una parte del capital, los cuales se ocupaban también de su administración” (IT: 312). Estaba claro que el problema no era el dinero ya que entre los mayores rentistas hay cada vez más empresarios: en 1880 eran 338 de un total de 987, los que pasaban de 10.000 libras; y los que sobrepasan las 50.000 libras, 26 de 77<sup>158</sup>.

En un primer momento, Marshall trata de conciliar los cambios en la dirección de las empresas con la posesión de capital: hay cada vez más personas -dice- dispuestas a prestar su capital porque no quieren utilizarlo por sí mismos. El obstáculo a esa ‘democratización’ lo encuentra “en la creciente complejidad de los negocios”. Es la misma tesis knightiana de que es el empresario quien soporta la incertidumbre: por eso concluye que debe ser propietario ya que no puede garantizar nada sin patrimonio. La eficiencia exige capital propio. “Un químico se conforma con un pequeño laboratorio, pero las innovaciones más importantes de un empresario exigen que este tenga a su disposición costosos instrumentos materiales y un amplio equipo y durante largo tiempo” (MEM: 333). La curva de oferta de habilidad organizativa es tan escasa en relación con su función como empresario que necesita también tener capital: “un hombre de talento pero sin capital está muy limitado para entrar en el mundo de los negocios” (EI: 117); “ningún negocio puede comenzar sin un pequeño aporte de capital” (MCC: 78). El empresario garantiza a los poseedores de servicios productivos contra las

---

<sup>158</sup> De los empresarios nacidos antes de 1840 -que forman el grupo más numeroso de los que estaban activos entre 1870 y 1914-, el 11% tenían una hacienda de más de un millón de libras, todos en el sector de las manufacturas menos dos: D. Currie (construcción naval) y J. Aird (constructor, Londres). Los demás son: N. Clayton (maquinaria agrícola, Lincoln), C. Allhusen (química, Newcastle), W. Cavendish, duque de Devonshire (industrial, Barrow), J. Bullough (maquinaria textil, Accrington), W. Armstrong (mecánica y armamento, Newcastle), W. Cruddas y G. Cadbury (chocolate, Birmingham). Cada vez más, las fortunas se hacen en el comercio, las finanzas y el transporte, y menos en la manufactura y en la industria (Rubinstein, 1977: 605).

fluctuaciones del ingreso a cambio de que se le permita apropiarse del remanente, si acierta en sus previsiones. Pero, en última instancia, arriesga su reputación y el salario que podría obtener en otras actividades.

Pero pronto queda claro que corre los riesgos en cuanto capitalista, no en cuanto empresario. Los capitalistas se ponen en manos de la capacidad empresarial y la honestidad de otros, cuando son ellos los que corren con los riesgos al haber puesto el capital: “Un hombre que trabaja con capital propio tiene motivos sobrados para examinar si lo está llevando a la ruina. Pero el que lo hace con capital de otros no tiene motivos tan fuertes para hacerlo. Si no tiene mucho sentido moral puede, aunque no intente defraudar, causar graves pérdidas a sus acreedores, o meterse en especulaciones. Si tiene éxito la ganancia será suya, mientras que si falla comparte la pérdida con otros” (EI: 135-6). El empresario no capitalista tiene el control de un dinero que no es suyo y si las cosas van mal perderá seguramente mucho menos que el capitalista. “Imaginemos dos hombres que tienen negocios semejantes, uno con capital propio y el otro prestado. Hay una serie de riesgos comunes a ambos a causa de las fluctuaciones del negocio; pero hay otros personales que sólo soporta el que trabaja con capital propio; el otro puede no preocuparse mucho por las pérdidas ya que recaen sobre los acreedores mientras que cualquier ganancia le beneficiará a él” (PE: 590).

Es obvio que “los beneficios de la dirección deben calcularse contando sólo los verdaderos beneficios de su negocio y deduciendo el interés del capital” (PE: 607). El hecho de que una persona sea a la vez empresario y capitalista no nos puede llevar a considerar los intereses como parte del beneficio: “todos los empresarios, tanto si trabajan con capital prestado como si no, cuentan con los intereses del capital que han invertido como una parte de lo que han de recuperar junto a los beneficios” (PE: 607). Son dos remuneraciones con distinto carácter.

Marshall se contradice cuando en sus respuestas al Comité sobre la moneda en la India en 1899 distingue entre “el empresario o persona que asume los riesgos y la gente que pone su capital” (OP: 318). “Los exportadores a la India son de tres clases: el empresario (*undertaker*) que asume los riesgos; el que suministra el capital; y sus empleados. El daño mayor se hace cuando la gente tiene en cuenta sólo los intereses de los empresarios. Pregunta: ¿Los intereses de los capitalistas? Yo diría mejor de los empresarios (*entrepreneur*), ya que puede haber tomado el capital a préstamo” (OP: 318). Marshall opina de modo distinto a los miembros del Comité: piensa en el empresario que no es necesariamente también capitalista y por eso procura distinguir las funciones que tiene en cuanto es uno u otro.

La necesidad de acceso al crédito explica los reproches de Marshall a los bancos ingleses por limitarse a operaciones con pequeño riesgo, privando así a la empresa de los medios de financiación que le son vitales: “hacen poco por emular a sus colegas alemanes y americanos en el apoyo directo a las grandes empresas” (IT: 619)<sup>159</sup>. Y no son capaces de proporcionar a los hombres de negocios que están comenzando los adecuados “indicadores” para su actividad (IT: 348). Esperan a que el negocio esté consolidado para prestar: “una vez que haya consolidado su negocio, los bancos no le pondrán dificultades en la concesión de crédito” (PE: 258); “una vez que haya dado pruebas de su capacidad podrá acceder al capital” (PE: 311). Para Marshall demostrarían más inteligencia actuando como los alemanes “que afrontan fuertes riesgos prestando a empresarios, antes de haber dado pruebas de que van a comerse el mundo” (IT: 348). Todo ello se reforzaba por la estructura de autofinanciación de muchas empresas inglesas. “El trabajador capacitado, si da pruebas de su capacidad, puede llegar a

---

<sup>159</sup> Había dificultades de acceso al capital, sobre todo por parte de las empresas pequeñas. El sistema bancario británico no supo apoyar el crecimiento de estas empresas mediante un adecuado suministro financiero. Por contraste, los empresarios alemanes tenían a su disposición casi todo el capital nacional (no había casi inversiones fuera), y a tipos de interés siempre más bajos que en Londres: su sistema bancario combinaba las funciones comercial y financiera (Crouzet, 1982: 400). En Inglaterra los bancos eran pasivos más que activos, respondiendo a la demanda más que creándola, sin preocuparse de alentar nuevas empresas ó dirigir el capital hacia donde pudiera servir al desarrollo tecnológico. Ese divorcio fue desastroso en el momento en que la industria británica inició un proceso de concentración: de haber seguido el modelo alemán hubieran animado ese movimiento y asegurado que estaba racionalmente organizado. La separación de las funciones de empresario industrial y movilizador de capital tuvo un efecto negativo.



ser gerente y asociarse con su patrono. Una vez que el negocio esté en marcha con éxito, los bancos no le pondrán dificultades para concederle crédito” (PE: 310). Los bancos daban preferencia a los gobiernos extranjeros<sup>160</sup> y a los servicios públicos (Landes, 1977: 722). Londres controlaba el capital financiero del país, pero la gran industria estaba en manos de mercados locales: el algodón de Manchester; las armas y ferretería de Birmingham; el carbón y la metalurgia de Newcastle; los astilleros y fábricas de cerveza de Londres. Había poca conexión entre uno y los otros.

Había mucha riqueza acumulada en Inglaterra, pero no todos los ahorros se convierten en inversiones<sup>161</sup>. Después del colapso bancario en la depresión de 1873, las instituciones financieras inglesas se volvieron muy cautas y jugaron un papel reducido en la financiación a largo plazo de las actividades industriales<sup>162</sup>. Por otra parte, las empresas eran reacias a pedir préstamos por temor a una pérdida de control. La estructura empresarial -muchas y pequeñas con control familiar- reduce la capacidad de la dirección para conseguir capitales con los que llevar a cabo una expansión a gran escala. La autofinanciación contribuyó al predominio de esa estructura industrial en Inglaterra (Aldcroft, 1964: 131-2). El control familiar engendra conservadurismo. En 1914 el 80 % de las empresas de Inglaterra eran de dominio familiar. Están en clara desventaja: el mercado de capitales de Londres se centra en los préstamos al Estado y a las colonias<sup>163</sup>; ellos mismos tienen miedo de acudir a ese mercado por lo que supone de caer en manos extrañas; y los bancos juegan un escaso papel en la financiación de estas pequeñas empresas. Los empresarios de Inglaterra estaban mucho más

---

<sup>160</sup> Se ha dicho que las tasas de inversión inglesa en el extranjero eran tan grandes como para privar de capitales a la industria interior. Pero está claro que no es el dinero lo que cuenta, sino lo que se hace con él. Y si Inglaterra envió tanto dinero al extranjero fue en parte por falta de iniciativa de los prestamistas, pero fue aún más porque los prestatarios del país no lo querían. Eso es claro porque siempre la industria nacional tuvo prioridad sobre los recursos de la economía y tenía todas las ventajas de lo conocido frente a la incertidumbre de la inversión extranjera.

<sup>161</sup> El problema de los costes de producción -sobre todo, del trabajo- está directamente relacionado con la cantidad de capital a disposición de los inversores ingleses: cuanto mayores son esos costes, menor es el capital que queda para realizar nuevas inversiones -en Inglaterra era especialmente grave por su larga tradición de autofinanciación en las empresas-. Saul (1969: 40-1) deduce que la formación de capital interior neto como porcentaje del producto neto interior se mantuvo constante en Inglaterra durante todo el siglo, en torno al 7 %; por contra, en Alemania era del 12 % en el cuarto final de siglo, y del 15 % antes de la I Guerra Mundial; en Estados Unidos las cifras son parecidas. La cuestión es si fue la alta tasa de inversión la que provocó un crecimiento mayor en esos dos países, ó si fue al revés (Crouzet, 1982: 396-7). Desde luego una parte importante de esa inversión inglesa fue a fines no industriales -obras públicas, construcción-, y la formación de capital fijo en las empresas disminuyó: pero ésto podría ser una consecuencia, más que una causa, de una inadecuada innovación.

<sup>162</sup> El sector bancario inglés estaba dominado por las empresas privadas -al contrario que en el continente- lo cual fue un obstáculo para que jugaran un papel más activo en la financiación de las empresas (Cassis, 1985 a: 301). Limitan sus operaciones a las tradicionales operaciones bancarias pero evitando los riesgos que suponían los préstamos a largo plazo ó la inversión en empresas con una finalidad de control. La concentración en el sector bancario inglés entre 1890 y 1914 no fue acompañada por una diversificación de sus actividades: una docena de bancos -germen de lo que luego serían los *Big Five* - pasaron a tener los dos tercios de los depósitos de todo el país.

<sup>163</sup> Keynes y otros autores difundieron la idea de que Inglaterra invirtió su abundante capital en el extranjero desatendiendo las necesidades nacionales. Se trataba en su mayor parte de operaciones -repaldadas por el Gobierno- de bonos a interés fijo para financiar proyectos a gran escala en el extranjero -como la construcción de ferrocarriles (Crouzet, 1982: 398-9). En 1900 el capital acumulado en el exterior era de 2.000 millones de libras; y todavía en los años de la preguerra las exportaciones de capital fueron enormes, en el momento en que varias importantes innovaciones tecnológicas hubieran necesitado inversiones masivas en la industria británica que no se realizaron. Kennedy (1974: 415-44), basándose en análisis econométricos, ha probado que eso restringió las oportunidades de crecimiento económico. Por el contrario, MacCloskey tiende a pensar que no hay pruebas de que se privase a la industria inglesa de los fondos que necesitaba para modernizarse y adoptar las innovaciones. Ni está claro que los tipos de interés fueran más altos en el interior del país. Echa la culpa a las imperfecciones del mercado de capitales. Para él no hay pruebas de que una redistribución ventajosa de capitales para las industrias nacionales hubiera significado mayor crecimiento.

dispuestos a entrar en asociación con amigos y conocidos: ésta parece haber sido la manera preferida de conseguir capital para expandirse.

Sin embargo, Marshall intuye que la posesión del capital en la empresa no es el factor esencial de la empresariedad: “se puede considerar como empresario a un pequeño patrono aunque su capital también sea pequeño ya que no se tiene en cuenta la parte que como capitalista tiene en el control del negocio” (IT: 49).

Cuando se habla de las dificultades que puede encontrar una persona para poner a pleno rendimiento su capacidad empresarial, se suele insistir demasiado en la falta de capital propio, cuando esta no es la más importante. Pero un hombre que posea una elevada capacidad para los negocios y mucha probidad, además del capital personal de una excelente reputación entre sus compañeros, no encontrará dificultad para encontrar el suficiente capital para la empresa: la verdadera dificultad está en convencer a un número suficiente de los que le rodean de que posee esas cualidades. Y lo mismo ocurre cuando una persona trata de obtener en las fuentes normales los préstamos que necesita para comenzar su negocio (PE: 308).

Son las cualidades personales las que cuentan ya que el hombre de negocios “puede acceder al crédito en proporción a sus aptitudes” (PE: 312). Así se entiende que “aquellos que disponen de escaso capital propio cada vez tienen más oportunidades de emprender nuevos negocios y de llegar a puestos de mando en las empresas: se tiende a poner a disposición de hombres con aptitudes el capital que necesitan para sus fines” (PE: 663). Conviene hacer notar la insistencia de Marshall en unas fuerzas invisibles que trabajan a favor del progreso humano.

La posesión de capital es un elemento más: “los empresarios individuales y los gerentes de las sociedades por acciones, muchos de los cuales participan con un capital escaso, actúan como el eje de la rueda del desarrollo industrial, influyendo sobre los intereses de los capitalistas” (PE: 544). En el texto de la primera edición se refería con más claridad a los empresarios (*undertaker*) como motores del desarrollo (PE, II: 571). Cuando Marshall se plantea si es más ventajoso para los empresarios trabajar con capital propio o prestado, deja al lector que saque sus conclusiones. El segundo -dice- está en desventaja “en aquellas industrias que tardan en producir frutos; los prestamistas pueden negarse a renovar los préstamos, convirtiendo en un fracaso total lo que hubiera sido únicamente una crisis pasajera de trabajar con capital propio” (PE: 312). Pero no ocurre así en “aquellas industrias en que un audaz espíritu de empresa puede alcanzar pronto un buen rendimiento”; aquí se “encontrará en su elemento: es él quien con sus rápidas resoluciones e ideas novedosas, fuerza el paso” (PE: 603).

A finales del siglo XIX -afirma Schumpeter- la mayoría de los empresarios eran capitalistas propietarios de sus empresas, e insiste en ese argumento para probar la incapacidad de Marshall para entender qué es un empresario. Santos refuta al argumento por inconsistente cuando habla del ambiente empresarial que conocieron Cantillon y Say. El mismo Marshall constata en 1890 que:

una vez que el negocio ha salido de las manos de sus promotores originales el control pasa a manos de directores que suelen poseer unas pocas acciones; sólo se requiere que aporten amplios conocimientos generales y buen juicio para tomar las decisiones más importantes en la empresa; les corresponde el trabajo de organización del negocio, pero no se les exige que inviertan capital; ofrecen grandes oportunidades a hombres con talento que no tienen capital ni contactos profesionales (PE: 302).

Para Marshall la falta de acceso directo al capital no es un factor significativo que frene la oferta de habilidad organizativa. “Hay negocios con posibilidades que permanecen estancados por falta de capital o de espíritu de empresa y que necesitan un hábil promotor que desarrolle los recursos latentes, busque el capital que se necesita y ponga el negocio en una senda exitosa” (IT: 329). Ese es el carácter distintivo de los negocios exitosos.

## E. EL RIESGO Y LA INCERTIDUMBRE

El empresario como distribuidor de rentas nos llevó a la apropiación del beneficio. Lo que justifica en parte la teoría del beneficio marshalliano es que el empresario asume determinados riesgos -en la línea de Knight y Mises-, aunque se muestra ambiguo sobre quién asume en realidad el riesgo -el capitalista o el empresario- porque no considera necesario asignar la parte residual de cada ingreso a algún factor productivo ya que es algo demasiado abstracto. Por una parte, afirma que “en la industria moderna, los que asumen los riesgos y a quienes corresponde en primer lugar los beneficios son los empresarios capitalistas de la industria. Los ingresos netos que perciben son el rendimiento del capital invertido en el negocio, incluyendo sus propias facultades y aptitudes” (PE: 574). Pero anota otras posibilidades: “hay de hecho algunos tipos de asociación en los beneficios y pérdidas entre empresario y obreros” (PE: 627).

No se aparta mucho de los planteamientos clásicos<sup>164</sup> cuando -comparando al empresario con el directivo- dice del primero: “el riesgo que asume es el propio” (IT: 645). Un hombre así evita la rutina en favor de “empresas creativas” (MEM: 460), reconociendo que “el progreso sólo puede alcanzarse con osadía” (MCC: 246) y “el riesgo que es el compañero inseparable del empresario” (PE: 508). El riesgo aparece unido a la actividad empresarial y es lo que justifica la apropiación de ese ‘residuo’: “en un país como Inglaterra con un fuerte espíritu de empresa, los empresarios asumen grandes riesgos” (MCC: 246). Los neoclásicos elaboraron una teoría del empresario basada en el riesgo, sin tener en cuenta que el riesgo, como función, implica la característica histórica -ser al mismo tiempo el propietario- que los clásicos asocian con el empresario.

El empresario actúa en base a previsiones. La asunción de riesgos es una función empresarial<sup>165</sup>. Por eso, “estar en el mundo empresarial es toparse a cada momento con riesgos especulativos” (MCC: 94). Esa asunción de riesgos parece estar unida en el pensamiento marshalliano a su condición de capitalista. “El patrono que asume todos los riesgos de su negocio presta realmente dos servicios distintos a la comunidad y requiere una doble capacidad” (PE: 297). Esos servicios son los que presta como capitalista que asume riesgos y como empresario.

De ahí que pueda afirmar que asumir riesgos no constituye el núcleo de la empresarialidad ya que “en último término son los capitalistas los que asumen los riesgos en una empresa; pero no toman parte en la organización del negocio ni en la regulación de su política general” (PE: 302). Ya no se trata de empresarios capitalistas, sino de la dicotomía accionista-director<sup>166</sup> y aquí son los primeros los que se hacen cargo de los riesgos: “Los accionistas son los que soportan los riesgos, pero delegan casi todas sus funciones a los directores. Estos últimos, salvo que sean también accionistas, no corren

---

<sup>164</sup> El tratamiento que Marshall dio a la distribución descansaba en gran manera en su herencia anglosajona y -al igual que Smith y Mill- pone mucho énfasis en el coste de producción como explicación de la remuneración de los factores. A pesar de esto, es posible encontrar el concepto de empresario en *Wealth of Nations*. La teoría empresarial de Smith aparece en su estudio global de las ciencias sociales y centrado en el papel y características del ‘hombre templado’, que quizá toma de planteamientos platónicos. Según Pesciarelli (1989: 527-8) las funciones que le atribuye son: correr el riesgo de la incertidumbre; formular planes y proyectos; buscar el capital necesario para los negocios; combinar y organizar los factores productivos; inspeccionar y dirigir la producción.

<sup>165</sup> El punto de vista de que la aceptación de riesgos es una función empresarial se halla muy extendido entre los economistas americanos -Walker, Clark, Knight- y está condicionado por su horizonte temporal: trabajan con problemas de desequilibrio a corto plazo y la cuestión era a quién asignar ese residuo no imputable a ningún factor: la función empresarial fué su solución. La postura contraria es la de Schumpeter: si el valor de los activos decae quien pierde es el capitalista.

<sup>166</sup> El empresario es el que ejerce -según la terminología del Derecho mercantil- la empresa, que no es necesariamente el propietario: esta precisión tendrá sus implicaciones en la teoría del beneficio y las funciones empresariales. Un negocio de estas características implica cierto grado de incertidumbre: el éxito o fracaso de la empresa recae directamente sobre el empresario. Dice que cierta clase de trabajos -la labor directiva y la organizativa- son inseparables de la concepción del empresario; la responsabilidad del propietario de la empresa es distinta de la función empresarial.

riesgos de sus fracasos, a no ser cierta pérdida de prestigio y una posible pérdida de su empleo” (IT: 267; 311).

En el esquema marshalliano los empresarios actúan como absorbentes de los impactos producidos por los cambios en un mundo de incertidumbre donde lo mismo se gana que se pierde. “Las fluctuaciones de los beneficios son muy diversas entre el hombre corriente y el que dispone de aptitudes empresariales. El empresario actúa como amortiguador entre el comprador de sus bienes y los factores productivos que los producen. Las ganancias de su capacidad y capital son a veces grandes, pero otras pierde dinero” (PE: 664). Son el elemento que elimina las fricciones en el proceso económico en su camino hacia el equilibrio. Aunque se da cuenta de que las cosas están cambiando de modo que en las empresas modernas el riesgo se distribuye entre más personas: Marshall habla de que “la moderna organización tiende a distribuir los riesgos de la producción y venta entre las personas que están más capacitados para ello” (IT: 252). Y conecta el riesgo en los negocios con la “especulación”, de la que dice “tiene mucho que ver con los pequeños riesgos que todo ciudadano normal afronta cada día” (IT: 252).

En su estudio del riesgo, Marshall se da cuenta de que “el industrial no puede asegurarse contra cierta clase de riesgos” -son los riesgos no asegurables que caracterizan al empresario-, pero “puede conseguir que unos riesgos se anulen con otros” (IT: 258-9); de ahí que “una de las ventajas de la producción en serie<sup>167</sup> es que el empresario puede concentrar sus riesgos” (IT: 254). Por eso, cuando se refiere al crédito identifica dos clases de riesgos: los “comerciales”, comunes a prestamistas y prestatarios, que dependen de las vicisitudes de la empresa; y los “personales”, que sólo soporta el prestatario y dependen de su habilidad (EI: 135). En mercados bien organizados el empresario puede reducir sus riesgos ya que “comprando y vendiendo bienes ‘futuros’ -como el trigo- no especula, sino que el mismo mercado cubre los riesgos asegurándole contra posibles pérdidas” (IT: 260). Cuando no es así -en el caso de bienes ordinarios- sólo “algunos riesgos del empresario pueden ser eliminados por medio de contratos de futuros” (IT: 266).

La distinción entre empresarios innovadores y los que recorren “camino trillados” le lleva a considerar la aversión al riesgo de los empresarios, que actúa como una fuerza poderosa: “en la mayoría de los casos la influencia del riesgo tiene más peso que el aliciente de las ganancias” (PE: 400). De este modo, hay una doble influencia sobre la oferta de empresarios: una positiva, porque “las ganancias normales de dirección son altas en relación al capital”; y otra negativa “ya que ese trabajo puede ser pesado porque requiere gran esfuerzo mental para encontrar nuevos métodos e incluye una gran ansiedad y riesgo” (PE: 597-8). La importancia del factor riesgo es tal que “llevó a algunos autores americanos a considerar el beneficio como una simple remuneración del riesgo” (PE: 613).

Cuando no se corren riesgos no hay avance económico (IT: 651). Para Marshall, el empresario no debe contar demasiado con sus habilidades naturales para lanzarse a lo desconocido; pero eso no encaja con su concepción de la empresarialidad en cuanto talento natural innato. La incertidumbre es inseparable del empresario, y buena prueba es “Inglaterra, una gran nación, no por los ‘amarrones’ que no corren riesgos, sino por los aventureros que no se han echado atrás a la hora de sacar adelante empresas punteras” (MCC: 246). De aquí procede su crítica a los socialistas por no valorar la libertad

---

<sup>167</sup> Los empresarios no imitaron los métodos americanos de producción de grandes cantidades en serie. Había pocas áreas donde predominase una auténtica producción en masa: la mayoría de las empresas fabricaban sus productos en tandas relativamente pequeñas, respondiendo con frecuencia a pedidos especiales; y los procesos de elaboración y las fábricas tenían que combatir con una mentalidad artesanal y con técnicos tradicionales. Había un gran número de pequeñas y medianas empresas produciendo una multiplicidad de artículos, lo cual era motivo de orgullo: en la industria del automóvil había en 1913, 200 empresas con una infinidad de modelos distintos (Aldcroft, 1964: 121-2). Hasta la guerra muchos empresarios no reparan en las ventajas de la producción en masa. Las empresas inglesas del motor producen en 1914 un coche por hombre y año, cuando ya en 1906 Ford obtenía seis: no consiguen coches baratos por el desperdicio en el uso de los recursos. En la industria eléctrica cada fabricante tenía sus propios tamaños y modelos (Payne, 1988: 52-3). Se tendía a una especificación excesiva de productos para satisfacer las demandas de los consumidores: las locomotoras eran de las más ridículas medidas; *Greenwood & Batley* fabricaba 800 tipos distintos de máquina herramienta, de los cuales casi 500 fueron solicitados una sola vez entre 1856 y 1900.

e iniciativa individual, que hace posible asumir riesgos: “ignoran la íntima dependencia entre el progreso y la adecuada adopción de riesgos” (IT: 652).

La incertidumbre de la tarea empresarial hace a Marshall considerar como un coste de producción el “gran esfuerzo mental para la organización y para el estudio de nuevos métodos, porque proporciona gran ansiedad y supone muchos riesgos” (PE: 612). Es corriente incluir a Marshall en el grupo de los clásicos que consideran el beneficio como un pago por los riesgos asumidos<sup>168</sup>. Según Reisman (1988: 285), el organizador busca formarse un cuadro real de los costes y beneficios de las diferentes opciones, a través de la intuición de lo que pasará en el futuro; a pesar de ello “siempre debe hacer una elección entre riesgos alternativos, lo cual es inherente a su función” (IT: 270). Por eso, piensa que las expectativas son centrales en las decisiones económicas. El futuro no es cognoscible y nadie ha encontrado un negocio seguro en el cual el empresario sólo tenga que hacer cálculos mecánicos sobre datos conocidos de antemano. Así argumenta la teoría del equilibrio general: en el equilibrio parcial de Marshall no habría elementos de incertidumbre porque los productores conocen la magnitud de la demanda y el tiempo que tienen a su disposición<sup>169</sup>. Pero no es eso lo que sostiene Marshall.

Marshall se muestra contradictorio en relación con nuestra habilidad para calcular probabilidades y avizorar el futuro. Dice -por una parte- que “es difícil predecir las tendencias económicas, gobernadas por factores desconocidos” (IT: 537); y que “el pasado no es una buena guía incluso para el futuro más cercano, del que poco se puede decir” (IT: 540). Pero -por otra- no duda en afirmar que el empresario perspicaz puede formarse un cuadro bastante completo del futuro y adelantar sus posibles ingresos. Esa penumbra de duda siempre existe, pero se puede alcanzar algún grado de conocimiento a través de la extrapolación y aprendiendo de la experiencia. Pienso que Marshall se sitúa en un punto a medias entre el conocimiento pleno del estado estacionario y la incertidumbre total. Es en ese terreno donde se movieron los grandes capitanes de industria: “cada gran empresa se ha basado siempre en el genio empresarial de sus fundadores, que tuvieron capacidad de discernir el futuro; saben anticiparse a las relaciones entre recursos productivos y necesidades del mercado” (IT: 515).

Marshall se está refiriendo a la ‘incertidumbre’ cuando habla de los riesgos no asegurables: “No es posible asegurarse contra la debilidad en sus acciones o contra errores de juicio. Tales riesgos sólo los soportan aquellos que controlan el negocio y designan a los directores. Podrían delegar algunas de sus funciones, pero es impracticable transferir esos riesgos sin hacer lo mismo con las funciones con ellos relacionadas” (IT: 267). Esa ambigüedad le lleva a decir que hay incertidumbre en el mundo empresarial, pero no total. “La certeza sólo es posible en relación con los hechos individuales particulares y en las deducciones matemáticas. En las ciencias sociales es muy pequeña la extensión que cubre la certidumbre” (IT: 673).

Sin embargo, aunque sea “muy pequeña esa extensión”, tiende a presentar su teoría con fines didácticos en términos de certidumbre -no hay coste de información- y de continuidad -como opuesta a simultaneidad-. Estoy de acuerdo con Reisman (1988: 58, 60) en que Marshall hubiera sido muy

---

<sup>168</sup> Para los clásicos, las ganancias del capital son solamente una forma diferente de salario para la labor de inspección y dirección; su salario expresa el valor de su trabajo; y aunque en atención a su labor tiene alguna participación en las ganancias, no tiene derecho a participar en el capital que supervisa. Smith identifica el elemento empresarial con la propiedad del capital: el empresario es un capitalista empleador de trabajo. En opinión de Schumpeter los únicos beneficios que Smith reconoce son los derivados del capital. Autores como Knight y Tuttle reaccionaron afirmando que hay una parte de ese beneficio asociada con los riesgos. La distinción, atribuida en ocasiones a Say, entre la recompensa del empresario como organizador y como capitalista, aparece en Smith, aunque no del todo explicitada.

<sup>169</sup> Así eludiría los problemas derivados de la información deficiente. La empresa se reduce a una función de producción con lo que el empresario queda relegado a una posición externa a la empresa. Esto explica quizá porqué la teoría de Knight del empresario-incertidumbre nunca tuvo aceptación popular. El empresario puede ser usado para explicar cómo nacen las empresas, pero después desaparece.

crítico con cualquier discípulo suyo que hubiera llevado sus presupuestos simplificadores hasta las últimas consecuencias. “No podemos prever el futuro perfectamente. Puede ocurrir lo inesperado y las tendencias existentes pueden modificarse antes de que hayan tenido tiempo de cumplir lo que parece ahora constituir su labor plena y completa. El hecho de que las condiciones de la vida no sean estacionarias es la fuente de muchas de las dificultades que surgen al aplicar las doctrinas económicas a los problemas prácticos” (PE: 288). Uno puede hacer planes sobre el curso regular de los acontecimientos, pero las cosas pueden cambiar mucho. Y Marshall tenía los pies en el suelo: no puede tomarse el supuesto de certidumbre como un axioma radical e inmodificable.

Marshall no acaba de despejar la duda acerca de quién soporta en la empresa la incertidumbre: el inversor o el empresario. Incluso, parece insinuar que para el empresario los capitalistas son un factor más de producción encargado de aportar capital. Piensa que las empresas tienen que organizar su producción en un ambiente de incertidumbre y de cambio; nos dice que la incertidumbre existe en el mundo de la moda -que engloba dentro de las necesidades artificiales- y en las industrias sujetas a las condiciones climáticas; para él, en un mundo de incertidumbre no podemos esperar unanimidad en las previsiones.

Como ya vimos en el apartado sobre la teoría del beneficio, Marshall reconoce que su formulación de los problemas derivados del riesgo y la incertidumbre está tomada de Von Thünen<sup>170</sup>: “los problemas que se derivan de la incertidumbre que lleva consigo el riesgo en los grandes negocios ha sido puesto de manifiesto por Von Thünen en *Der Isolierte Staat*, II, I, 82” (PE: 400 n). Knighth comenzó la elaboración de su teoría partiendo asimismo de la distinción del alemán entre ambos conceptos y concluyó relacionando la teoría del beneficio con la incertidumbre o riesgo no asegurable. Pensamos que Marshall ya había establecido esa distinción, aunque Knighth<sup>171</sup> le diera un desarrollo más complejo.

Para Marshall, hay riesgos cuya probabilidad es previsible estadísticamente y por lo tanto asegurable: son parte de los costes de producción -“el industrial y el comerciante se aseguran contra el riesgo de incendios y contra los accidentes marítimos y los gastos que se originan por este concepto son parte de los gastos generales”- (PE: 398). El beneficio así obtenido tiene carácter contractual -suelo- y no residual. Pero -añade Marshall- “la mayoría de los riesgos del negocio no pueden ser asegurados” (PE: 398). Como afirma Pinilla (1968: 39), sobre ellos toda previsión es incierta. Son lo que Marshall llama “males de la incertidumbre que siempre han de tenerse en cuenta” (PE: 400). “La mayoría de los riesgos comerciales están unidos a la administración general del negocio de tal modo que una aseguradora que los asumiese se haría realmente responsable del negocio y, por tanto, cada empresa debe ser su propio asegurador con respecto a esos riesgos” (PE: 398). Es una lástima que no complete el razonamiento ya que concluye: “los gastos que se originan por este concepto son parte de los gastos generales” (PE: 398). “Al precio medio debemos agregar una suma que venga a compensar la incertidumbre” (PE: 400). Esto es, aunque no lo dice Marshall, el beneficio obtenido sobre la incertidumbre es beneficio puro. Cuanto mayor sea la incertidumbre, hay más probabilidad de beneficios elevados, derivados de lo que denomina “especulación constructiva”.

---

<sup>170</sup> La originalidad es el aspecto más destacado de su trabajo: en lugar de utilizar los instrumentos analíticos y las aportaciones de autores precedentes, se dedicó a construir a partir de sus propias observaciones. Los estudios de Von Thünen sobre la distribución proceden -como en Marshall- de reflexiones éticas y tienen su origen en la preocupación por el futuro social. La pregunta que está tratando de responder es: ‘¿cual es la ley natural de acuerdo con la cual debe repartirse el producto del trabajo entre los obreros, capitalistas y propietarios?’.

<sup>171</sup> La teoría de Knighth del beneficio como recompensa por la incertidumbre no ha pasado de ser un añadido a la teoría de la distribución marshalliana, sin otras implicaciones sobre los postulados neoclásicos (O’Kean, 1992: 59). En realidad, no aborda la función empresarial que ese agente desempeña ya que se limita a un enfoque indicativo: quién recibe el beneficio.

## F. LA ESPECULACIÓN

Durante todo el siglo XIX el fenómeno especulativo se había visto como algo pintoresco y marginal. Marshall le asigna un lugar dentro de la economía de mercado y lo vincula a la actividad del empresario. Toma de Mill la distinción entre los agentes económicos movidos por la competencia o por la costumbre (PE: 20-1), que es la base de la visión tradicional de la especulación, fundada en la diferencia entre profesionales -hombres de negocios especializados- y aficionados (Dardi y Gallegati, 1992: 573). El grado de identificación de Marshall con estas ideas se demuestra por la dureza con que critica a “estos especuladores aficionados que no entienden que los problemas derivados de la especulación precisan un conocimiento profundo que va más allá del que puede adquirir el público en general: ellos no actúan al azar ya que si lo hicieran tienen las mismas posibilidades de ir en la dirección adecuada como en la equivocada” (IT: 264).

Hasta 1890 Marshall sigue la tradición que ve en la especulación un factor inestabilizador al transformar los movimientos de precios en fluctuaciones injustificadas. La especulación pertenece a un mundo de discontinuidades y “extraños problemas del mercado” que él trata de separar del mundo estático que dibuja en sus *Principles*. No es el innovador de Schumpeter sino alguien que se mete donde no le llaman. Por eso, Marshall es incapaz de encontrar un lugar adecuado en su edificio económico para ellos: “la especulación ‘pura’ es un fraude” (OP: 285-6), las antípodas de la actividad empresarial (MLE, caja roja 2,1). Adelanta ya aquí la distinción entre especulación constructiva y destructiva (PE: 719). En términos modernos, una especulación con meros fines de lucro frente a otra que produciría beneficios sociales.

Desde entonces comienza un proceso -que culmina en el libro II, capítulo 5, de *Industry and Trade* - hacia un punto de vista más moderno que ve en la especulación una actividad de arbitraje. Se da cuenta de que es un elemento natural de la nueva situación industrial. El arbitrajista compra barato y vende caro (Dardi y Gallegati, 1992: 576-7). Ya en un manuscrito no publicado de hacia 1899 (MLE, caja roja 2, 1) se ocupa del tema. Otro manuscrito de 1904 establece la distinción entre una especulación sana y otra maligna; en la 5ª edición de *Principles* (1907) habla de nuevo de especulación constructiva y destructiva (PE: 719), argumento que repetirá en *Industry and Trade* (IT: 252-3, 262-4). Es aquí donde desarrolla su argumento de que la especulación está inseparablemente unida a la actividad del hombre de negocios:

Cuando un comerciante duda entre dos posibles modos de actuar, especula. Debe tomar un riesgo u otro: aún no ha elegido pero especula sobre las ventajas relativas de cada opción y actúa de acuerdo con su juicio especulativo. La prospección del futuro, con los riesgos lleva consigo, envuelve un alto grado de especulación: incluso las operaciones empresariales que van más allá de la simple rutina se consideran normalmente como especulativas, ya que tienen mucho que ver con el manejo de productos cuyos precios futuros son inciertos (IT: 252).

El empresario actúa como un especulador sobre el éxito de su empresa y es inherente a la naturaleza de los negocios: “Casi todos los negocios llevan consigo un considerable grado de especulación: el agricultor corre riesgos por lo incierto del tiempo. El mundo empresarial significa riesgos especulativos” (MCC: 94).

Pero Marshall no las tiene todas consigo respecto al grado de caballerosidad económica de los especuladores y vuelve una y otra vez sobre el tema de “unos pocos que tientan a la mayoría”, así como de la distinta información que manejan los empresarios profesionales de la especulación y los aficionados. La novedad está en que los especuladores pueden ganar no sólo por lo que saben -“hasta los peor informados especuladores creen actuar apoyados por las informaciones más recientes” (IT: 264)- sino también por las expectativas que suscitan en otros: él toma la iniciativa y hay muchos que siguen sus pasos:

Su método principal es crear falsas opiniones en relación con las condiciones generales de la oferta y la demanda en el mercado. Una ‘camarilla’ [así califica a los especuladores

aficionados] puede aparentar que busca una caída de los precios cuando en realidad se dedican a comprar de modo encubierto; o pueden comprar a la vista de todos pero maquinar al mismo tiempo para que se produzca ese descenso. Las sugerencias falsas son su arma principal que lleva a hombres de conducta recta a seguir su juego (IT: 262).

Distingue Marshall entre esos malos especuladores y los empresarios que se ocupan en actividades “constructivas” y que aprovechan las ventajas que les proporciona el acceso a la información para protegerse de esos especuladores aficionados y obtener beneficios. La afirmación es importante porque señala la línea de separación entre los “auténticos” y “falsos” empresarios-especuladores que para él es la más segura garantía del nivel ético de la moderna economía; estos últimos distraen su capacidad empresarial de un trabajo constructivo para emplearla en juegos (Dardi y Gallegati, 1992: 580). La especulación adopta modos diversos: “pueden ser apuestas temerarias o astutas aventuras comerciales; otras ayudan en la aplicación de esfuerzos para lograr fines sociales deseables: sólo estas pueden ser llamadas con propiedad constructivas” (IT: 252).

Para Marshall la especulación “constructiva” es parte del trabajo normal del empresario y representa una genuina contribución al proceso de crecimiento económico; es un “verdadero trabajo constructivo” porque “a veces una persona cree tener una información más completa de que la oferta de algún artículo va a ser escasa y compra para su futura distribución: esta acción puede ser considerada como una especulación constructiva. Su actividad coopera al aumento de la riqueza en el mundo porque coloca los productos que se necesitan dónde y cuándo se van a necesitar” (IT: 253); a pesar de que luego reconoce que muchas grandes fortunas se han amasado de este modo (PE: 719). Marshall pone el ejemplo de “un constructor especulativo, en el sentido honorable del término, es decir, de un hombre que se dedica a levantar edificios anticipándose a la demanda general, que ha de sufrir él mismo las consecuencias de cualquier error de apreciación y que, si su juicio es confirmado por los acontecimientos, beneficia tanto a la comunidad como a sí mismo” (PE: 357-8). La distingue de la especulación ‘destruktiva’ por parte del empresario “que provoca una rapidísima sucesión de desastrosas crisis comerciales” (IT: 74).

Marshall adelanta la idea moderna de que la especulación está basada en que la expectativa de un cambio futuro de precios es con frecuencia la causa misma de que se produzca (PE: 337-8). Los especuladores profesionales -argumenta en su manuscrito- buscan llevar las expectativas en la dirección beneficiosa; la paradoja -según Marshall- es que esos cambios de precios aparecen como falsamente transparentes. Hay aquí una vuelta de Marshall a sus primeros planteamientos: ve la aparición de un sistema económico en el que los precios están determinados no por el libre juego del mercado sino por la arbitrariedad (Dardi y Gallegati, 1992: 580-6). El manuscrito subraya la capacidad de los empresarios para hacer conjeturas sobre las tendencias a largo plazo; el problema de los mercados especulativos es que reducen la seguridad de sus movimientos dentro de la información que posee, al quedar expuesto a la “especulación destructiva”. Las conjeturas a corto plazo de los especuladores prevalecen sobre las del largo plazo que hacen los empresarios que ven distorsionadas sus sanas expectativas. Esta es quizá la barrera que Marshall no traspasó hacia la nueva cultura económica prevalente en el siglo XX. Su intuición de los aspectos distorsionantes de la especulación es el punto más avanzado al que llegó.



## G. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO ECONÓMICO

El último aspecto de la doctrina marshalliana que ha encontrado un lugar dentro de la teoría económica es la idea de que el desarrollo económico no es una simple respuesta a estímulos externos, sino que juega un papel decisivo la propia iniciativa de los empresarios. Loasby (1989: 54) afirma que en Marshall el progreso depende de hombres, no de fuerzas impersonales como el mercado, aunque ya vimos que hay mucho mecanismo determinista. La estructura institucional debe amparar al empresario para que puedan aportar su colaboración en esa tarea conjunta. Con ello Marshall pone el énfasis en la oferta de empresarios: la suya es una teoría evolucionaria del crecimiento, una teoría del lado de la oferta. La pieza clave era el empresario con “imaginación constructiva” (MCC: 72), dispuesto a “especulaciones atrevidas” (MCC: 246) y con un “creativo espíritu de empresa” (MEM: 460), que facilita el desarrollo.

En mi opinión, escondida entre los escritos marshallianos, hay una teoría del crecimiento económico: todo su análisis del papel empresarial está dirigido a identificar las fuerzas que determinan el desarrollo. Relaciona de modo dinámico aspectos naturales e institucionales, factores objetivos y subjetivos. Ese proceso conduce a la aparición del hombre de negocios inglés de finales del siglo XIX, en el que ve una prueba más de la creciente supremacía de la economía: los empresarios como motor del desarrollo económico y la posición de Inglaterra una consecuencia de su más poderoso espíritu empresarial (Pesciarelli, 1992: 133). La ausencia de obstáculos para el crecimiento económico<sup>172</sup> depende del papel que las actividades económicas jueguen en la estructura social de cada nación.

De acuerdo con Marshall, “mientras la parte que la naturaleza juega en la producción muestra una tendencia a producir rendimientos decrecientes, la que juega el hombre produce rendimientos crecientes” (PE: 265), lo cual implica una teoría del desarrollo donde el hombre se esfuerza por superar los condicionantes que le impone la naturaleza: pienso que Loasby (1989: 73-4) tiene razón viendo ahí una distinción entre el análisis estático en el que los costes crecen con el aumento de la producción y otra visión histórica en la que los costes disminuyen con el tiempo como consecuencia del esfuerzo y el ingenio humano, estimulado por la competencia. Esa insistencia en el desarrollo y la competencia como agente de progreso es también clave para Schumpeter, aunque la maneja de otro modo.

Cabe preguntarse si en Marshall, los empresarios son la causa y el desarrollo económico su efecto, o al revés<sup>173</sup>. En sus escritos hay argumentos para defender ambas posiciones, aunque en mi opinión se inclina por poner primero el crecimiento económico: en las naciones avanzadas -como su país- es más fácil la aparición de “enérgicos creadores de negocios” con “excepcionales cualidades naturales”. La tesis descansa en dos razones: observa una nueva actitud entre las clases dirigentes hacia los negocios; y los potenciales empresarios pueden salir con más facilidad de las clases

---

<sup>172</sup> Se ha discutido mucho acerca de si la posesión de unos mercados protegidos en el Imperio ahorró a los empresarios el necesario esfuerzo de renovación y diversificación (Landes, 1977: 588). Es evidente que Inglaterra depende mucho de su comercio exterior y de ahí su creciente imperialismo. Pero el mercado interior y continental era mucho más poderoso: ahí estaban los consumidores más ricos y la explosión demográfica en toda Europa fue espectacular: no había mejor sitio para trabajar.

<sup>173</sup> Se puede pensar que la presencia en una sociedad concreta de determinados factores psicológicos hace aumentar la oferta de empresarios: la empresarialidad como variable independiente; o sostener que es el crecimiento económico y la presencia de una motivación maximizadora la que hace emerger valores empresariales: la empresarialidad sería primariamente una variable dependiente y las características sociales recibirían poca atención (Wilken, 1979: 3-4). Con una imagen tomada de la química, en el primer caso el empresario sería el catalizador que pone en acción un proceso entre varios elementos que de suyo no reaccionan; en el otro, como un proceso espontáneo de combustión que se produce automáticamente cuando se dan unas condiciones determinadas. Es un circuito que se retro-alimenta.

inferiores ya que “hay más hombres de energía cuando estos emergen desde la pobreza para ponerse a la cabeza de grandes empresas” (IT: 87). Todo ello es fuente de crecimiento económico.

Los empresarios son intermediarios que facilitan el desarrollo económico: “En el mundo moderno, los empresarios individuales y los gerentes de las sociedades por acciones, muchos de los cuales participan en ellas con un capital escaso, actúan como el eje de la gran rueda del desarrollo. Influyen sobre los intereses de los capitalistas, pero son influidos por ellos” (PE: 544). En el texto de la primera edición se refería a ellos como motor del desarrollo (PE, II: 571).

Su enemigo era el yugo de la costumbre que frena la innovación. El avance económico significa la habilidad para hacer las elecciones adecuadas considerando el futuro, que no son inevitablemente la reacción a los hechos pasados (Reisman, 1991 b: 215-6). Marshall mira con confianza hacia el futuro del progreso más que al pasado del capitalismo con “los efectos perversos producidos por la libertad económica”. El alimento es necesario para la salud -”la competencia es el estímulo necesario para muchas actividades”- pero en exceso produce daño -ese “estado de guerra permanente” que se produjo en algunos sectores-. Tiene una visión dual del mundo: por un lado ve en la costumbre un obstáculo para el crecimiento y por otro sostiene la idea de que es condición necesaria del progreso. Pienso que no hay inconsistencia entre capitalismo y conservadurismo, que Marshall ve como complementarios: creía que el futuro económico sólo era seguro allí donde el pasado de la sociedad hubiera sido dinámico y fuerte.

Marshall insiste en la primacía de los beneficios sociales sobre los personales en la actuación empresarial. Con su actividad “proporciona a la sociedad lo que necesita” y pone el ejemplo “la familia Vanderbilt en los ferrocarriles de New York, que ahorró a los Estados Unidos más de lo que él mismo ganó” (PE: 686), y lo hace “a tan bajo coste que contribuye a la producción más que lo que reciben a cambio” (PE: 664). Sin excluir el afán personal de lucro, cree que buscan el bien social: “busca la ganancia, pero beneficia mucho más al país porque da preferencia a los productos nacionales. Si los productores ingleses se quedan rezagados respecto a sus competidores será con gran pérdida de toda la nación” (IT: 617). Los mayores beneficios los recibe la sociedad: “aquellos hombres de negocios que han abierto nuevos horizontes, proporcionan a la sociedad beneficios que no guardan proporción con sus ganancias personales, aunque hayan muerto millonarios” (PE: 598). Es un elemento dinámico del desarrollo que beneficia a la sociedad: “la ganancia privada que recibe el inventor rara vez llega a la centésima parte del beneficio social que de ello se deriva” (IT: 325); “el constructor especulativo, en el buen sentido de la palabra, beneficia a la comunidad tanto como a sí mismo” (PE: 358). Lo mismo cabe decir de los efectos benéficos de la actividad de los empresarios ingleses en el desarrollo de los nuevos países industrializados<sup>174</sup>.

El trabajo de dirección de los negocios se efectúa a bajo precio -no tanto como podrá serlo en el futuro cuando el sentido del deber y el espíritu público estén más desarrollados, cuando la sociedad se ocupe de desarrollar las facultades empresariales latentes de los menos favorecidos, de disminuir el secreto comercial y cuando se hayan frenado las formas más perjudiciales de especulación y de competencia- ya que el empresario presta servicios que la sociedad necesita y que esta tendría que conseguir quizá a precio más elevado (PE: 664).

Marshall estaba preocupado por las causas del desarrollo económico y alaba los logros de Smith “al haber dado una mayor importancia a esta antigua doctrina” (PE: 240). Pero no parece haberse dado cuenta de su centralidad ya que de otro modo hubiera ido más lejos en su plan de unir el principio adamita de división del trabajo y de organización industrial con los postulados evolutivos. Asocia el desarrollo con la evolución y la coordinación y confía en su ‘principio de continuidad’ para

---

<sup>174</sup> La economía inglesa estaba mucho más involucrada en el comercio internacional que la de otros países. Hasta 1873 se había aprovechado de las necesidades tecnológicas de los nuevos países industriales. Pero luego cambió la situación. Las nuevas naciones habían alcanzado un nivel de desarrollo en el que ya no necesitaban los productos ingleses y buena prueba de ello fueron las tarifas aduaneras que desde 1879 cerraron sus fronteras. Además, Inglaterra estaba proporcionando capital y maquinaria a países que le estaban desplazando usando esa misma tecnología: muchos empresarios se quejaban de la insensatez que suponía equipar a los clientes que así le dejaban de comprar.

integrar innovación y desarrollo gradual en un sistema abierto al tiempo. Las relaciones entre equilibrio y evolución son muy complejas; aunque en muchas ocasiones el equilibrio es un impedimento para el cambio: “la atmósfera económica nunca encuentra sosiego y está a menudo perturbada: así no se interrumpe el progreso” (IT: 51); en otras es condición que lo hace posible. Considera que la variedad empresarial es básica para el desarrollo económico. “En cada lugar los empresarios emplean métodos adecuados a la clase de empresas existentes y en la misma industria no hay dos que persigan los mismos fines y vayan por rutas similares. La tendencia a la variación es una de las principales causas del progreso y cuanto más capacitados sean los empresarios de una industria, tanto mayor será esa tendencia” (PE: 355).

Marshall no sigue mucho la diferencia entre el estado de equilibrio y una economía evolutiva porque cree que el estudio del equilibrio general es una guía engañosa en el estudio del desarrollo económico, que es el problema subyacente en sus *Principles* (PE: 367-8). Así, todas sus empresas tienen que organizar su producción en un ambiente de incertidumbre y cambio. Su teoría del progreso económico es una teoría ‘del lado de la oferta’.

En relación con los ciclos económicos, Marshall representa una postura muy alejada de la schumpeteriana: supone una constante adaptación por parte del empresario a las preferencias y a las funciones de producción, lo cual se traduce en una mejora de las cualidades morales, los gustos y las técnicas económicas (Hébert; Link, 1988: 113-4). Es una explicación poco elaborada que Keynes y sus discípulos trataron de completar<sup>175</sup>.

Whitaker (1972: 54) piensa que en el argumento de la alternancia de tiempos fuertes y débiles podemos entrever su postura sobre los ciclos económicos: “La historia nos muestra que los grandes tiempos fueron tiempos de acción y de cambio, en que los hombres hicieron cosas nuevas y pensaron nuevas ideas. En los tiempos débiles han repetido las cosas ya hechas”. La idea de empresarialidad como ciclo de Knight y Schumpeter estaba ya larvada en Marshall. En épocas de incertidumbre -los “tiempos fuertes” de Marshall- aumentaría la importancia del factor empresarial como fuente de innovaciones radicales, mientras que en épocas tranquilas -los ‘tiempos débiles’- sería fácil prever el futuro y las grandes empresas estarían en ventaja respecto a las pequeñas.

Encontramos en otro texto un intento de descripción de las diferentes fases de los ciclos económicos: “Los negocios se mueven siempre dentro de un ciclo: reposo-mejoría- crecimiento confiado-prosperidad-agitación-compras por encima de las ventas-convulsión-presión-estancamiento-inquietud-reposo” (MCC: 246). Marshall sabe que la economía está hecha de flujos, no de stocks; de ríos, no de lagos: “la producción y venta de productos no son hechos sino procesos” (IT: 185 n). Con tristeza rechaza las doctrinas a corto plazo “ya que olvidan el elemento tiempo y así distorsionan el cuadro de la realidad económica” (IT: 185).

El empresario marshalliano es un intermediario en los procesos del mercado, el puente que une las teorías sobre la adecuada asignación de los recursos y las del crecimiento económico. La información es clave para tomar las decisiones y el mercado suministra los indicadores para medir el coste de oportunidad en la utilización de recursos escasos. Marshall entiende que los cambios en la

---

<sup>175</sup> Cuenta Rostow (1986: 233) cómo Robertson le ‘alentó a que siguiera adelante con el estudio de la relación de los ciclos con el cambio tecnológico pero me advirtió de los problemas teóricos del crecimiento: entre otras cosas requería ocuparse de manera sistemática del periodo largo marshalliano. Me exhortó a que leyera con todo cuidado el apéndice J de *Money Credit and Commerce* en el que Marshall desespera de formalizar el argumento de los rendimientos crecientes. Salí de la lectura con una sensación de lo conveniente que es la convención de enmarcar las principales proposiciones de teoría económica dentro del periodo corto marshalliano. Y llegué a apreciar la sabiduría de Marshall al afirmar que si uno empujaba más allá de las proposiciones del equilibrio estático del periodo corto, uno debía habérselas con la “vida real”, “el tema elevado del progreso económico” y la “sociedad como un organismo” (PE: 461). El texto de referencia fue introducido por Marshall en la 4ª edición y continúa afirmando que “los problemas económicos no están bien enfocados cuando se los presenta como problemas de equilibrio estático y no como de crecimiento orgánico” (PE: 461).

situación con la que se enfrenta el empresario en cada momento son extrínsecos: “un cambio en la moda, una guerra, plaga, nueva maquinaria, la apertura de un mercado o fuentes de recursos, el descubrimiento de nuevas aplicaciones o la competencia de un nuevo rival” (EEW: 140); “vivimos en una época de cambios constantes en la industria” (PE: 572). No aparece aquí por ningún lado el innovador que señala en otros momentos sino el habilidoso que da respuesta a los cambios extrínsecos.

De la empresa en competencia perfecta no se espera que adopte cada nuevo producto o proceso productivo. Pero eso es justamente lo que Marshall espera que haga su empresario<sup>176</sup>. Algunos progresos técnicos era exógenos; pero muchos se derivaban de la eliminación de condicionantes por parte del empresario: “un aumento de trabajo y capital conduce a una mejora de la organización, lo cual aumenta la eficacia de los dos primeros” (PE: 318). Es importante señalar ese paso intermedio de Marshall del empresario organizando los demás factores, faceta que es ignorada en la competencia perfecta, en la que el ajuste es automático.

Debe ir por delante de la demanda, creándola si es preciso. “Eso le permite al comerciante concentrarse en aquellos productos que mejor conoce; y anticiparse a la demanda -en función de cambios en las modas y gustos- y a las fluctuaciones generales de la Economía” (IT: 50). Es la habilidad prospectiva, tan importante o “más que la capacidad organizativa, ya que necesita la facultad de adelantarse a los acontecimientos futuros en el relativamente estrecho camino del mundo de los negocios y adaptarse para coger al vuelo las oportunidades que se presentan” (IT: 230). Marshall le pide una serie de cualidades como “el poder tener en la mente muchas cosas a la vez, estar preparado cuando se necesita, el obrar con rapidez y saber reaccionar cuando algo va mal, el adaptarse a los cambios, el ser constante y seguro, el tener siempre una reserva de energía para los momentos difíciles, tales son sus cualidades” (PE: 206-7). Desde luego estas no son las cualidades que se precisan en un sistema de equilibrio general. Además, “debe saber prever los movimientos de la producción y del consumo, ver dónde existe una oportunidad para ofrecer un nuevo artículo, o mejorar el sistema de producción de un viejo artículo, debe asumir los riesgos con audacia (PE: 297).

La sustitución es un proceso sin fin y ningún empresario alcanza nunca un estado de equilibrio económico. Eso no quiere decir que no se pueda acercar a ese óptimo: “en cada estadio de un sector industrial hay siempre una distribución de factores productivos que produce mayores rendimientos que otras” (PE: 170). Ha de adaptar sus puntos de vista a las cambiantes condiciones de la vida: “los hombres de este tipo se mueven en un constante cambio de perspectivas, creadas en su propia mente, sobre los diversos modos de alcanzar los fines propuestos, las dificultades que pueden encontrarse y el mejor modo de superarlas” (MEM: 332).

Sus aportaciones a la teoría del desarrollo no quedan invalidadas por usar el estado estacionario para examinar las propiedades de una situación de equilibrio general porque se da cuenta de que es una ficción abstracta con carácter provisional. La realidad es trastorno<sup>177</sup> más que inercia: “nada de esto es cierto en el mundo en que vivimos; cada fuerza económica cambia constantemente el rumbo de su acción bajo la influencia de otras fuerzas que actúan a su alrededor” (PE: 301). Creía que era

---

<sup>176</sup> Su empresa es una organización dinámica que se ajusta a las cambiantes condiciones del mercado, creando nuevos productos, procesos, o nuevas formas de organización. Los cambios dentro de la empresa dependen de la habilidad de la persona encargada de interpretar los papeles de líder y organizador de la producción, papeles que entran dentro de lo que define como funciones empresariales y gerenciales (Niman, 1991 a: 163). La empresarial consiste en descubrir y sacar ventaja de las oportunidades de ganar beneficios puros o adicionales. El aprovechamiento de tales oportunidades depende de la acción de un particular tipo de individuos a los que no les importa modificar el rumbo y forzar cambios en un medio ambiente estático.

<sup>177</sup> En carta a J.B. Clark (1903) afirma: “Lo que yo tomo como estado estacionario es una posición resultante de fuerzas opuestas que tienden a producir movimiento. Yo no soy capaz de concebir un estado que se parezca lo suficiente al mundo real como para ser sujeto de un estudio provechoso y en el cual la idea de cambio sea dejada de lado aunque sea por un momento” (Mem: 415). Sabe que la realidad no es automatismo y maximización basada en recursos fijos y gustos constantes, ni una mera conducta economizante (Reisman, 1988: 284, 294, 414). Hicks describe el estado estacionario poniendo énfasis en la racionalidad de las expectativas del empresario y lo describe como una ‘evasión’ en la que la tarea empresarial no tiene sitio.

“una época de constantes cambios” (PE: 347) y se preocupa de explicar cómo el empresario hace frente a esos nuevos retos. Si Marshall escoge usar esta construcción ficticia para sus fines, se puede objetar que se equivoca pero no que es una evasión: él la entiende como la estructura que se coloca para construir el edificio, pero que más tarde será retirada.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **EL EMPRESARIO EN LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

En este capítulo tercero trataremos de ver al empresario desde el punto de vista de las teorías de la empresa o de las organizaciones. Son las aportaciones olvidadas a una teoría del empresario que dejó de existir como tal tras la obra de Schumpeter. Le hemos llamado en otro momento ‘el Marshall de las escuelas de negocios’ porque es precisamente en esas instituciones donde se da relevancia a aspectos como el liderazgo empresarial o el uso de la información para tomar las decisiones dentro de la empresa, aspectos que no han sido incorporados a la teoría económica ortodoxa. Hemos querido ver en la raíz de estos planteamientos la influencia biológica y de escritores alemanes de influencia kantiana que hacen hincapié en aquella parte de la conducta humana relacionada con la libertad frente al ámbito de la naturaleza, que impone unas reglas de orden mecanicista y que tanta influencia ejercieron sobre la escuela inglesa. Supone abandonar el concepto de empresa como caja negra para analizar cómo el empresario actúa dentro de ella. Para entender el alcance de estas aportaciones, examinamos ese elemento esquivo que es la empresarialidad: lo innato y lo adquirido; y las condiciones que favorecen el aumento del número de personas dispuestas a realizar esa tarea.

#### **A. TEORÍA BIOLÓGICO-EVOLUTIVA DE LA EMPRESARIALIDAD**

Parece claro que el acercamiento marshalliano a la función del empresario está influido por los principios de la evolución biológica: la lucha económica en los mercados competitivos. “La selección natural de los más capacitados para emprender, organizar y dirigir tiene mayor campo en la manufactura. La apertura de nuevos mercados dio gran estímulo a esta tendencia” (PE: 745-6). Aunque, expresiones usadas por él como “selección natural” y “supervivencia de los más capacitados” aparecen matizadas cuando se utilizan en el ámbito económico. De acuerdo con Moss (1992: 4), su manera de ver la evolución puede ayudarnos a entender por qué Marshall no unió su empresario con un conjunto de habilidades: por eso, enfatiza la diferencia entre aptitud natural y aprendizaje. El concepto implica una falta de acabado final en el análisis ya que pone el énfasis en la existencia y necesidad de la capacidad empresarial más que en la explicación de sus características.

Marshall intenta integrar la teoría económica con los conceptos biológicos sin que eso implique -como sugiere Parsons- que su tendencia evolucionista hubiera marcado negativamente el contenido analítico de su economía. Estudia los cambios sociales suaves y graduales; quería ir más allá de la Biología, aplicar el principio de continuidad a todos los aspectos y mostrar que todo es siempre cuestión de grado. Es imposible evitar la continuidad y en su aplicación lo único relevante es averiguar qué restricciones existen en la elección. La Biología era una fuente de analogías porque en esa época era considerada la ciencia que estudiaba los cambios progresivos dentro de una continuidad esencial (Boland, 1992: 40, 43-4). De ahí su rechazo a las férreas leyes de la mecánica y de la psicología (PE: 43-5). Con sus analogías biológicas pretendía eludir el uso de las ciencias mecánicas como modelos para la ciencia económica pero su punto de vista es el de las leyes naturales; le disgustaba, además, el hedonismo implícito en muchas psicologías del individuo, lo cual implicaba el supuesto de la inmutabilidad de la naturaleza humana, cosa inaceptable para él.

## 1. El ciclo vital del empresario

El darwinismo social era la filosofía del trabajo de todos los empresarios del final de siglo. De acuerdo con Moss (1992: 9-12) la concepción marshalliana de una comunidad empresarial cada vez más unida por un intercambio de ideas es resultado de la influencia de Spencer<sup>178</sup> en el pensamiento social victoriano y estaba en sintonía con lo que él entendía eran los grandes avances biológicos. “Existe una unidad de acción entre las leyes de la naturaleza en el mundo físico y en el moral; con una subdivisión creciente de funciones entre sus diferentes partes y una más íntima relación entre ellos” (PE: 240). Se insinúa en este texto el problema fundamental con el que se enfrentó Marshall para elaborar una teoría del empresario: la dificultad para conciliar los postulados mecanicistas y evolutivos de la actuación empresarial.

El empresario de Marshall innova a través de pequeños pasos incrementales que se extienden luego a todo el mercado. La continuidad y regularidad del cambio sugería que el progreso social era unidireccional y siempre moviéndose hacia el ideal. Por influjo del positivismo, ve la sociedad moviéndose hacia una nueva era en la que sería general la caballerosidad en los negocios. Pensaba que el proceso de evolución económica era lento y gradual siendo innecesarios grandes saltos o cataclismos económicos. Pero las nuevas hipótesis mendelianas de principios de siglo sobre la mutación sugerían discontinuidad, azar y un proceso sin dirección y sin fin. Schumpeter las acoge plenamente en su teoría del desarrollo económico. Sin embargo, Marshall se resistió cuanto pudo: en la sexta edición de *Principles* (1916) se nota ya un cambio de actitud. Su ordenado mundo darwiniano se estaba tambaleando: la Economía había perdido su Meca. El compromiso de Marshall con una mejora unilateral del hombre y de la sociedad se veía amenazado por esas modificaciones en la teoría de la evolución. Pero en su mentalidad era conciliable la existencia de individuales desestabilizadores con una conducta media que no lo es (Moss, 1992: 13). Le costaba aceptar las nuevas ideas: el inductor de catástrofes no era apropiado para la economía victoriana.

Parecería a primera vista -dice Marshall- que los hombres de negocios deberían de constituir una especie de casta hereditaria, pero las cosas son muy diferentes en la realidad:

Un hombre capacitado, ayudado quizá por la buena fortuna, llega a alcanzar una buena posición en su sector, trabaja duramente y vive con sobriedad. Este proceso puede durar mientras sus energías y espíritu empresarial, su inventiva y poder organizador se mantengan en toda su fuerza y plenitud. Pero aquí podemos aprender una lección de los árboles jóvenes del bosque: sólo unos pocos sobreviven y se hacen cada vez más fuertes. Unos durarán más que otros pero finalmente la edad se manifestará en todos. Y lo mismo ocurre con los negocios antes de que aparecieran las grandes compañías por acciones, las cuales a menudo se estancan pero no mueren tan pronto. La naturaleza todavía ejerce su influencia en las empresas privadas limitando la vida de sus fundadores y la época de su vida en que sus facultades se mantienen en pleno vigor. Después de algún tiempo la duración del negocio decae y puede caer en manos de personas con menos energía y espíritu creativo. Y aunque sea traspasada a una compañía por acciones habrá perdido gran parte de su elasticidad y fuerza progresiva (PE: 315-6).

El éxito de la empresa descansa en la “originalidad, versatilidad, capacidad de iniciativa, perseverancia, tacto y buena suerte del empresario” (PE: 285). La vitalidad de la empresa está en relación con la perspicacia del empresario para detectar y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado (Niman, 1991 a: 164). Pero con el tiempo ocurre como con “los árboles en el bosque” ya que “sus progresos pueden ser frenados por el decaimiento de sus facultades y su energía para el trabajo”

---

<sup>178</sup> Redescubre la idea de la evolución de los organismos superiores -complejos- a partir de los inferiores -más simples- antes de que el escrito de Darwin conmocionaran al mundo científico: venía a confirmar lo que él ya sabía sobre las fuerzas inevitables del *laissez-faire* (Ekelund; Hébert, 1992: 477). Por eso, toda política que tienda a mejorar las condiciones sociales debe ser condenada cuando interfiere con la selección natural y con el progreso de la humanidad. “No puede hacerse nada mejor que dejar el progreso social sin estorbos. Las ciencias sociales deben adoptar las verdades generales de la Biología y no se debe ir en contra del principio de la selección natural”.

(PE: 286), y la empresa comienza a perder fuerza para competir en el mercado (PE, II: 334). El empresario se hace mayor: “la empresa florece mientras el empresario mantiene sus facultades y capacidad de pensamiento” (PE: 286); entran en el mercado empresas innovadoras: “la superior fuerza inventiva de un sinfín de pequeños empresarios” (MEM: 280), ambiciosos y versátiles que no tienen miedo de llevar adelante procesos novedosos, rechazados quizá por las empresas mayores firmemente asentadas. Comienza a ser menos eficiente, ya que el empresario -la fuerza conductora de su primer crecimiento- pierde empuje. Al final la empresa desaparece y surgen nuevas empresas y nuevos empresarios.

Marshall aplica el principio de la supervivencia de los más capacitados al mundo de los negocios: “el principio de sustitución trabaja a través de la misma competencia que se da entre los empresarios: hace sucumbir a los que no están dotados de esas cualidades empresariales y favorece a los que ya son fuertes” (PE: 663). Del mismo modo que sustituye una técnica por otra, el mercado sustituye un empresario por otro. Marshall aplica el principio de sustitución de los factores a los empresarios, siendo consecuente con su idea del cuarto factor: “veremos que en forma semejante la sociedad sustituye un empresario por otro que sea menos eficiente en proporción a lo que cobra” (PE: 341).

Después desarrolla su argumento de la decadencia que se produce dentro de las familias de empresarios: “Cuando un hombre ha conseguido establecer un gran negocio, sus descendientes dejan muchas veces de desarrollar las elevadas aptitudes que se requieren para llevarlo con éxito. Prefieren vivir de las rentas vendiendo el negocio o convirtiéndolo en una sociedad anónima, donde ya no participan directamente en la dirección” (PE: 300). Pero sabemos que pocas empresas tuvieron la suficiente estabilidad para que se operara en ellas el ‘síndrome Buddenbrook’. La vida media de las empresas<sup>179</sup> inglesas de la época no era muy larga a causa de las bancarrotas, liquidaciones voluntarias y la disolución de sociedades a la muerte de uno de los socios.

Según Loasby (1986: 22) no fallaba el principio de rendimientos crecientes a escala sino que -como ya había observado en la industria inglesa- se daba una tendencia general al agotamiento de la habilidad de los empresarios para alcanzar mayores economías internas. El problema estaba no tanto en el potencial empresarial para el avance, sino en la habilidad, incentivos e imaginación necesarios para explotar ese potencial. La energía y flexibilidad del recién llegado le daba muchas ventajas para crear economías internas y explotar las externas.

El ciclo vital del empresario está unido al de la empresa. El crecimiento de una empresa tiene mucho que ver con las cualidades del empresario: perspicacia, originalidad, vigor, flexibilidad, energía, capacidad emprendedora, creatividad. “Si un empresario pudiera conservar su originalidad, versatilidad y capacidad de iniciativa por muchos años, podría reunir en sus manos todo el volumen de la producción de un sector industrial” (PE: 286). La razón principal para el declive de la empresa es la incapacidad del empresario para seguir esquemas innovadores y conformarse con “seguir caminos trillados”. La falta de uniformidad de las empresas -como los árboles del bosque- implica imperfección y competencia. Crucial para el ciclo vital de la empresa era la variación del vigor empresarial: esto, en sí mismo, era un factor decisivo en el mantenimiento de la estructura competitiva ya que el logro de economías de escala requiere tiempo.

Este punto enlaza con su reserva hacia las sociedades anónimas que pueden contrarrestar este declive en la empresarialidad, a pesar de las innovaciones que aportarían las nuevas y vigorosas empresas que suceden a las declinantes (PE: 315-7). “Una empresa privada con poco vigor es seguro que muere, lo cual no ocurre con las sociedades anónimas aunque pase el tiempo; supera esa falta de

---

<sup>179</sup> Estudios realizados en la industria lanera del West Riding muestran que sólo el 17 % de las empresas existentes en 1875 sobrevivían en 1912, lo cual supone un rejuvenecimiento drástico en el sector (Crouzet, 1982: 411). En la ingeniería mecánica, a comienzos del XX pocas empresas habían sido fundadas antes de 1850. Aunque es costoso estimar el porcentaje de empresas que siguen en manos de la misma familia, ya que el simple mantenimiento del nombre es engañoso. Del estudio de Payne (1988: 25) de las sociedades creadas en Escocia entre 1856 y 1895, la vida media pasaba de 20 años sólo en el textil, vestido y calzado; en el químico no llegaba a los 10 años.

energía e iniciativa apropiándose de innovaciones desarrolladas por otras empresas y tiene grandes facilidad para inyectar sangre nueva en la dirección” (IT: 316) (IT: 326-8, 421-2). Encuentra grandes ventajas en el carácter estable de las nuevas empresas: “no es posible decir cuánto tiempo se podrán mantener las cualidades de energía e iniciativa en las empresas, con la expansión de las sociedades por acciones y su potencialmente perpetuo ciclo vital” (IT: 316).

Ese cambio en sus puntos de vista se puede encontrar en las reelaboraciones de *Principles*, pensadas para contrarrestar las críticas que iban apareciendo (Williams, 1978: 97). Hasta la quinta edición (1907) consideraba que en todas las empresas el juicio y capacidad de dirección del fundador declina con el paso de los años y a su muerte “puede caer en manos de personas con menos energía y espíritu creativo” (PE: 316). Sin embargo, desde la sexta (1910) Marshall matiza su tesis del ciclo vital. Si la empresa se organiza como sociedad anónima podrá convertir el declive en simple estancamiento y evitar la muerte de la empresa (PE, II: 343); los condicionantes financieros son mucho menos asfixiantes y la energía de los que toman las decisiones no depende ya de unas pocas personas.

Los talentos empresariales se heredan raras veces; esto explica el hecho de que las empresas manejadas por socios rara vez crecen con rapidez durante más de una generación. Pero “como las sociedades anónimas de Inglaterra realizan una gran parte de todos los negocios que se hacen en el país”, ofreciendo “grandes oportunidades a hombres con talento empresarial que no poseen capital ni conexiones empresariales” (PE: 298), resulta difícil entender cómo se supone que cumpla este capítulo su promesa de demostrar por qué las empresas grandes no destruyen a sus rivales más pequeñas (Blaug, 1985: 504). El famoso párrafo de “los árboles del bosque” del capítulo siguiente ayuda poco a aclarar la dificultad.

Escribe Marshall que “el valor de los servicios empresariales se conforma a la ley general de la oferta y la demanda” (PE, II: 671). Pero el hecho de que un empresario esté ganando un precio normal en una situación de equilibrio competitivo significa que ha dejado de ser completamente un empresario. Por lo tanto, se plantea el problema de cuánto dura la mentalidad empresarial hasta que se convierte en rutinaria gerencia (Reisman, 1988: 425). Para Marshall, un empresario que no hace sino repetir los procedimientos del pasado puede ser pagado como administrador pero nada más:

Tan pronto como cualquier actividad empresarial se convierte en simple rutina y no se requieren aptitudes especiales para llevarla a cabo, ya no será posible obtener los beneficios de aquella actividad que era realmente difícil. Porque la competencia tiende a recompensar a las personas en función de los servicios que prestan a la sociedad; y los que siguen caminos trillados no aportan servicios tan importantes como los que han de buscar por sí mismos los métodos mejores (PE, II: 647).

Otra cuestión es si la actividad empresarial cesa una vez que la empresa es plenamente operativa o una innovación está ya en marcha. Los economistas como Schumpeter (1971 a: 78) que ven la empresa como una función de producción responden que sí: ‘alguien es empresario sólo cuando lleva a cabo nuevas combinaciones y pierde tal carácter tan pronto como comienza a llevarlo como los demás’. El grado de empresarialidad ejercido varía a lo largo de la vida de una empresa y de la vida de un empresario (Corley, 1993: 21-2). De acuerdo con Marshall, en sus años jóvenes el empresario necesita mucha energía para maximizar sus beneficios, trabajando muchas horas hasta que el negocio se ha consolidado. Luego viene un periodo en el que el empresario puede escoger trabajar menos duro y dedicarse más a otras actividades.

## 2. Meritocracia y empresarialidad

El líder debe preparar a sus sucesores, asegurando una oferta empresarial constante. Eso requiere que los jóvenes tengan oportunidad de cometer ‘errores educativos’. Por lo tanto, ha de evaluar las ventajas relativas de una eficiencia presente frente a la oferta de líderes empresariales a largo plazo. El campo del que proceden los talentos empresariales es amplio: “la clase empresarial comprende un gran número de personas dotadas de aptitudes naturales muy elevadas, ya que, además de los hombres capacitados nacidos en sus filas, comprende también otros muchos que proceden de las categorías inferiores de la industria” (PE: 623).



Es un tópico de la literatura económica los problemas de sucesión en la dirección de las empresas. Para evitar que la empresariedad se convierta en una especie de círculo cerrado, es necesario evitar las conmociones producidas en la empresa con la sucesión del pionero que ha estado muchos años en la dirección, aplicando alguna estrategia sucesoria basada en la delegación de responsabilidad. Marshall constata el descenso aparente en la calidad empresarial de las sucesivas generaciones y la pérdida del control familiar. Para Corley (1993: 22-3) el problema arranca de los fundadores que, a pesar de sus grandes cualidades, no estaban bien preparados para sacar todo el partido de las empresas que habían creado: esa falta de aptitudes pudo llevarles a una deficiente estructura empresarial que impedirá a sus sucesores logros mayores.

Cada vez más la empresariedad es vista en términos de ‘intangibles’ -habilidades organizativas, técnicas y de otros tipos- y eso no es tan fácil de transmitir como los edificios y la maquinaria. Su futuro depende de la calidad empresarial de sus dirigentes: por eso la promoción de empresarios es parte fundamental de la estrategia industrial. Marshall veía la necesidad de no desaprovechar ni un ápice de energía empresarial existente en la sociedad, buscándola allí donde se encontrase: quizá no hubiera visto con malos ojos las compañías de ‘cazadores de talentos’. Y lleva lejos sus argumentos evolucionistas al entender que en una sociedad dinámica es cada vez menos frecuente la mentalidad aristocrática entre “los hijos de los empresarios que están hoy más inclinados que hace una generación a sentirse orgullosos de dedicarse a las mismas tareas que sus padres” (PE: 604). Cuando la familia es la fuente principal de aporte empresarial, su influencia tiende a reforzar la aversión al riesgo.

Se muestra como un firme defensor de la meritocracia porque “el progreso es más rápido en aquellas zonas del país donde hay mayor proporción de empresarios hijos de obreros” (PE: 212). Los hombres de negocios no forman una casta cerrada porque sus capacidades no son siempre heredadas. Esas aportaciones ayudan a aumentar el *stock* nacional de habilidad organizativa (Reisman, 1988: 313). Según él, la educación debe salvar esos “accidentes de nacimiento”:

Existe un amplio movimiento de abajo arriba; son cada vez más los que ascienden lo suficiente para lograr que sus hijos consigan esos puestos elevados. Este fenómeno se produce generalmente en el curso de dos o tres generaciones; y me parece que eso es lo mejor porque los trabajadores que se elevaron en tan gran número a principios de siglo a la clase patronal raramente estaban en condiciones de asumir los puestos de mando (PE: 310).

La idea kirzneriana de que en todas las actuaciones humanas se encuentran elementos empresariales puede rastrearse en la meritocracia de Marshall: hay muchas energías latentes en todas las clases sociales que es necesario aprovechar:

El sistema más antiguo y sencillo para renovar la energía de una empresa es la de asociar a los empleados más capacitados. El autocrático propietario y director de una gran empresa se ve obligado a delegar un gran número de funciones a sus subordinados, porque el trabajo es cada vez más complejo y porque sus propias energías van declinando. Si ve que sus hijos no tienen ese espíritu empresarial necesario, acabará por decidirse a asociar al negocio a alguno de sus empleados de confianza más capaces (PE: 301).

Con el tiempo se produjo en Marshall un cambio de actitud respecto a la mejora tanto de trabajadores como de empresarios. Anota Cannan en 1891 que más de una vez oyeron decir sus alumnos a Marshall que “los nuevos ricos son una desgracia para sus amigos y para ellos mismos”. Le parecía que esos advenedizos son duros y tiránicos y que sus hijos tienen los vicios de la antigua aristocracia pero sin sus virtudes.

## B. LAS FUENTES DE LA EMPRESARIALIDAD: EL ELEMENTO INNATO

### 1. Escasez natural

Marshall observa que la capacidad empresarial es un talento escaso que la naturaleza reparte de modo caprichoso. Condensa las cualidades empresariales en los conceptos de “habilidad” y “energía” que pertenecen a categorías distintas: la “habilidad” es sinónimo de conocimiento y puede ser aprendida y mejorada; por el contrario, la “energía” tiene el sentido de creatividad y no puede ser aprendida: esto significa que es el factor fundamental del empresario de Marshall y que nunca ese grupo puede formar una casta hereditaria (Pesciarelli, 1992: 145). “El trabajo en los negocios requiere una infrecuente combinación de cualidades naturales” (EI: 115). “La capacidad para interpretar y reducir a sus debidas proporciones las causas que afectan a los precios no es muy común” (PE: 612).

La componente de “habilidad” puede ser estimulado -piensa Marshall- por una adecuada educación “que promueva la perspicacia, sentido de la medida y fuerza de razonamiento que se requiere en los negocios” (IT: 356), sacando a la superficie y desarrollando esas cualidades: “Los estudios de las leyes de la naturaleza y de los agentes mecánicos son de extraordinaria importancia para la educación de los jóvenes que están llamados a ocupar cargos de responsabilidad en la industria. Tienden a agudizar el tipo de inteligencia que ha llevado a los industriales ingleses a disfrutar de una posición de hegemonía” (IT: 820).

Pero en lo que tiene de “energía” el hombre ha de conformarse con el bagaje que ha recibido ya que “no existe otra destreza que dependa tan poco del empeño que se ponga en conseguirla y tanto de las cualidades naturales” (PE: 606). Es un don natural vocacional y como tal la empresarialidad tiene una oferta limitada:

El poeta nace, no se hace. El éxito de un hombre normal depende en gran parte de sus educadores, mientras que un hombre de genio se modela a sí mismo. La peculiaridad de su inteligencia no está en la capacidad de hacer muchas cosas concretas sino en saber captar las condiciones que deben darse para el éxito de la empresa: él coordina a los demás, formándolos y combinando las cosas del modo adecuado. Formula las estrategias a largo plazo, valorando los riesgos y acometiendo con diligencia los planes. Puede que no tenga cualidades para la investigación o la invención; pero está atento a las innovaciones para adaptarlas (IT: 358).

Casson plantea en términos similares las características del empresario y establece -como Marshall- tres momentos sucesivos en el proceso de toma de decisiones: formulación de los problemas a decidir; búsqueda de los datos; ejecución de la decisión: “no tiene cualquiera esas capacidades que le hacen sobresalir como conductor de hombres y que le permiten ir al fondo de los problemas prácticos que se le plantean, hacerse cargo de su entidad relativa, diseñar los métodos de actuación más adecuados y llevarlos a cabo con decisión” (PE: 606). Todas las personas poseen una dotación de esa capacidad que puede ponerse al servicio de actividades empresariales o derivar hacia otros campos. Decide si emplearla como trabajo al servicio de otros o hacerla fructificar personalmente; por eso “el empresario debe tener gran facilidad para descubrir cualquier innovación en su sector” (IT: 240); “y unas dotes por encima de la media de simpatía, imaginación, disposición para asumir riesgos, coraje para seleccionarlos y juicio para encontrar nuevos métodos técnicos y organizativos” (IT: 356). Hombres así hay pocos:

La dirección empresarial es un asunto difícil. Hay algunos que afirman que hay pocas cosas que no pudieran hacer igualmente bien los trabajadores organizados. Para llevar adelante un negocio lo único que se precisa es una buena organización y esa es la dificultad. Es tan fácil y tan difícil como llevar la batuta del director de orquesta. Basta con hacer las cosas del modo y en el momento adecuado, pero hay pocas personas que sean capaces de hacerlo (MEM: 244).

Piensa Marshall que para que un hombre tenga éxito en los negocios no necesita reunir todas las condiciones y en grado máximo. “Las cualidades que se requieren para ser un patrono ideal son tan grandes y numerosas que muy pocas personas pueden poseerlas todas en grado elevado. La importancia relativa de cada una de ellas depende del tipo de empresa y de su tamaño. Es raro que dos empresarios deban su éxito a la misma combinación de cualidades” (PE: 298). Pero algunas son más útiles que otras: “el empresario de genio debe mostrar asiduidad, sentido de la proporción y capacidad de razonamiento en todos sus cálculos y especulaciones” (IT: 356). Es un hombre con cualidades poco corrientes: “la dirección del progreso la llevan un número reducido de hombres, cuyas cualidades sólo pueden mostrarse a través del trabajo realizado” (IT: 5).

En un puro sentido analítico, la aportación fundamental de Marshall a la empresariedad es la extensión del concepto de ‘renta de habilidad’ de Mangoldt, aunque él no limitó la idea al empresario, como haría Schumpeter. Liberándose del lastre analítico de la doctrina del ‘fondo de salarios’ Marshall intentó abrirse camino a través del concepto ‘trabajo’ para hacerse con la singularidad de la habilidad individual (Hébert; Link, 1988: 76). Ese caprichoso reparto de un don tan preciado justificaba el derecho a apropiarse de ese residuo.

El empresario marshalliano no es un especialista. Su versatilidad le permita usar del modo más conveniente ese capital personal. “Su trabajo consiste en estudiar los cambios en el mercado; estar alerta a nuevas necesidades, inventos e idear modos nuevos de superar las dificultades. La mayoría de las cualidades que requiere son de carácter no especializado. Dependen de la formación previa y de la educación en el mundo de los negocios; pero los conocimientos adquiridos en un sector industrial le sirven en otros” (EI: 116). Hasta la tercera edición de *Principles* aparecía: “Las cualidades empresariales son de carácter no especializado y, por tanto, capaces de ser trasladadas de una ocupación a otra” (PE, II: 651).

Marshall tiene ideas novedosas acerca de un empresario ubicuo, que no está limitado a un sector sino que es capaz de adaptarse a cualquier actividad:

Del mismo modo que la habilidad industrial depende cada día más de las amplias cualidades de buen juicio, actividad, discernimiento, atención y fijeza de propósito - facultades que no son privativas de ninguna industria, pero que son más o menos útiles en todas- lo mismo ocurre en relación con la habilidad para los negocios. El empresario necesita estas cualidades no especializadas mucho más que las habilidades en sus grados inferiores; y cuanto mayor es el grado de aptitud para los negocios, tanto más puede ser aplicada a las más variadas actividades (PE: 312).

Sus armas son “el juicio y la capacidad empresarial”, no los conocimientos sobre un área determinada de la producción: es el ‘elemento empresarial’ de Kirzner que se puede rastrear en las decisiones que toma “el hombre en los asuntos cotidianos de la vida”. Eso no es obstáculo para que sea razonablemente eficiente en todos los aspectos de la toma de decisiones. La posesión de cualidades escasas es lo que da ventaja a algunas personas para convertirse en empresario. “Hace una generación o dos la vida de los negocios no tenía complicaciones. Una inteligencia ágil, energía y la preparación que se adquiría en los talleres le bastaba al empresario. Pero ahora, mientras el trabajo de los subordinados es cada día más especializado, el de nuestros líderes industriales es cada vez más amplio y menos especializado” (*Economic Teaching at the University*, 1902: 3).

La división de la estrategia empresarial en tácticas administrativas rutinarias permite asignar estas últimas a personas diferentes -especialistas- que se pueden ocupar de resolver los subproblemas. “La peculiaridad de su inteligencia no radica en saber hacer cosas particulares” (IT: 358), sino en poseer ciertas cualidades empresariales. “Algo de lo que aprende sólo será aplicable a ese negocio particular, pero la mayor parte le será útil en cualquier sector; las facultades generales de discernimiento, de espíritu de empresa, cautela, firmeza y cortesía, le servirán para cualquier actividad de dirección” (PE: 299). Lo compara a “los miembros del Gobierno que pueden moverse de un Ministerio a otro sin gran pérdida de eficacia” (EI: 116). Su campo de experiencia es la política -no las finanzas o la educación-, lo mismo que en el empresario es el amplio campo de la empresa -no la producción de acero o algodón-. La conclusión es clara: “del mismo modo, los problemas de una

empresa pueden ser mejor resueltos por aquellos directores que tienen menos conocimientos técnicos sobre los detalles del negocio” (PE: 302), pero que tienen esa mentalidad empresarial.

En los pueblos primitivos sí que era importante esa especialización: “en las sociedades primitivas sólo existen especialistas; ahora una persona no necesita conocer cada actividad en la que entra sino poseer ese talento que puede aplicar a cualquier actividad” (PE: 498). Pero “la habilidad especializada que no puede ser transferida de una a otra tarea, es cada día un factor menos importante de la producción. El poder llevar en la mente muchas cosas al mismo tiempo ... el obrar con rapidez y tener recursos cuando algo va mal, el acomodarse pronto a los cambios ... el tener una reserva de fuerzas para un caso de emergencia, tales son las cualidades que necesita” (PE: 176). Marshall no ve al empresario como un experto superespecializado, sino como una brigada de obreros que se mueve de un lugar a otro, sin importarles el tipo de trabajo que les va a tocar (Reisman, 1988: 308-9). “Las aptitudes generales, fácilmente transferibles entre industrias, tiene cada vez mayor importancia en relación con aquellos conocimientos técnicos ligados a un sector industrial” (PE: 573). Eso libera al empresario del gasto en aprendizajes especializados. “El empresario necesita sobre todo imaginación que le permita descubrir efectos remotos de causas manifiestas y las causas escondidas de efectos visibles” (IT: 822).

## 2. Lo innato del carácter empresarial

Hasta ahora Marshall ha descrito de una manera general en qué consiste ese elemento innato tan valioso para la sociedad como es el talento empresarial. Pero si analizamos a fondo sus escritos aparecen dos características fundamentales cuya posesión nos ayuda a identificar a un hombre de negocio: la posesión de unas cualidades morales -en el sentido filantrópico con que entiende lo moral- que se concretan en la caballerosidad económica; y unas motivaciones concretas que van más allá de la simple maximización de beneficios.

### a. Unas cualidades de orden moral

Marshall insiste en las cualidades morales que debe reunir el empresario, en consonancia con las inquietudes éticas que mantuvo toda su vida (MEM: 321-52). Siempre encuentra implicaciones éticas<sup>180</sup> en los planteamientos económicos. Por contra, presta escasa atención a las cualidades técnicas, que deberían ser fundamentales en un maximizador utilitarista. Es una aportación marshalliana el hecho de incorporar aspectos relacionados con la dignidad del hombre -tesón, espíritu emprendedor, liderazgo- descuidados hasta entonces por la teoría económica que sólo había hecho referencias antropológicas del obrero como un factor más de la producción o del capitalista pero como dueño de un factor (Blaug, 1985: 572). El empresario encarna las características fundamentales de la vida industrial: “una cierta independencia para elegir uno su propio destino, una gran confianza en sí mismo, una acción deliberada, unida a la rapidez de decisión y de juicio y un hábito de prever el futuro ajustando su actuación a los fines ” (PE: 6).

Cuando analiza el mercado de trabajo en *Principles* se advierte una evolución desde la 1ª edición, en la que se fija en consideraciones de orden técnico, hasta la 5ª (1907) en la que se opone “al hábito de algunos economistas, especialmente los de la clase empresarial, de considerar al trabajo como una mercancía y a su mercado del mismo modo que todos los demás, siendo así que las

---

<sup>180</sup> Como vimos, Marshall perdió la fe sin traumas, pero sus creencias éticas no se modificaron y no parece que las considerara incompatibles con su Economía. Nunca sintió a nivel personal la pérdida del soporte teológico de la moral: los pasajes moralizantes de *Principles* reflejan sin duda el trasfondo evangélico de Marshall y sus ambiciones clericales. Hay un fondo de reproche cuando asegura que “los valores religiosos se elevan y purifican por otros procesos que se dan hoy en día de crecimiento económico y mejora social” (PE: 243). Tampoco necesitó de las creencias cristianas para portarse bien pues su vida fue su trabajo. Se dedicó a la Economía porque pensó que era la única ciencia social que podía ser tan sólida -de principios no cuestionados- como para ocupar el lugar de la Teología. Se convence de que la moralidad depende de las condiciones sociales (Mem: 10).

diferencias son muy notables” (PE: 336). Insiste en la idea -que luego recoge Casson- de que los padres y los hombres de negocios se encuentran con los mismos problemas cuando tienen que elegir entre diferentes posibilidades de inversión. No es casualidad que Marshall insista y de primacía al “capital humano” (PE: 661-2) sobre el material: “la máquina más importante es el hombre y el resultado más valioso son las ideas” (MLE, notas sueltas). Desarrolló ideas novedosas sobre el capital humano, e intentó resolver en esa línea algunos problemas que los recientes neoclásicos ignoran al aceptar la maximización de la utilidad como una función fija: “No respetamos a un hombre simplemente por lo que él tiene, sino que pensamos mucho más en lo que es” (MEM: 104).

Marshall escribe con entusiasmo del progreso que observa en la naturaleza humana de su época, tanto en la capacidad para crear eficiencia económica, como en términos absolutos: “el futuro puede ser aún más luminoso a través de una mayor comunicación de ideas, de la acción y la simpatía, del reconocimiento de la dignidad humana” (IT: 650). Esos cambios conducen a una acumulación de capital humano, a una mayor racionalidad<sup>181</sup> y también a cambios en las reglas de moralidad. Es la idea compartida por tantos escritores del XIX de que el hombre se dirige de manera irrevocable hacia el desarrollo pleno de sus facultades. Marshall convierte la evolución de la sociedad en un progreso unidireccional, en línea con el positivismo comtiano. Son claras las raíces biológicas de esta doctrina.

Aunque en ocasiones hable de los empresarios como grupo, las cualidades empresariales son de las personas, no de los grupos. Es el individuo, no la empresa, la unidad de análisis. Es difícil asumir tal cohesión en los miembros de una empresa como para poder predicar cualidades personales del grupo:

Las cualidades que necesita el empresario se aplican igual a las empresas en las que la ‘cabeza’ es un consejo de administración; la unidad de acción y la continuidad en su política la puede aportar la tradición o la personalidad de un sólo individuo, de modo que actúen de modo coherente a pesar de la divergencia de temperamento e intereses entre sus miembros. Esto se ve en las sociedades anónimas de más empuje que suelen mostrar la impronta de un individuo de dotes excepcionales (IT: 354).

Entre las cualidades que Marshall describe para su empresario hay algunas innatas, relacionadas con la energía y creatividad (a), otras con las habilidades y conocimientos adquiridos (b), relativas a la supervisión (c) y con la capacidad de comunicación (d y e):

Los requisitos principales que necesita el empresario pueden ser clasificados como: a) juicio, prudencia, capacidad empresarial y decisión para asumir los riesgos; b) conocimiento de las técnicas productivas apropiadas y poder para innovar; c) capacidad de organización; en cuyo sistema juega un papel importante, pero ‘siempre como sierva, no como maestra’; d) conocimiento del carácter de sus hombres, junto con la resolución, tacto, confianza y simpatía para tratar con ellos; e) diligencia para asignar a cada uno el trabajo para el que está mejor capacitado o puede estarlo en un plazo moderado de tiempo. Todas estas cualidades debe tener la cabeza de una empresa y en cierto grado sus principales subordinados ya que él no puede dedicarse al trabajo de supervisión de los detalles (IT: 355).

Entre las cualidades morales que pueden ayudarnos a encontrar ese talento empresarial la primera es la caballerosidad económica. Marshall encuentra muchos elementos nobles en la vida empresarial. “Hay mucha caballerosidad latente en el mundo de los negocios y aumentaría si nosotros tratáramos a esos hombres como hicieron nuestros antepasados con los caballeros medievales. En una

---

<sup>181</sup> Esa doctrina -de raíces biológicas- se sustenta en dos elementos principales: la racionalidad de la conducta y el desarrollo de nuevas actividades de un creciente nivel de vida. La simple optimización estática sería poco satisfactoria ya que está ausente el cambio y sólo encontramos reacciones mecánicas de ajuste por parte de la demanda. Pero Marshall va más allá ya que “los individuos pueden formarse un juicio erróneo sobre sus deseos”. No hay una simple optimización: los agentes económicos son más ‘razonables’ que ‘racionales’; buscan a tientas más que optimizan. El cálculo marshalliano es un proceso de racionalidad que afecta tanto a los medios como a los fines y descansa en los hábitos del consumidor.

o dos generaciones podríamos hablar de la caballerosidad de la riqueza: ellos podrían estar orgullosos del progreso alcanzado poniendo en juego todos los recursos de la naturaleza humana para la creación y uso de riqueza” (MEM: 330). Esos lamentos por la falta de un reconocimiento social adecuado de su actividad están en relación con su efecto sobre la oferta de energía empresarial.

Y se lamenta, asimismo, de que, con frecuencia, se tiende a destacar los aspectos menos positivos de los hombres de negocios, aunque tal vez se le podría achacar que él tiende a ver sólo los aspectos positivos:

Los lugares comunes y el lado sórdido de la vida empresarial se han impuesto en la estimación general. Algunos empresarios son conocidos por haberse enriquecido por medios poco honorables; otros, después de muchos años de paciente y rutinario trabajo. Eso es lo que advierte la gente, además del carácter hereditario de muchas fortunas. Por eso fustigan a los hombres de negocios que persiguen vorazmente la riqueza. Pero no hay dudas de que muchos de los logros del mundo occidental están relacionados con el mundo empresarial (MEM: 331).

Marshall propone que la opinión pública ejerza un control social<sup>182</sup> como tribunal que juzgue la moralidad de los empresarios. La experiencia de 1880-1914 muestra que la sociedad inglesa y el Gobierno esperaban algo más que dinamismo económico de sus empresarios y les exhortaba en otros sentidos: veracidad comercial, límites en el ejercicio del poder de mercado, filantropía, seguridad industrial, acuerdos en las huelgas y lucha contra el paro. Muchos empresarios se movieron por motivos sociales: frenos éticos en la búsqueda de beneficios -bienestar de los obreros-, aprobación social y respeto a la opinión pública:

Se debería convertir a la opinión pública en un informal ‘Consejo de Honor’. Entonces la riqueza no sería el pasaporte para el éxito social si hubiera sido conseguida por medios fraudulentos o destructores de los rivales; y el empresario con nobles propósitos recibiría la gratitud pública, como los científicos y literatos lo reciben hoy en día. Se dejaría de rendir homenaje a la riqueza sin averiguar cómo ha sido adquirida (MEM: 342-3).

Esa caballerosidad podría permitir reservarles algunas tareas “que requieren facultades elevadas y caracteres responsables, pero por las que no se perciben elevados beneficios: por ejemplo, el manejo de grandes cantidades de dinero, que para otros pueden ser una tentación pero para ellos no lo es” (MEM: 344).

Atribuye la mayor moralidad de la clases política “desde los comienzos de la era victoriana” (MEM: 335) a los grandes progresos que se han llevado a cabo en el campo empresarial. “La etapa actual proporciona muchas oportunidades para la falta de honradez en los negocios. El crecimiento de la información ha hecho posible que muchas cosas aparezcan de modo distinto a como son en realidad. Pero no hay razones para suponer que los empresarios se aprovechen más de ellas actualmente; por el contrario, los negocios se basan cada vez más en la confianza mutua” (PE: 7). El nacimiento de la gran empresa moderna tiene mucho que ver con la moralidad empresarial: “esto hubiera sido imposible sin un aumento de la moralidad y honradez de directores y oficiales” (MEM: 307).

---

<sup>182</sup> El modelo neoclásico -que Marshall sigue sólo parcialmente- asume que hay un deseo social de eficiencia económica y crecimiento, asigna al individuo y sus intereses económicos el papel de fuerza social principal y deja a la mano invisible como responsable de ese control social. Pero nuestro economista afirma que hay otras fuerzas sociales que influyen: las demandas sociales sobre ellos; las limitaciones impuestas por el marco legal e institucional; y una no identificable red de controles sociales que les empuja hacia intereses públicos más que personales (Boswell, 1983: 238-9). Entre las fuentes de esta idea podemos citar la sugerencia de Marshall de que la opinión pública tiene una creciente influencia en el mundo empresarial. Se trata de analizar qué influencias sociales pueden haber trabajado a favor y en contra de ese control social. El argumento básico es que la actuación empresarial estuvo influenciada por factores sociales e institucionales como: la búsqueda de estabilidad y posición social, la percepción de los efectos perversos producidos por el mundo industrial, el tamaño de las empresas condicionado por fuerzas sociales externas, los controles ejercidos por los sindicatos y otras instituciones. Esos factores operan a través de tres caminos: el mercado, las comunidades locales y el Estado.

Marshall encuentra un significado económico en la moralidad: por eso fustiga a los “malos” empresarios que explotan las ventajas a corto plazo de los monopolios. Lo califica de “oportunismo”, que conduce a la inhibición de los obreros. Parece aplicar el mismo rasero a empresarios y obreros aunque exhorta a estos últimos a no pedir demasiado. La ausencia de “caballerosidad económica” es - en opinión de Marshall- la que condujo a la crispación en las relaciones entre la patronal y las organizaciones sindicales en los años finales del siglo. “El empresario actúa injustamente si trata de obtener su ganancia no mediante una dirección hábil y enérgica de sus negocios sino pagando la mano de obra más barata que sus competidores. Es esa conducta de los malos empresarios la que hace necesaria la existencia de los sindicatos y les da su fuerza principal” (MEM: 214). Pero no parece haber peligro de que se agoste la fuente de moralidad comercial: “hay un incremento constante de personas con elevados principios y sano juicio que desean trabajar como directores” (IT: 321).

Por el contrario, Marshall se muestra cada vez pesimista respecto a la mejora de las clases trabajadoras, a causa del socialismo asociado al nuevo sindicalismo (Maloney, 1990: 183, 187). Así, en *Principles* el énfasis fue pasando de la civilización de los trabajadores a la de los empresarios; y acabó en cierto escepticismo también respecto a estos últimos: la caballerosidad económica tiene cada vez menos fuerza en la figura del empresario que nos muestra Marshall. Este cambio se encuentra en dos cartas de 1897 al director de *Balliol*, acerca de la huelga en la ingeniería. Contrasta con otras expresiones optimistas de Marshall acerca de la caballerosidad económica en aumento entre los sindicatos y empresarios ingleses. Escribe a propósito de la huelga: “Si ganaran los trabajadores y yo fuese empresario, vendería mi empresa a cualquier precio y emigraría a América. Si fuese obrero, no desearía mejores condiciones de vida que las que prevalecen ahora en *Carnegie*” (MEM: 398). Aunque piensa que “el socialismo se basa en la caballerosidad” (MEM: 346), afirma que “el desarrollo del colectivismo conducirá al desastre social, a menos que la naturaleza humana haya sido antes imbuida de caballerosidad económica” (PE: 713).

La generosidad es una cualidad moral que Marshall encuentra todavía poco extendida entre los hombres de negocios, y que forma parte también del elemento innato de la empresarialidad. “El carácter que les lleva a estar en la cabeza de la producción también les lleva a sentirse generosos e interesados en el bienestar de los que trabajan para ellos. Pero, aunque el número de tales empresarios va cada día en aumento, es aún relativamente reducido” (PE: 565). Se queja porque “esos empresarios se hallan a veces desalentados al verse en una situación parecida a la del agricultor que no es propietario de la tierra que cultiva y está enterrando su capital para aumentar el valor de la propiedad de otro” (PE: 565). Es la separación de intereses entre el empresario y el capitalista, que provoca frustración.

Marshall argumenta que a veces el empresario puede actuar no buscando sólo el beneficio y el crecimiento económico. La debilidad del argumento queda patente por los ejemplos empleados: “cuando no reduce los salarios normales por lealtad a sus empleados, por el deseo de hacer lo que es justo o consideraciones éticas, ya que en otro trabajo quizá no pudiera obtener ni la mitad del salario que ganan” (PE: 626), o cuando “se oponen a la separación de sus antiguos asociados” (PE: 404). Sostiene que el cuidado de los trabajadores por parte de sus empresarios fue movido por el altruismo y que el aumento de la productividad consiguiente era un efecto no buscado en primer lugar (IT: 325-7). Para él, “gran parte del cuidado que en el pasado tuvieron los empresarios con sus obreros con fines altruistas económicamente ha sido muy beneficioso” (IT: 354), y, por tanto, ve que las buenas intenciones y los buenos negocios son complementarios y no sustitutos. “En Inglaterra se ha acelerado los intentos de dar a los obreros un interés directo en su trabajo; el impulso se ha producido en parte por razones humanitarias y en parte por cálculo económico” (Memorándum del 5.VI.1903 para los *Tripes*) (MLE, LBB 21). Me parece acertada la sugerencia de Reisman (1987: 106, 394) de que la huella de planteamientos clásicos<sup>183</sup> aparece en cierta falta de unidad del empresario marshalliano. Sin embargo, su posición es ambigua cuando afirma que “la mayoría de empresarios están todavía capacitados para mantener en compartimentos separados de su mente la filantropía y los

---

<sup>183</sup> Esa ruptura de Marshall con los planteamientos clásicos extremos le había llevado desde 1884 a pedir una modificación de la Ley de Pobres: “en este sentido se ha producido un cambio que separa la economía de esta generación de la del pasado” (OP: 225).

asuntos de negocios” (IT: 354). La confusión puede venir de que la filantropía deja de serlo en el momento en que es reemplazada por la búsqueda racional de beneficios.

Marshall concluye que “el empresario considera la estima de los demás como parte de su salario y que gana una recompensa suplementaria porque la buena reputación se puede considerar un activo en forma de lealtad de la clientela y de ahorro en la búsqueda de nuevos clientes. En general no espera conseguir mayores ingresos de sus clientes que de otros, pero espera poder vender con facilidad sus productos porque le conocen y confían en él” (IT: 270). Parece sugerir que un empresario racional pudiera instrumentalizar sus virtudes como inversión para obtener mayores beneficios. Es de suponer que el empresario algún día conseguirá introducir la filantropía y los negocios en el mismo compartimento de su mente, lo cual puede ser cierto, pero estoy de acuerdo con Reisman (1987: 395) en que entonces filantropía no es el término adecuado como tampoco lo es el de altruismo. “Los empresarios no vacilan en gastar dinero para mejorar las condiciones de sus trabajadores en parte por su espíritu generoso y en parte porque se dan cuenta de los beneficios económicos que les puede reportar” (IT: 327). Serían empresarios en parte generosos y en parte interesados: de ahí puede venir la confusión, ya que desde ambos presupuestos se pueden derivar similares métodos básicos de acción.

Tanto la ponderación como la reflexión están en la base tanto del nivel de planificación como en el de ejecución. Se muestra en la “energía e iniciativa, en la ponderación del valor del tiempo” (MCC: 233), en la capacidad de imaginación, de “ingeniosa innovación de los dirigentes industriales” (MCC: 7) y en aquella “perspicacia que es esencial para aquellos hombres dotados de vigorosas facultades empresariales” (MCC: 203), que están destinados a ser los capitanes de industria. La imaginación creadora es una cualidad esencial en el empresario, lo mismo que el autocontrol; y son medios para lograr el crecimiento económico.

Marshall apunta, también, algunas cualidades de orden técnico, aunque no forman parte sólo de ese potencial innato en cuanto que una parte de ellas ha sido adquirida a través de la educación. Sorprende que no les dedique mayor atención. Debe poseer aquellas cualidades “que le permitan ir al fondo de los problemas prácticos que se le plantean, hacerse cargo de la entidad relativa de los problemas, diseñar los métodos de actuación más adecuados y llevarlos a cabo con decisión” (PE: 606). Son las tres fases que Casson señala en la secuencia de decisiones empresariales: formulación de los problemas sobre los que hay que decidir; búsqueda de los datos; ejecución de la decisión.

En la formulación de los problemas Marshall le pide a su empresario: conocer los objetivos; capacidad analítica; imaginación -es vital-; y conocimiento práctico. “La capacidad analítica, la imaginación y el conocimiento son los más poderosos aliados de la producción” (IT: 593). Vuelve sobre lo mismo señalando la primacía de la capacidad imaginativa. “Para este trabajo son necesarias tres facultades: capacidad de observación, imaginación (inventiva) y razonamiento. La más importante para modelar a un hombre de negocios es la imaginación” (*Economic Teaching at the University*, 1902: 5). La habilidad prospectiva le será muy útil para “saber mirar hacia adelante, estimar los cambios y valorar los riesgos” (IT: 309). No debe perderse en problemas secundarios sino que ha de buscar los elementos sustantivos: “han de saber discernir dónde está el meollo de cada cuestión, concentrando ahí todas sus capacidades, buscando su relación con aspectos aparentemente alejados, con la mente alerta y abierta a las nuevas ideas, especialmente aquellas que pueden ser aplicadas a sus problemas” (IT: 48).

En la recogida de los datos “el empresario debe mostrar asiduidad, sentido de la proporción y capacidad de razonamiento en todos sus cálculos y especulaciones (IT: 356). Y en la ejecución de las decisiones necesita capacidad comunicativa de las instrucciones y habilidad de cálculo. Marshall ya había sostenido en 1878 un punto de vista -que Schumpeter hubiera suscrito- en una conferencia en Bristol, recogida por Whitaker, aunque parcialmente influido por el tipo de auditorio, cuando al describir las cualidades del empresario dice: “si hay sitio en su negocio para una inteligencia vigorosa y creativa, que adapta los recursos a los fines, que innova para alcanzar nuevos fines, le haces un gran servicio convenciéndole de que es así. Toda la energía que tiene dentro de sí se volcará en su trabajo y se hará fuerte haciendo cosas difíciles; dará de sí lo mejor que tiene para el bien de su negocio;



alcanzará la excelencia y estará orgulloso de lo que hace”. El tono era bien distinto cuando hablaba a los trabajadores.

### ***b. Unas motivaciones determinadas***

También los motivos que mueven al empresario pueden servirnos de guía para detectar en la sociedad a aquellas personas con cualidades innatas para la labor empresarial. Marshall es un pionero al integrar incentivos no económicos en la conducta del empresario. Sugiere que buscan un ‘beneficio satisfactorio’ que depende del nivel de aspiraciones del empresario en lugar de un objetivo de maximización del beneficio que es más un condicionamiento que un objetivo, una variable necesaria, una medida de otras cosas. Siguiendo esas orientaciones, Eggens (1979: 112) propone reservar el término ‘teoría del empresario’ para el modelo neoclásico basado en la maximización de los ingresos, en función de unos precios y tecnología determinados; mientras que el de ‘teoría de las organizaciones’ a los enfoques que explicitan el comportamiento del empresario. Este último término es el que usamos nosotros porque es muy dudoso que tenga Marshall una teoría del empresario propiamente dicha.

Marshall equipara esos motivos con los económicos: “Cuando se dice que el móvil de una acción humana está en proporción al dinero que se trata de ganar, no significa que la mente del que lo ejecuta esté cerrada a cualquier otra consideración que no sea la ganancia. Se da por supuesta, si no la generosidad, sí al menos la ausencia de mezquindad y el orgullo que todo hombre siente al cumplir con su deber” (PE: 22). Junto a razones innegables de ganancia monetaria hay otras de naturaleza no crematística que explica la actuación de hombres como Cadbury o Lever porque “los empresarios progresistas valoran más la libertad para asumir riesgos, de ganar una reputación, de tener éxito en su tarea de liderazgo, que los resultados económicos” (IT: 663).

El primero incentivo innato que debe poseer el empresario es el sentido del deber. El ambiente victoriano en el que se formó Marshall estaba conformado por el declive de las creencias religiosas, que concentraron el interés de los intelectuales en los problemas del orden social y de la conducta personal. El gran problema pasó a ser ¿cómo estar seguros de que los deseos del individuo coincidiría con el deber social? Esto explica el trauma que sufrieron y la búsqueda de fundamentos alternativos para la moral.

En sus primeros trabajos subraya Marshall el deber como un importante estímulo para la acción humana, quizá por la influencia que recibe en su juventud de Kant<sup>184</sup> y T.H. Green<sup>185</sup>, aunque las fue perdiendo con el paso del tiempo. Así, se muestra cuando dice: “yo sostengo que el fin esencial de todo esfuerzo es un estado de cosas en que no habrá derechos sino deberes” (IRC: 173). Está convencido de que existen algunos imperativos que coartan la libertad de elección: “hay cosas que ningún estadista puede hacer ni ningún economista recomendar” (MEM: 302). Aplica sin reservas la noción de obligación ética a los problemas de la vida económica. Alabando las llamadas ‘Juntas de conciliación’ escribe en 1887 “que el conocimiento por los patronos de los problemas de los obreros

---

<sup>184</sup> Cuenta Marshall que “Kant fue para mí un guía y el único hombre al que yo rendí culto; pero su filosofía me parecía en muchos puntos oscura: llegué a un límite del que no pude pasar y los problemas sociales vinieron a ocupar el primer plano de mi atención. ¿Habrían de ser sólo para unos pocos las oportunidades de una vida auténtica?” (Mem: 10-1). Dejando de lado por ahora la profundidad de esa influencia, es claro que las ideas kantianas permearon los fundamentos de su teoría económica: el ejemplo mas claro es su principio de continuidad.

<sup>185</sup> Entre 1880 y 1914 ningún filósofo influyó tanto en el pensamiento inglés y en la opinión pública como T. H. Green (1836-1882), formado en el idealismo alemán y que se ocupó de buscar una alternativa al benthamismo. Marshall y su mujer no fueron ajenos a esa influencia de ‘políticas de conciencia’ de Green. Esa influencia evangélica hizo que un agnóstico como Marshall nunca escapase al bagaje moral de su pasado. La nueva exposición no utilitaria de Green del significado de la libertad individual y su formulación del bien común en términos éticos y espirituales, más que materialistas, proporcionó en estos años una teoría política de las reformas liberales más satisfactoria que la doctrina de Bentham de ‘la mayor felicidad para el mayor número’.

ensancha su sentido de la justicia y les ayuda a darse cuenta de las responsabilidades que lleva consigo la riqueza” (MEM: 220). Y al hablar de placeres y dolores insiste en que los utilitaristas “se olvidan de que los mayores placeres son los que se derivan del cumplimiento del propio deber” (PE: 17)

En los avisos de que la concentración industrial estaba incrementando las responsabilidades de los empresarios, Marshall se anticipaba en unos años a la demanda de reformas básicas para lograr una ética empresarial. Se niega a aceptar que el empresario tenga necesariamente que convertirse en un egoísta ambicioso: “los sentimientos más justos y elevados podrán entrar en las fábricas y en los consejos de administración” (MEM: 173). El sentido del deber tenía raíces muy caballerescas y Marshall quería hacer de los empresarios los “futuros caballeros de la Economía”. Esto no sonaba raro en Bristol, según nos cuenta Mary Paley (1947: 23-4), donde su público lo formaban “empresarios, sindicalistas y unas pocas mujeres” pero resultaba chocante en el ambiente academicista de Cambridge. Marshall veía que con la creciente complejidad de la vida comercial se estaba haciendo cada vez más difícil el entendimiento entre las personas y confiaba en la educación para imbuir ese sentido del deber: “una preparación adecuada del empresario para el mundo económico les ayudaría a conocer las quejas de sus hombres y a conceder rápidamente las que son razonables” (PE, II: 170). De nuevo apela Marshall a la posibilidad de adquirir por medio de una adecuada educación lo que la naturaleza no ha dotado a un individuo.

Necesitan una preparación similar a los que se ocupan de las condiciones sociales, de las armonías y discordias entre las diferentes clases sociales y con los problemas de conciliación en los conflictos industriales que cada vez adquieren proporciones mayores. Todos esos asuntos del mundo empresarial son una llamada para personas que han recibido una adecuada preparación en Economía y que reúnen la amplitud de miras y la agilidad de su simpatía (*Economic Teaching at the University*, 1902: 4-5).

Pero su confianza en la aplicación extensiva de este principio victoriano fue perdiendo vigor durante la década de los 80. En la primera edición de *Principles* argumentaba que “el deseo de un hombre virtuoso de seguir el camino del deber es algo contra lo que nada puede hacer cualquier reclamo”, pero el párrafo fue suprimido en posteriores ediciones. A partir de 1890 Marshall hace descansar la responsabilidad del progreso económico en el hombre que está atento a todas las nuevas ideas. En 1907 el deber ha retrocedido todavía más y está alabando al empresario por su imaginación y su liderazgo (MEM: 332).

Junto al sentido del deber Marshall apela con frecuencia a la idea de simpatía que para nosotros tiene connotaciones distintas: en su época se entendía como solidaridad o fraternidad. Es una herencia de Hume, que fue aplicada durante el periodo revolucionario. La ideología victoriana lo había convertido en un concepto clave de su engranaje social. La simpatía “es la única sólida y poderosa fuerza que se manifiesta a través de toda la naturaleza humana que no tiene nada de sórdido” (MEM: 309). Podría pensarse en términos de filantropía y respeto por la fuerza de la costumbre: la doctrina escolástica del precio justo aparece cuando habla de que el empresario puede estar pagando salarios más elevados porque “desea hacer lo que es justo” (PE: 626). En cualquier caso, aquellos que piensan en el empresario marshalliano como un puro maximizador de ventajas materiales, deberían leer con más atención los numerosos pasajes de la obra de Marshall en los que habla del bienestar de los demás. Marshall estuvo muy cercano a organizaciones de tipo social: un hombre que prestaba su casa durante las vacaciones para alojar a familias pobres debería ser despojado de ciertos tópicos.

Otro aspecto innato destacado por Marshall es el deseo de aprobación social, latente en la actuación de muchas personas: para él, es también indicio de espíritu de empresa. La actitud de la sociedad hacia la tarea empresarial condiciona en buena medida su adecuado desarrollo. Marshall está de acuerdo con Veblen en que la oferta de empresarialidad en cada momento está condicionada por “los instintos de emulación y de poder; lo mismo que un atleta, el empresario se siente estimulado mucho más por la esperanza de vencer a sus rivales que por el deseo de aumentar su fortuna” (PE: 23). Desde el siglo XVI, estaba imbuida Inglaterra de un fuerte espíritu empresarial reflejado no sólo en su economía sino también en el ejército y la literatura. La pérdida de confianza posterior a 1870 ha

sido atribuida por Lydall (1992: 84) al influjo negativo del sistema educativo: el divorcio entre los medios universitarios y empresariales muestra esa actitud.

La aprobación social es una recompensa y apela a elementos de nuestra naturaleza que no son los más elevados: por se motivo se puede confiar en que actuará de modo más firme sobre la persona. Pero es también participación personal en los problemas de otros (simpatía) y esto no tiene nada de sórdido y permean todos los estratos de la naturaleza humana (IT: 326).

Marshall se cuenta entre los “economistas que aventajan a los anteriores al reconocer el deseo de ser estimado por los demás como una fuerza de primer orden” (MEM: 285). La búsqueda del lucro no es un fin en sí mismo sino un símbolo de ‘status’ (MEM: 281-2). Aunque su empresario “no puede permitirse el lujo del ascetismo”. La torsión respecto a planteamientos clásicos es evidente cuando dice que “nosotros no hacemos servicios a los demás hombres en razón de lo que poseen, sino que estamos pensando en lo que son” (MEM: 104). Esa actitud está estimulada por el instinto de clase que asocia con “las emulaciones que no son sórdidas e innobles” (MEM: 281). Se trata de un proceso educativo: “la próxima generación de economistas no tendrá una tarea más urgente y quizá más gustosa, que averiguar cómo estas clase de fuerzas más elevadas reemplazan a las más sórdidas de la búsqueda de la ganancia material privada” (MEM: 287).

La aprobación de los demás cobra fuerza entre los motivos del empresario: “el éxito es la mejor evidencia del liderazgo” (MEM: 332). Reisman (1988: 165-6) cree que la posibilidad de mostrar a los empresarios como lograr esa actitud de sus trabajadores hacia ellos, fue uno de los argumentos esgrimidos por Marshall en su empeño por introducir los estudios de Economía en Cambridge. “La búsqueda de la aprobación de los demás apela a elementos de nuestra naturaleza que no son los más elevados: por esta razón se puede confiar en que no dejaran nunca de actuar” (MEM: 308-9). Como vimos en el apartado anterior, el motivo puede ser, además, más elevado, la adopción de un código de caballerosidad incluso en la vida económica; la primera referencia a esa idea de la caballerosidad económica aparece en su intervención en 1885 (MEM: 330).

La opinión pública puede hacer mucho por despertar esos instintos latentes en muchos individuos que han nacido con esa inclinación: “los economistas están de acuerdo en que si la sociedad pudiera conceder ese honor, posición e influencia por métodos más dignos y públicos; y si ello sirviera para mantener al mismo tiempo todos los estímulos que se derivan de la libre empresa y de empresarios fuertes, entonces se abriría un horizonte de vida más elevada para la gente” (MEM: 325). Marshall ve “el creciente papel de la opinión pública como una fuerza económica” (MEM: 285). Y la pone en relación con la difusión cada vez mayor de la información de modo que “lo que antes eran asuntos privados ahora se han convertido en cuestiones públicas” (MEM: 285).

Marshall estaba convencido de que “de todos los cambios que ha visto nuestro tiempo en las fuerzas económicas, ninguno es tan importante como la extensión de las áreas a las que se extiende la influencia de la opinión pública y en la fuerza con la que actúa sobre los temas económicos” (MEM: 286). Boswell (1983: 241-4) señala las condiciones que hacen posible un control social de la opinión pública sobre las actividades económicas: cierta estabilidad de la empresa y del poder de decisión empresarial; la cercanía a los sujetos afectados; la transparencia en la actuación empresarial; el adecuado tamaño de las empresas: ni tan pequeñas como para poder eludir ese control social informal, ni tan grandes que dominen por completo a su entorno social. Estos cuatro factores institucionales son endógenos a la tarea empresarial. Pero se necesitan también algunos exógenos como una prensa independiente, un sistema educativo, o la existencia de grupos de presión. Una conducta empresarialmente social cubre objetivos más amplios que otra meramente maximizadora.

La falta de consideración social constituye un factor muy negativo para la aparición de nuevos empresarios. Su efecto sobre el grupo empresarial existente podría calificarse como de evolucionismo darwiniano negativo. En este caso son los menos aptos los que se perpetúan, ya que los mejores buscan actividades con mayor reputación. Aunque no falten ejemplos como el del austero cuáquero Cadbury que declina todo honor público y excluye el éxito social como objetivo. La cercanía de la empresa a la sociedad proporciona al empresario un ambiente de cierta seguridad. La visión típica es la del innovador abriéndose camino con su propio esfuerzo, pero otra más cercana de la empresa nos lleva a la conclusión de en realidad el empresario se mueve dentro de un ambiente social cuyos

elementos favorables -o destructivos- no pueden ser olvidados. Frente a la visión neoclásica de una figura pasiva que se somete a las circunstancias, Marshall piensa que el empresario modifica a esas circunstancias en su propio beneficio.

Matthews (1990: 25) considera que la reputación -como una sanción moral a una conducta adecuada y como una forma de incentivar a los trabajadores-, ocupa un lugar destacado en el pensamiento marshalliano. Aunque la gran movilidad geográfica de empresarios y trabajadores hace perder el valor concedido a la reputación: “el dinero es más fácil de transportar que una buena reputación moral; si ha perdido su reputación ya puede ir pensando en utilizar ese dinero para labrarse de nuevo una buena reputación” (EEW: 364). Cuando Marshall defiende a los empresarios de la acusación de amar el dinero en exceso, los motivos que aduce son: “el ejercicio de las facultades del hombre, el instinto de emulación y poder, el afán de vencer” (PE: 23). El punto de vista reaparece en 1907, pero nos da una visión menos romántica de su actividad. “Su visión de los objetivos, de los caminos a seguir, de los posibles obstáculos y del modo de resolverlos, se parecen a la del maestro de ajedrez que lleva a cabo brillantes jugadas porque había previsto antes los movimientos de su rival” (MEM: 323).

Por último, podemos señalar la satisfacción por el trabajo. El empresario marshalliano encuentra en su trabajo el modo de expresarse a través de una labor creativa. “El trabajo, en el mejor de los sentidos, el empleo enérgico y sano de las facultades, es el objeto de la vida, es la vida misma; el desarrollo mental del hombre y su cultivo espiritual son el fin de la vida” (MEM: 115), que es la fuente de la innovación y de la mejora en la organización (PE: 14-28). El placer que causa el trabajo en sí mismo tiene fuertes resabios hegelianos. Valoran el éxito como “un indicador de que ha trabajado bien: los hombres de negocios, de los cuales depende principalmente el progreso industrial, toman la riqueza más como una medida del éxito alcanzado que como un fin en sí mismo” (MEM: 331); “los hombres con fuerte espíritu empresarial valoran el éxito porque es la prueba del poder adquirido casi tanto como la riqueza” (IT: 526).

Marshall puntualiza que no todos los incentivos son pecuniarios y que el amor al trabajo bien hecho está creciendo en la sociedad. Como afirmaba W.H. Lever: ‘mi alegría es mi trabajo y no lo hago por amor al dinero en cuanto tal, sino porque es mi vida y me permite hacer cosas’. Para el empresario “su más alta gloria es haber alcanzado fines tan difíciles con medios tan sencillos y sólo los entendidos se darán cuenta de cómo ha conseguido que se pongan de su lado un sinnúmero de circunstancias diversas”. Es la caballerosidad económica, que tiene no sólo un sentido social, sino también “el gusto de hacer cosas nobles y difíciles simplemente por que lo son, el desprecio por los logros fáciles y el gusto por conseguir aquellas cosas que precisan de una mano experta” (MEM: 330).

Cree que sólo en las más ignorantes razas e individuos se considera el trabajo como un castigo: “es una necesidad para la formación del carácter y, por tanto, para el progreso” (MEM: 367). Pero hay en la naturaleza humana una predisposición para superar las dificultades, para encontrar “nuevas salidas para entendimientos vigorosos y creativos, para adaptar los medios a los fines, e idear nuevos medios y nuevos fines, para perseguir la excelencia por sí misma” (MEM: 82). Eso es lo que explica la conducta de muchos empresarios.

## C. LA PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD: EL ELEMENTO ADQUIRIDO

### 1. La promoción del talento empresarial

El empresario nace pero -concluye Marshall- también se hace. La población que puede acceder a la función empresarial es muy amplia. Son empresarios potenciales aquellas personas que poseen los conocimientos y experiencia precisos y a su vez desean serlo. Por lo tanto, una consecuencia obvia es la necesidad de promover el talento empresarial allí donde se encuentre. Cada persona en el curso de “los asuntos cotidianos de la vida corriente” ejercita cualidades empresariales ya que debe decidir qué camino tomar a cada momento: la conducta humana lleva en sí una gran componente empresarial:

La oferta de capacidad empresarial es grande y elástica. Cada uno puede adquirir en la vida ordinaria alguna práctica para la actividad empresarial, si tiene las suficientes aptitudes naturales para ello. Por tanto, no existe otra clase de habilidad que dependa menos del trabajo y del gasto efectuado para obtenerla y tanto de cualidades naturales innatas. Por otra parte, la capacidad empresarial no se basa tanto en los conocimientos sino en las facultades de buen juicio, rapidez, previsión y tenacidad para conseguir los objetivos (PE: 606).

La estrategia de promoción de la capacidad empresarial es vital porque “el capital que supone la posesión de esa aptitud para la organización es de lento desarrollo aunque también decae lentamente” (PE: 342). Una razón más para no minimizar la pérdida de esos escasos talentos. Así, “el punto oscuro de Europa occidental no está en el retraso de la agricultura; son los productores de algunas manufacturas que están al margen de todo espíritu de iniciativa” (MEM: 458).

El problema de la educación preocupaba a Marshall por su conexión con la justicia social y su eficiencia económica (Reisman, 1988: 310). Una sociedad que reconoce la escasez de talentos empresariales no puede estar tranquila sabiendo que una parte de su “capacidad latente” está siendo malgastada. Alaba el éxito de los americanos para no dejar escapar esas aptitudes: “una gran parte de la oferta de empresarios en América ha venido de las clases trabajadoras: porque tales dotes son en gran medida innatas” (IT: 646). No ha ocurrido lo mismo en Inglaterra y ha de ponerse remedio: “si los obreros son cuatro o cinco veces más numerosos que todas las demás clases juntas, no es difícil que la mitad de esos talentos puedan encontrarse en las clases bajas: de ellos, la mayor parte se pierden por falta de oportunidades: no hay nada más perjudicial para la riqueza nacional (PE: 212). Marshall no afirma que haya proporcionalidad, sino que establece una premisa de orden biológico, ya que “esos talentos naturales son en gran parte heredados: por tanto, es probable que un hombre que los posea para el éxito en los negocios sea hijo de alguien que se haya abierto camino por sí mismo (IT: 647 n). “Es probable que el porcentaje de hijos de obreros dotados de esas cualidades de orden superior sea mucho mejor que el de las demás clases” (PE: 212).

### 2. La educación de los empresarios

Como ya se describió en el apartado anterior, la tesis marshalliana insiste en la existencia de un factor de éxito que revelarían los hombres de negocios desde su infancia, y del cual la conducta escolar puede tener un valor predictivo. La capacidad empresarial es un talento innato pero puede ser estimulada por la educación<sup>186</sup>. Marshall piensa que el ‘humus’ ideal para la formación es una familia de clase media propietaria y con ciertos valores morales.

---

<sup>186</sup> Conocía bien el sistema educativo inglés ya que con nueve años fue enviado a la *Merchant Taylor's School*, para lo cual su padre pidió ayuda a uno de los directivos del Banco. E.C. Dermer, su instructor, lo

La educación y empresarialidad están relacionados ya que las condiciones adecuadas para la innovación en 1900 eran muy distintas de las que encontraron los pioneros<sup>187</sup>. Esto era claro en las nuevas industrias -química y eléctrica- que dependían por completo de la investigación, pero en todas se abrieron grandes perspectivas para incrementar la productividad y los beneficios. Es un tópico en historia económica que el relativo retraso inglés se debió en parte al sistema educativo que no supo dar a los empresarios y directores la preparación científica que necesitaban. Los sistemas educativos alemán<sup>188</sup> y americano proporcionarían mejor que los de Francia e Inglaterra las habilidades necesarias para industrias basadas en nuevas tecnologías y para la organización empresarial que el aumento de escala de las empresas demandaba (Payne, 1988: 55). El sistema educativo inglés estaba socialmente muy compartimentado y contribuyó al mantenimiento de unas relaciones entre obreros y empresarios desfavorables para el desarrollo de una economía eficiente. El contraste era evidente entre Inglaterra, liberal y democrática pero con un sistema educativo clasista, y Alemania, autoritaria y estratificada pero que desarrolló una estructura más abierta al talento.

Instituciones y educación deben ir al unísono: para Marshall una sociedad abierta a la empresarialidad debe favorecer aquellas cualidades esenciales para la solución creativa de los problemas (Reisman, 1988: 309). “El empresario necesita imaginación que le permita descubrir efectos remotos de causas manifiestas y las causas escondidas de efectos visibles” (IT: 822). Su diseño integra al imaginativo con el organizador. Pero “la audacia e iniciativa no son características de un hombre educado en el deseo de ingresos seguros” (MEM: 460), dentro de una organización burocratizada. “Si trabaja asumiendo los riesgos, pondrá todas sus energías en la tarea, pero no sirviendo a una burocracia” (MEM: 333).

Desde su punto de vista, los orígenes están muy relacionados con el futuro de las personas y por eso “el hijo de un empresario juega con ventaja ya que tiene especial facilidad para adquirir las facultades que se requieren en la dirección de los negocios de su padre” (PE: 298-9). Se le podría preguntar a Marshall: pero, ¿no eran innatas esas raras cualidades? “Esas cualidades podrá aplicarlas a ese negocio pero le sirven en cualquier empresa, lo mismo que el discernimiento, espíritu de empresa, prudencia, firmeza y cortesía” (PE: 299): éste es el factor más importante cuantitativa y cualitativamente (Reisman, 1988: 310). Además, “si continúan en el negocio familiar, tienen ya formada una red de relaciones comerciales” (PE: 299). Ese fue el modo habitual como iniciaron su carrera los empresarios ingleses.

En el declive de la empresarialidad en las familia, la educación juega un papel importante: “el fundador fue educado directamente por unos padres enérgicos que le acostumbraron a luchar contra las dificultades de la vida; por el contrario, sus hijos son confiados al cuidado de personas que no tienen la misma energía de sus padres; aquellos ambicionaron el éxito en los negocios, mientras estos ponen su meta en la distinción social o académica” (PE: 299).

Cuando Marshall describe las ventajas de un ambiente familiar y una educación adecuada, hay algunas contradicciones cuando compara entre:

a) el aprendizaje que se realiza en el mismo negocio: “ya vimos que los hijos de los industriales son los únicos que hacen un aprendizaje perfecto en los tiempos actuales, pues practican casi todas las operaciones importantes que se realizan en las fábricas” (PE: 299) (PE: 208); y,

---

describe como ‘pequeño y pálido, parecía fatigado por el trabajo y no tenía amigos con facilidad’. Por méritos propios, se le ofreció en 1861, una beca en el *St. John's College* de Oxford.

<sup>187</sup> Las innovaciones de los pioneros fueron hechas por hombres prácticos: de ahí nació una indiferencia y hostilidad hacia la educación científica y técnica. El hombre-hecho-a-sí-mismo de Smiles veía una confirmación de todo ello en su propia trayectoria personal y estaba la lección de la historia inglesa que había construido su poder económico sobre la base de hábiles artesanos (Crouzet, 1982: 420). La utilidad de la investigación no fue reconocida hasta casi la I Guerra Mundial.

<sup>188</sup> En 1914 había en toda Inglaterra 9.000 universitarios frente a los 72.000 alemanes; este último país tenía cuatro veces más químicos y seis veces más ingenieros: solo en la Universidad de Munich había más estudiantes de química avanzada que en toda Inglaterra.

b) el que incluye también estudios universitarios: “hasta hace poco hubo en Inglaterra un antagonismo entre los estudios académicos y los negocios; este va disminuyendo ahora por haberse ampliado el espíritu de nuestras universidades y haberse establecido colegios universitarios; los hijos de los hombres de negocios, cuando se les envía a las universidades, no aprenden ya a despreciar las ocupaciones de sus padres, como ocurría hace una generación” (PE: 300 n).

Marshall parece decantarse por el segundo -como lo demuestra su empeño por introducir unos estudios específicos para los hombres de negocios en Cambridge-, pero sin mucha convicción.

### *a. La educación de los hombres de negocios en su época*

Todavía en los años de la preguerra era común la sensación de que los empresarios con título universitario habían malgastado su tiempo antes de ponerse a hacer ‘cosas prácticas’ (Aldcroft, 1964: 118-9). El pequeño tamaño medio de las empresas inglesas suponía un freno para desarrollar programas de investigación: eso explica su escepticismo respecto a la formación universitaria. Erickson (1959) encuentra que en 1914 sólo el 9 % de los empresarios del acero habían hecho prácticas en escuelas técnicas o tenían educación universitaria. Concluía Marshall: “Existe la idea de que la pobreza del sistema educativo inglés está provocada por un golpe de la fortuna y que todavía mantiene su primacía en la educación del carácter; pero es necesaria una mejora en los métodos y en la maquinaria que no puede llevar a cabo un simple individuo avisado” (IT: 96).

El problema radica en que los hombres de negocios no sentían la necesidad de una educación específica para llevar sus empresas (Evans; Wiseman, 1984: 135). Como afirmaba W. Armstrong en 1888 -y su opinión era compartida por sus colegas- el empresario debía formarse en la empresa. Veinte años después, Marshall anota que las cosas han cambiado: “Los hombres de negocio ingleses han tardado en reconocer que una de las causas de nuestro declive<sup>189</sup> es su falta de liderazgo industrial. Pero hacia 1904 comenzaron a ver claro que debían seguir el mismo camino de otros países en la mejora de su educación. Ese movimiento se va abriendo camino pero no recibe el adecuado aliento” (IT: 95). En ese año 1904 se debatía la reforma de las tarifas aduaneras y la mejora en la educación técnica se veía como una alternativa para el abandono del libre comercio.

Pero hay otra faceta que debe ser tenida en cuenta: la existencia de una figura peculiar bien definida en la estructura social inglesa: el caballero. Había una línea divisoria que los separaba de los demás y el juego consistía en que intentaran cruzarla los que habían nacido en el lado equivocado, es decir, los industriales enriquecidos durante el siglo XIX. El caballero tiene un tácito código de conducta cuya observancia es lo que da coherencia a esa élite. Según Coleman (1973: 96-7, 101) era en la familia y en el sistema educativo donde se formaban en ese ideal caballeresco<sup>190</sup>. De este modo, en la época victoriana, cristaliza la distinción radical entre la ciencia teórica y la ‘fabricación de cosas’, cada una con raíces distintas: en una, ese ideal caballeresco; en otra, el carácter de los pioneros.

En realidad, no existía un tipo de educación específico para los hombres de empresa, y Coleman (1973: 105-8) anota cómo esa deficiencia era detectada cada vez con más crudeza. Los hombres de negocios con éxito tenían que decidir entre educar a sus hijos en la forma tradicional para acceder a un nivel social superior, ó ir a lo práctico para que supieran continuar el negocio<sup>191</sup>. Había una resistencia a enviar a sus hijos a la universidad ya que -como decía en 1925 el empresario del

---

<sup>189</sup> Para la agricultura, la producción crece suavemente en 1870-1913, pero el producto neto agrícola estaba en 1913 al mismo nivel que en 1860 (Crouzet, 1982: 372-3). En el conjunto industrial, el crecimiento fue más lento entre 1873 y 1913, que en el periodo anterior. La producción fabril de Inglaterra pasa de ser un tercio del total mundial en 1870 a un quinto en 1890. Hay algunas excepciones, como la construcción naval, la máquina herramienta y la ingeniería mecánica. La desaceleración fue clara en el sector siderúrgico y en el textil -arrastrado por las empresas algodonerías, con dificultades desde la guerra civil americana.

<sup>190</sup> Ese ideal recibe los ataques de los resurgimientos religiosos de mediados del XIX y de escritores como Newman (1852) o Samuel Smiles (1859). Eran cada vez más las voces que pedían la revisión de un sistema educativo que descansaba sobre tales principios. Así, entre 1860 y 90 se formaron varias Comisiones (Clarendon, Taunton) que centran su trabajo en las *Public School*, recomendando algunas reformas básicas en la línea de potenciar materias científicas frente a las clásicas. Era esencial no orientarlos específicamente para una vocación concreta: los “jugadores” eran entrenados, los “caballeros” educados.

<sup>191</sup> Es lo que hizo J. Gladstone que envía a su hijo mayor a Eton porque era necesario para el adecuado nivel social familiar; pero el segundo, que se ocuparía del negocio, fue a Glasgow.



acero, S. Lysaght- ‘la vida allí no tiene valor para el mundo empresarial’<sup>192</sup>. Donde primero se notó la llegada de estos nuevos hombres fue en las *Public School*. El proceso se aceleró a partir de 1850<sup>193</sup>. Por regla general, este paso lo dio la segunda generación, los nietos no los hijos. Los que llegan al mundo empresarial a comienzos del XX proceden casi todos de esas instituciones<sup>194</sup>.

El siguiente cuadro muestra el creciente porcentaje de personas que acceden a la enseñanza media y superior en Inglaterra durante la etapa victoriana:

	Educación primaria			Educación superior		
Nacimiento	1800-40	1840-70	1870-00	1800-40	1840-70	1870-00
<i>Public School</i>	14%	21%	23%	8%	6%	8%
Desde 14 años	50%	64%	87%	22%	22%	36%

Fuente: Jeremy, 1984, p. 12.

La cuestión es determinar la influencia que pudo tener esa educación que aspiraba a formar caballeros en las decisiones que tomaron en sus empresas. No se reduce al hecho de que no aprendiesen mucha ciencia práctica ni a que esas instituciones diesen la espalda al mundo industrial formando un carácter demasiado ético para la industria competitiva. Para Crouzet (1982: 418), ayudó a perpetuar la simbiosis de dos tipos sociales -el caballero y el hombre práctico- que habría dominado la dirección de las grandes empresas inglesas del cambio de siglo. Esta combinación creó cierta hostilidad hacia la innovación ya que compartían su desconfianza hacia el conocimiento teórico y su confianza en la experiencia práctica. Se encontraron en los consejos de administración de las empresas: los hombres prácticos debían su puesto a su capacidad innovadora, pero al llegar arriba se habrían mezclando en su mentalidad y en sus decisiones con los caballeros. Esa educación les llevó a despreciar la maximización de beneficios y la competencia desenfrenada, aferrándose a la estabilidad y la tradición. La perpetuación de esa dualidad en la educación y en las actitudes sociales pudo tener un efecto negativo sobre el reclutamiento empresarial: muchos talentos habrían sido desviados de actividades prácticas, sobre todo de las más puramente innovadoras. Mientras Inglaterra tenía los mejores funcionarios y legisladores del mundo, sus empresarios estaban a la zaga de los de otros países.

En el estudio de Shaw (1989: 52) se demuestra que solo el 9 % de los empresarios había recibido enseñanza secundaria<sup>195</sup>. La asistencia a *Public School* no garantiza una buena educación,

<sup>192</sup> Decía T.H. Huxley en 1867: ‘si yo quisiera que mis hijos se dedicasen las manufacturas no los enviaría a la universidad’. Lo mismo pensaba Courtauld sobre la educación de sus hijos: ‘entre Cambridge y Londres creo que la atmósfera de Londres es mucho más agradable’.

<sup>193</sup> El tono de la educación lo daban las *Public School*. Un creciente número de futuros empresarios, muchos de los cuales procedían de la clase media, pasaron por sus aulas con el fin de mejorar su posición social obteniendo un pasaporte para el ‘club de los caballeros’. Coleman (1973: 92-116) sugiere que el crecimiento económico se ralentizó porque los empresarios enriquecidos estaban demasiado ocupados en convertirse en caballeros. La educación de las *Public School* ponía el énfasis en la educación del carácter más que de la inteligencia.

<sup>194</sup> En concreto de Merchant Taylors (42% de sus graduados van al mundo empresarial), Clifton (25%), Marlborough (23%) y Winchester (12%). En 1860 no pasaba del 6% en esos mismos colegios. En 1951 el 58% de los directores de las mayores empresas inglesas habían asistido a alguno: una gran parte de ellos había estado en *Public Schhol* antes de la I Guerra Mundial.

<sup>195</sup> El grupo de los hombres del acero tenían una mejor educación que los del sector de la distribución: sólo el 6 % no había recibido enseñanza primaria frente al 11 % en la distribución.

pero es significativo cómo va aumentando el número<sup>196</sup>. En lo que se refiere a la educación universitaria, en el sector del acero el 27 % había asistido a la universidad -el 16 % a una de las dos antiguas-; las cifras eran más bajas en la distribución: 14 % y 10 % respectivamente. Ambos grupos están por debajo de la media de todos los empresarios (29 %).

Con la segunda industrialización y la proliferación de la burocracia en los negocios, la educación se convirtió en la clave del ascenso profesional y social y tendió cada vez más a controlar el reclutamiento del talento. En Inglaterra, donde el cambio tecnológico llegó pronto, la sociedad industrial estaba ya formada en el momento en que llegan las nuevas ideas: de forma que éstas incorporaron las divisiones y prejuicios del orden social establecido. Era el coste de oportunidad de la instrucción lo que la convertía en una prerrogativa casi exclusiva de las clases adineradas (Landes, 1977: 720). El sistema de enseñanza que hubiera podido ser el gran motor de movilidad y avance social de acuerdo con el talento, se convirtió en un poderoso cristizador que defendía las posiciones del orden establecido. Pero, con sus defectos, era ya un movimiento imparable.

¿Dónde recibieron los empresarios ingleses su aprendizaje técnico? De los 80 fundadores de empresas nacidos antes de 1870, Jeremy (1984: 10) prueba que la mayor parte abandonó pronto la escuela para entrar como aprendices. Una preparación técnica en empresas de un sector distinto fue muy común en los fundadores de las empresas de la etapa victoriana<sup>197</sup>, aunque otros se prepararon en empresas del ramo<sup>198</sup>. Es en el grupo de los herederos donde más domina el tipo de caballero descrito por Coleman. Entre los que se dedican al acero hay un aumento de los que acuden a *Public School*: 10% en 1865; 16% en 1875-95; 31% en 1905-25. Y un 4% había ido a Cambridge u Oxford<sup>199</sup>. De acuerdo con Shaw alrededor de un cuarto de los empresarios algún tipo de aprendizaje, aunque el porcentaje tiende a descender con el paso del tiempo. Entre los directores ó *managers* se da también un proceso de aprendizaje técnico (Jeremy, 1984: 11-3)<sup>200</sup>.

---

<sup>196</sup> De los empresarios activos en 1860 sólo un 10 % en la distribución, y un 12 % en el acero; por contra, en los de comienzos del XX las cifras son del 22 % y 40 %, respectivamente. Los del grupo A nacidos antes de 1900 estudiaron en gran medida (40 %) en escuelas independientes, creadas por grupos religiosos.

<sup>197</sup> D. Adamson (ingeniería; en los talleres de *Stockton & Darlington Railway*); W. H. Barlow (ferrocarriles; en los astilleros *Woolwich*); N. Clayton (ingeniería agrícola; en *Butterfly Ironworks*). Más tarde, aumentaron sus conocimientos en métodos de organización y mejoras técnicas, y se sirvieron de sus conocimientos iniciales para aplicarlos a su nueva actividad: así, el conocimiento por parte de A. Austin de las máquinas de esquila le sirvió para aplicarlo a las bicicletas y luego a los automóviles.

<sup>198</sup> W. G. Armstrong (acero; como agente); E. Cassel (finanzas; en el Banco de Colonia); A. Cooper (perito mercantil; como oficial); y en el mundo de la distribución, J. Barker, G. Beale, y R. Burbridge (como aprendices de pañeros y drogueros). Los fundadores nacidos 1870-1920 aparecen en industrias nuevas como la aviación, vehículos a motor, eléctricas, químicas, ó seguros.

<sup>199</sup> En 1883 sucedió en Oxford a Toynbee en las clases de Economía política. Su estancia fue breve pero ganó muchos discípulos y sus lecciones fueron seguidas por clases numerosas. "La cosecha de economistas que he obtenido en Oxford sólo en un año es mejor que la de los últimos 16 años", escribía en 1902 a J.N. Keynes. Al año siguiente regresó a Cambridge como profesor de Economía política, para llenar la vacante que había dejado Fawcett.

<sup>200</sup> W. Boyd (construcción naval), director gerente de *Wallsend Shipping Co.* (la mayor compañía reparadora de barcos de Tyneside en el final de siglo), estudia en Rugby pero luego entró como aprendiz en una empresa de locomotoras de Manchester (*Sharp, Stewart & Co.*); Benjamin C. Browne (construcción naval), director gerente y copropietario de *R. & W. Hawthorne*, siguió una ruta similar: Westminster, un aprendizaje mecánico en *Armstrong* de Elswick, y un año en el *King's College* en el Departamento de Ciencia Aplicada; G. T. Clark, director de *Dowlais Ironworks*, fue a Charterhouse, y trabajó en la construcción del *Gran Ferrocarril del Oeste* con el ingeniero Brunel.

### ***b. Sentido de la educación empresarial en Marshall***

Marshall era ante todo un universitario y fue testigo de la crisis en las creencias cristianas que afectó a las antiguas universidades, encargadas de velar por el orden social establecido<sup>201</sup>. Esos problemas dominaron el movimiento en favor de la reforma universitaria que incluía -entre otras medidas- abrir sus puertas a los Inconformistas. La maniobra tuvo éxito porque, a excepción de los fabianos<sup>202</sup>, todos los que influyeron en el pensamiento inglés entre 1850-1920 se habían formado en las dos viejas universidades; eso contrasta con el periodo anterior en que casi ningún intelectual era universitario. El problema de la reforma era para Skidelsky (1986: 48-52) cómo mantener los niveles culturales sirviendo las necesidades de una sociedad organizada en torno al lucro. La solución fue admitir una élite representativa del mundo de los negocios para educarla según modelos aristocráticos. El resultado fue que en la cabeza de la vida británica de la primera mitad del XX se colocaron unos hombres que conocían poco de la vida industrial y sentían un profundo desprecio por la motivación de la riqueza. Este fue el ambiente en el que se movió Marshall. Lo moral y lo social se habían separaron y nunca volverían a ir de la mano.

El hecho de que hasta 1903 no consiga Marshall la aprobación en Cambridge de un plan de estudios autónomo de Economía<sup>203</sup> es una prueba de que las viejas universidades y los empresarios se pagaban mutuamente con la misma moneda: la desconfianza y el desprecio (Crouzet, 1982: 419). Sólo la Universidad de Londres (1828) y las escocesas tenían puntos de vista más modernos; había también un movimiento en favor del desarrollo de la educación científica<sup>204</sup>. Eso condujo a la fundación de otras universidades con enseñanzas de tipo técnico -en 1851 se crea el embrión de la Universidad de Manchester- y de escuelas para ingenieros. No apoyadas por el Estado y sin el patrimonio de Oxford o Cambridge, tuvieron que recurrir a la financiación privada por parte de empresarios de su área, a cambio de acomodar sus planes de estudios a las necesidades de las industrias locales.

---

<sup>201</sup> El intento de construir un sistema sobre presupuestos individualistas fue un fracaso. La economía clásica adamita pertenecía a ese mundo muerto que no encajaba bien con el victorianismo al no ofrecer un lugar adecuado para los motivos filantrópicos. La idea de vicios privados-beneficios públicos repugnaba a los victorianos que la consideraban como el credo egoísta de los industriales textiles ‘manchesterianos’, deseosos de destruir todos los obstáculos sociales a su enriquecimiento. Las preocupaciones éticas se mezclaban con las políticas (Skidelsky, 1986: 47-8). Los grandes moralistas victorianos como Carlyle y Ruskin argumentaban que la política social basada en la Economía clásica destruiría las relaciones sociales. El vacío producido por la crisis intelectual provocó la aparición de movimientos filantrópicos.

<sup>202</sup> Los fabianos encuentran en el evolucionismo la justificación de la creencia en la inevitabilidad de los cambios graduales. La transformación social puede ser producida por una serie de reformas progresivas más que por una revolución violenta: esa idea se encuentra en la raíz del socialismo evolutivo inglés. Un destacado fabiano es Sidney Webb (*Fabian Essays in Socialism*, 1889): defiende que la selección no afecta tanto a los individuos aislados como a las sociedades. La *Plutology* de Hearn -publicada en 1864- pudo también haber llevado a Marshall hacia las analogías biológicas y hacia el enfoque del tema desde el lado de las necesidades humanas, entonces algo olvidado por los autores ingleses más ortodoxos.

<sup>203</sup> El concepto de Economía en Marshall es el de un conjunto de proposiciones de carácter universal y con cierto valor instrumental ¿ No se equivocó tal vez con esta actitud ? “La ciencia de la Economía no es un cuerpo de verdades concretas, sino un instrumento para descubrirlas” (Mem: 159). Este instrumento es en gran parte creación suya.

<sup>204</sup> Un primer paso es la fundación en 1895 por Webb de la *London School*, diseñada para proporcionar a las clases empresariales una educación adecuada a sus necesidades y de igual calidad a la de otras profesiones; de carácter similar -aunque con un horizonte más limitado- es la *Wharton School* de Pennsylvania, creada en 1881. A comienzos del siglo XX se centra la atención en los problemas de la toma de decisiones por parte de los directivos en las nuevas empresas; destacan la escuela de negocios fundada en 1906 por I. Jastrow en Berlín y la de Harvard en 1908 cuyo primer director fue el historiador económico, E. Gay. En 1903 comienzan en Cambridge los estudios de Economía promovidos por Marshall.

La educación académica para la vida comercial experimentó en el cambio de siglo un fuerte impulso cuando la clase empresarial comienza a cambiar su actitud hacia la educación superior y solicita un sistema que combine la práctica con estudios de nivel universitario; es un reflejo del creciente 'status' social de los empresarios y de cierto complejo de inferioridad de la nueva clase respecto a la tradicionalmente bien educada nobleza (Hutchins, 1958: 454-8). El periodo 1890-1915 ve la aparición de un nuevo tipo de educación para empresarios.

Desde su atalaya universitaria, Marshall se esforzó por conocer el mundo de empresarios<sup>205</sup> y trabajadores. Estudia la situación de las empresas y procura que sus textos<sup>206</sup> les sean asequibles. Estimula las vocaciones empresariales entre sus alumnos. Se daba cuenta de que a menos que la vida empresarial fuera socialmente aceptada, siempre sería vulnerable por el disgusto moral que los victorianos sentían ante el lucro.

La educación empresarial era una preocupación de Marshall ya desde su estancia en Bristol<sup>207</sup> donde habla con claridad sobre la educación de los hombres de negocios. Según Maloney (1990: 186), serviría para mostrarles aspectos de la naturaleza humana que no podían conocer en la empresa, entre ellos la historia, la literatura -"para poder apreciar lo que es bello"- y la Economía Política<sup>208</sup>. Les ayudaría a razonar correctamente, especialmente a través de las matemáticas. Mientras el mundo empresarial no sintiera esa necesidad de una educación universitaria, todos los intentos serían baldíos.

---

<sup>205</sup> Sus escritos están llenos de referencias a los empresarios: "esos principios son la base de acción de los hombres de negocios, aunque no siempre se hayan expresado con claridad y precisión" (PE: 580); "una inteligencia financiera práctica como la de Ricardo no descuidó ninguna de las doctrinas que hoy son familiares a los hombres de negocios" (PE: 583); "en medio están la mayoría de los mercados que los economistas y los hombres de negocios tienen que estudiar" (PE: 329), ó, mas adelante, en la 5ª edición dice que "sería difícil ilustrar todos los cambios que el economista y el comerciante han de tener en cuenta" (PE: 346).

<sup>206</sup> Sus primeros libros tenían un lenguaje poco accesible para el gran público. En 1877 le escribe A. MacMillan: 'El libro (*Economics of Industry*) parece demasiado meditativo como si estuvieras pensando tus propias ideas sin ponerte en el lugar de los lectores' (MLE, 1/176). Le sugiere que permita a algún leer sus textos antes de enviarlos para asegurar que son comprensibles no sólo para especialistas. Parece que estos consejos no cayeron en saco roto ya que en *Principles* y libros posteriores su teoría es mucho más accesible. Su punto de vista era que el economista debe buscar resultados útiles, que sirvan para dar solución a las dificultades del momento. En su espíritu, eminentemente anglosajón, no tenía cabida el 'arte por el arte'. Los empresarios se alegrarían de la claridad del libro, lo mismo que los estudiantes lo encontrarían demasiado simplificado.

<sup>207</sup> "Intentemos dar a los empresarios de Bristol esa educación que refina la inteligencia y amplía el campo de sus intereses en la vida. En sus negocios necesitarán los conocimientos y cualidades mentales que les enseñamos en el *College*. Vamos a dotarles del conocimiento de los principios científicos de los negocios de modo que pueda abandonar el camino de la costumbre; que si está desarrollando nuevos experimentos pueda predecir los resultados con cierta exactitud, de modo que no pierda el tiempo con tentativas hechas al azar. Con la luz brillante de la ciencia caminará con paso fuerte y vigoroso, probando lo que no había sido hecho hasta entonces, superando las nuevas dificultades, explorando nuevos caminos. Así está en la vanguardia del progreso industrial. Y como ha adquirido esa formación para la vida de los negocios, su actividad diaria le presentará problemas que tratará de resolver precisamente porque lo son; será ayudado y forzado por sus negocios a llevar una vida intelectual. Los empresarios jugarán un papel importante en hacer que sea esta una época intelectual" (*Some Aspects of Modern Industrial Life*) (Whitaker, 1972: 23).

<sup>208</sup> Estos problemas se debatían en un contexto en el que no había uniformidad en el reconocimiento de los estudios de Economía, los exámenes, ni unas claras funciones profesionales. Unos eran partidarios de la formación en las empresas mientras otros, entre ellos Marshall, querían unos estudios específicos. Marshall era consciente del papel que estaba destinado a jugar porque -como decía en 1885- se había quedado sólo: "hace doce años poseía quizá Inglaterra el mejor grupo de economistas que se haya podido encontrar nunca en un solo país. Pero nos fueron arrebatados uno tras otro: Mill, Cairnes, Bagehot, Leslie, Jevons y Fawcett" (Mem: 152).

Durante la década de los 90 Marshall no parece prestar mucha atención al tema<sup>209</sup>. Para Reisman (1990 a: 201), el impulso para implantar los *Tripes* -nombre popular que reciben en Cambridge los estudios de doctorado- de Economía vino desde el exterior. La expansión de la enseñanza superior en la década anterior -la fundación por Hewins en 1895 de la *London School* y por Ashley en 1901 de la *Birmingham Faculty of Commerce*- había aumentado la oferta universitaria (Kadish, 1989: 196-7). Y se necesitaba apoyo económico ya que la ayuda estatal era escasa: “si diseñamos nuestros estudios sin tener en cuenta lo que quieren los empresarios, su dinero se irá a las nuevas universidades” (MLE, 3, 41: carta a Foxwell, 8.V.1901). Pero Cambridge no debería orientarse a desarrollar habilidades técnicas sino las cualidades generales de sus estudiantes; Marshall creía que esa tarea era más adecuada para las universidades de los centros industriales:

Podríamos hacer por los empresarios algo parecido a lo que las escuelas de ingeniería hacen por los ingenieros; pero ni lo intentaremos. Hay dos tendencias en el mundo empresarial: la creciente especialización en el trabajo de los subordinados; y una mayor amplitud en los que dirigen los negocios. Otras instituciones pueden darles esa preparación técnica de modo más adecuado. Nosotros les daremos una educación más amplia que les ayude a llevar adelante sus asuntos, además de la modelación del carácter que ofrece vivir en Oxford o Cambridge (PE, II: 167-8).

La cosa no había ido más allá de unas cuantas declaraciones de principios. De ahí el desconcierto inicial que produjo la oferta de varios empresarios -algunos con educación universitaria- para la creación de unos canales de comunicación más estrechos. Como fruto nace en 1899 la *Cambridge Appointments Association* con el fin de abrir a sus graduados las puertas del mundo empresarial<sup>210</sup>.

En carta a J. N. Keynes (30.I.1902) le confía Marshall que la nueva situación de Inglaterra le lleva en esa dirección: “Ponte en mi lugar. Soy viejo y no puedo esperar. La teoría económica avanza bajo el impulso de personas como Webb y Chamberlain. Y mientras tanto el plan de estudios no me ha suministrado ni un sólo estudiante destacado que se dedique a la Economía” (MLE, carta 1/325). Es muy sintomática su actitud hacia los que llamaba “utilitaristas londinenses” y su postura de defensa de una economía analítica y científica.

Marshall buscaba, por encima de todo, la armonía entre clases. Y no creía que el mercado, tal y como estaba organizado, fuera a armonizar esas tendencias opuestas. Es natural que pusiera su confianza en la educación de empresarios y trabajadores, aunque con el tiempo se desengañó un poco de la eficacia de su proyecto. Esa era la idea central de sus estudios: la fórmula para lograr la paz y el progreso en el mundo empresarial: “los nuevos estudios les ayudarán a tener en cuenta su punto de vista lo mismo que el de sus obreros (...) aprenden a mandar y a obedecer; a explicar sus puntos de

---

<sup>209</sup> En los debates que se suscitaron acerca del papel de la Economía dentro del curso de Historia, no parece expresar interés en su posible potencial como cursos independientes de estudios económicos para empresarios. Al fundar en 1890 la *British Economic Association* había insistido en la necesidad de asegurar la adecuada relación entre los economistas y los hombres de negocios (*Foxwell Papers*, 3/124). Eso no quiere decir que Marshall no hablase en Cambridge de la necesidad de que se graduasen los empresarios mucho antes de 1904. Es el cambio de espíritu que solicita en su lección inaugural: “Si muchos futuros empresarios son preparados en las aulas universitarias, se podrá realizar ese gran cambio en el tono de los negocios. Los sentimientos más justos y elevados podrán entrar en las fábricas y en los Consejos de administración” (Mem: 173).

<sup>210</sup> El acuerdo quedó sellado en presencia de un grupo de empresarios: N.L. Cohen (de la Cámara de Comercio de Londres), Rothschild, G.S. Gibb (director general de la *North Eastern Railway*) y A. Noble (de la industria de armamento Armstrong). *The Times* (18.IV.1902) se hacía eco de la iniciativa: ‘La Universidad de Cambridge está haciendo esfuerzos para aumentar sus puntos de contacto con el mundo empresarial. Recientemente, N. Cohen y otros han creado una asociación para poner en contacto a empresarios y graduados’. De acuerdo con Rothblatt (1968: 262-4) en el periodo 1800-99 sólo un 7 % de graduados había ido al mundo de los negocios, la mayoría hijos de empresarios. Desde 1899 hasta su desaparición en 1914 la Asociación consiguió 2.553 empleos en el mundo de los negocios para graduados de Cambridge. Mientras en 1902 sólo ocho *colleges* ayudaban a su sostenimiento; en 1908 todos lo hacían.

vista y a entender lo de los otros” (PE, II: 170). Confiaba en que su teoría económica sirviera para dar las lecciones que necesitaban los empresarios, de modo que entrasen en el mundo de los negocios con un espíritu más realista. Su moralismo le llevaba a mostrarles cómo era el empresario que él esperaba de ellos en el futuro. “Si nuestras universidades estuvieran más en sintonía con el mundo empresarial, Inglaterra no hubiera abandonado a otros países la tarea de encontrar el modo de suavizar el trabajo en las fábricas. Cambridge no es indiferente a los problemas sociales, pero se conforma con tratarlos de modo superficial” (MEM: 173).

Marshall estaba muy seguro del tipo de lecciones<sup>211</sup> específicas que un empresario podía aprender asistiendo a sus clases (Maloney, 1990: 189). Afirma que el crecimiento de beneficios que se estaba produciendo en ese momento (1905) podía haber sido previsto por los empresarios si hubieran tenido unos correctos fundamentos económicos. Además, servirían para “reducir la hostilidad de los empresarios hacia la Economía” (carta a Keynes, 30.I.1902).

Una vez puestos en marcha los estudios, *The Times* (11.XII.1905) se quejaba de que eran una pérdida de tiempo<sup>212</sup> y que en el temario faltaban cursos orientados a necesidades de los negocios actuales<sup>213</sup>. Más tarde, el periódico cambió de opinión a este tema y también respecto a la cercanía entre el mundo universitario y empresarial<sup>214</sup>. La consecuencia de ese recelo<sup>215</sup> era el alejamiento de los empresarios de las universidades. “En Estados Unidos, Alemania y otros países, gran número de empresarios y funcionarios del Gobierno han estudiado Economía en sus universidades. Pero eso es raro en Inglaterra” (PE, II: 164).

Con el deseo de buscar apoyos para los nuevos estudios Marshall envía una serie de cartas a empresarios y funcionarios pidiéndoles su opinión. En su Informe de 10.III.1903 resume las respuestas diciendo que “la acogida entre los empresarios ha sido excelente ya que están ansiosos por

---

<sup>211</sup> Estructura el plan de estudios en dos grandes bloques, uno sobre historia económica y política, los principios económicos fundamentales y la génesis del estado moderno; y otro sobre la estructura de la industria, empleo, impuestos, historia del pensamiento económico y aspectos éticos y legales de los problemas económicos (PE, II: 177).

<sup>212</sup> Ante la acusación de que serán un despilfarro de tiempo para los empresarios responde: “Reciben enseñanzas sobre lo más importante de la actividad industrial. Son unas cualidades determinadas más que conocimiento lo que ellos necesitan; son inteligencias poderosas y capaces las que una universidad debería enviar al mundo del trabajo” (*The Times*, 29.XII.1905). Les da una preparación superior al de otras disciplinas: “esos estudios dan una amplitud de miras y preparación como cualquier otro; y además permiten un mayor desarrollo de la simpatía” (PE, II: 168).

<sup>213</sup> Dice el periódico que ‘si hay algo que debe saber un hombre de negocios es contabilidad y su omisión es significativa; incluso Harvard proporciona un curso en ese sentido; de no modificar sus contenidos este intento puede terminar fracasando’; Marshall responde el 18.XII que está formando empresarios, no contables. En apoyo de su nuevo curriculum aduce que podrán concentrarse en los aspectos propiamente empresariales de su trabajo: “mientras dejan los detalles a oficiales asalariados, pueden emitir juicios ponderados sobre todo tipo de asuntos, ocuparse en la dirección de hombres y desarrollar una espíritu intuitivo tanto cuando corren riesgos como cuando no” (PE, II: 170).

<sup>214</sup> En un artículo de 31.V.1902 afirma que los profesores de Cambridge están demasiado alejados de la vida real como para formar a futuros empresarios, pero que hombres como Marshall serán capaces de hacerlo. Apoya su iniciativa porque está aumentando el amateurismo en el mundo de los negocios de Inglaterra. Hay otro tono un año después (4.VI.1903): ‘En nuestras empresas hay cada vez más universitarios. Los empresarios reconocen que su preparación es adecuada para los negocios. Ha cambiado el tono de los profesores que es ahora menos dogmático y más práctico’.

<sup>215</sup> El *Saturday Review* (14.III.1903) se refiere a ese divorcio, causa de que los métodos empresariales ingleses no tengan ya la supremacía del pasado. Critica la actitud de los empresarios que no quieren hacer perder tres años a sus hijos estudiando cosas que no les van a servir después. “El estudio no puede suplantar las exigencias de capacidad práctica, intuición y simpatía que pueden ser sólo alcanzados por la experiencia empresarial y de la vida social, pero puede complementarlas” (*Economic Teaching at the University*, 1902: 2). El *Chamber of Commerce Journal* de febrero de 1904 se deshace en elogios hacia los nuevos estudios y su utilidad para los futuros empresarios.

enviar a sus hijos a una de las viejas universidades, pero dudan porque no encuentran los estudios que se acomoden a su futuro trabajo” (MLE, *Large Brown Box* 21). Entre esas contestaciones están las de conocidos empresarios ingleses<sup>216</sup>.

El punto central de la batalla era la utilidad de esos estudios para los futuros empresarios. La oposición venía de profesores de Historia como Cunningham para quienes los estudios económicos ya tenían cabida dentro de los vigentes estudios históricos<sup>217</sup>.

Marshall se muestra satisfecho del desarrollo posterior a su aprobación: “Nuestro nuevo curriculum está gradualmente siendo conocido. Este año han entrado más estudiantes que en los anteriores y especialmente muchos hijos de empresarios que se están preparando para seguir los negocios de sus padres” (carta a *The Times*, 23.XI.1905). En 1920 ya tenía 200 estudiantes de Economía. La mayoría no se convirtieron en economistas profesionales, pero no era esa la meta de Marshall: el doctorado estaba diseñado para formar también a futuros legisladores, funcionarios. La *Workshipful Company of Girdlers* ayudaba económicamente a Marshall (MLE, Marshall 1/29).

¿Pensaba lo mismo Marshall acerca de la educación técnica de los obreros? Si nos basamos en las abundantes referencias a su necesidad en la literatura marshalliana, la respuesta debe ser positiva. Afirma que la oferta de técnicos para la industria también en gran medida depende de la educación y señala la gran diferencia con respecto a lo que ocurre en Alemania y Estados Unidos. Inglaterra había dejado la enseñanza en manos privadas -lo que condujo a una educación de lo más desigual- por la convicción de que la educación era un bagaje superfluo para los trabajadores industriales. El interés de Marshall se muestra ya en 1868 colaborando en la creación de una escuela técnica por parte de la *Amalgamated Society of Carpenters and Joiners*. Hasta entonces, el único esfuerzo serio había sido el Instituto de Mecánica (1824) para especialistas (Crouzet, 1982: 415). Los empresarios se negaban a reconocer la utilidad de esos estudios -el Gobierno tenía la misma actitud- ya que necesitaban sobre todo hábiles especialistas. La situación mejoró desde 1870, pero no así los prejuicios: no se trataba tanto de educar como de disciplinar a una masa de proletarios e integrarlos en la sociedad. La enseñanza técnica de los obreros chocó con fuertes recelos.

Un último punto a considerar es la influencia que los escritos marshallianos ejercieron sobre los hombres de negocios. Quería que su trabajo tuviera una influencia práctica: para llegar a los empresarios y a un público amplio y no sólo a los académicos, necesitaba ser muy claro en su exposición. Tratar de hacer un “libro comprensible por los hombres de negocios” (MEM: 451) planteaba una serie de problemas: su aparente sencillez hizo que la búsqueda de las hipótesis ocultas de Marshall ocupase toda una generación. Pero no podemos culparle por eso: hay que aceptar la finalidad con la que lo escribió; además, no le gustaban las acepciones fijas de los términos. Presenta

---

<sup>216</sup> T. Sutherland, presidente de la *Peninsular & Oriental Steamship Company*; C. E. Dawkins -miembro de *J.S. Morgan & Co.*; D. Dale, empresario del acero, uno de los cuatro representantes ingleses en la Conferencia sobre Trabajo de 1890 en Berlín; G. S. Gibb (1850-1925), director general de la *North Eastern Railway*; T. Wrightson (MP y propietario de una acería), J. Dimsdale (MP y banquero), J. Evans (industrial papelerero y presidente de la *British Association* en 1897-8), G. Livesey (de la *South Metropolitan Gas Company*), D. Salomons (ingeniero eléctrico); el naviero J. Glover. También aparecen A. Fry, director de *Merchant Venturers* y director del Colegio universitario de Bristol; D.G. Dibblee, director general del *Manchester Guardian*; los banqueros W. Leaf (vicepresidente de la Cámara de Comercio de Londres) y F. LeMarchant (director del Banco de Inglaterra). W. Garnett, secretario de *Technical Education Board*, se muestra de acuerdo con Marshall y le dice que ‘hemos creado un Comité -en el que están A. Siemens, Mr. Levinstein, G.T. Beilby, T. Merz, H. Bell, J. W. Swann y Mr. Tyrer- para conocer qué estudios son los más adecuados para el empresario’ y que ‘si la universidad no proporciona los conocimientos comerciales y técnicos adecuados, los manufactureros no enviarán nunca sus hijos a estudiar en ella’ (MLE, Marshall 1/123).

<sup>217</sup> Era difícil encontrar empresarios que asegurasen que el latín era la mejor preparación para manejar un astillero -punto de vista defendido por MacTarggat. Cunningham criticaba a Marshall porque al dirigirse a dos diferentes tipos de estudiantes -los futuros empresarios y los futuros académicos- tan distintos en sus necesidades y expectativas, esos estudios no servirían a ninguno de los dos. Marshall rechaza que deban elaborarse dos o más planes de estudios: para él había un sólo modo de enseñar economía, fuera a quien fuera (Maloney, 1985: 34-5).

sus ideas como si fueran patrimonio común de la ciencia económica. No se detiene a explicar lo que hace y por qué. Es difícil distinguir en sus obras lo que es suyo y lo que procede de otros. Su deseo de que los empresarios leyeran sus libros refleja su creencia en la validez de un tráfico de ideas en las dos direcciones: tal creencia no parece haberle sobrevivido.

Jovett (carta a Marshall del 24.VII.90) destaca el valor de *Principles* ‘para mediar entre empresarios y trabajadores; todos tienen motivos para considerarte un amigo; tu libro es educativo y muestra las relaciones que existen entre la Economía y la Ética; me alegra que no hayas abrumado a los lectores con muchas matemáticas’ (MLE, Marshall 1/53). Temía asustar a los empresarios y que no leyeran su libro: quizá ahí fue Marshall demasiado lejos. Como él mismo asegura “tales diagramas tienen que formar parte de todo curso avanzado de Economía y deberían ponerse al alcance de los estudiantes de la forma más íntegra y clara”.

Cuando aparece *Principles*<sup>218</sup>, hay escasas noticias sobre el libro en la prensa comercial. Maloney (1990: 194) solo ha encontrado dos reseñas -*Railway Times* (X.90) y *The Journal of Gas Lighting and Water Supply* (14.X.90)- de escasa entidad. En medios académicos y gubernamentales las críticas fueron laudatorias, calificándolo como el mejor libro para los estudiantes de Economía. *Industry and Trade* tendrá 29 años después una acogida menos favorable<sup>219</sup>, pero no faltaron las alabanzas: *The Economist's* (13.XII.1919); *Liverpool Post*; *Irish Times*. En todo caso son académicos que dicen a los empresarios que les conviene leer el libro. La crítica más extensa es la del *Yorkshire Observer* (6.IX.1919), hecha por un empresario algodonero. No entra al fondo de las cuestiones pero alaba el aparato estadístico que sirve de apoyo a sus afirmaciones. Hablando del concepto marshalliano de “especulación constructiva” hace de Marshall el pionero de lo que serían los ‘mercados de futuros’.

Nos faltan evidencias claras de que los empresarios leyeran a Marshall. Hemos de contentarnos con presunciones como la de F. Macmillan en carta a Marshall (9.IV.1920): ‘Es probable que muchos hombres de negocios hayan leído *Industry and Trade*, ya que hemos hecho circular el libro en esos ambientes, en las grandes ciudades de provincias como Manchester, Leeds y Birmingham que son centros industriales y universitarios’ (MLE, Marshall 1/242).

---

<sup>218</sup> Su *Principles of Economics* fue bien acogido por un público expectante. Logró aumentar la atención del hombre de la calle hacia la Economía política y apenas provocó controversias. La mayor parte de las reseñas aprobaron la actitud del autor, lo cual encantó a Marshall, haciendo notar que ponía de relieve el elemento ético y cómo aquella ciencia tan oscura había llegado a ser más humana. Por otra parte, el método seguido tiene graves inconvenientes. La falta de énfasis y de fuertes contrastes entre luces y sombras, la supresión de todas las aristas demasiado pronunciadas, tanto que hasta lo más nuevo parecía trillado, le permitían al lector recorrer el libro con excesiva facilidad, sin reflexionar sobre las cuestiones. Se ocultan las dificultades, los más delicados problemas son relegados a notas a pie de página y juicios originales son tratados como lugares comunes. Todo el libro está redactado con gran sencillez y sin pretensiones retóricas y puede entenderlo cualquier lector, aunque no entienda mucho de Economía. En consecuencia, la impresión que produce el libro es la de haber examinado una correcta exposición de cuestiones bien conocidas.

<sup>219</sup> En 1919 salió a la luz *Industry and Trade*, gran esfuerzo de voluntad, tratándose de un hombre de su edad. El libro es totalmente diverso de los *Principles*. La mayoría de sus capítulos son descriptivos y de carácter histórico. La coordinación de las partes es artificiosa. *Industry and Trade* obtuvo un éxito notable. En seguida se hizo necesaria una segunda edición y a finales de 1923 se habían impreso ya 12.000 ejemplares.



## D. CONDICIONES SOCIALES QUE FAVORECEN LA ACTITUD EMPRESARIAL

En apartados anteriores ya hemos puesto de manifiesto que la oferta de capacidad empresarial, esto es, el número de personas que en cada momento está dispuesta a desarrollar esas tareas está condicionado por factores muy diversos de los cuales el incentivo monetario es uno de los fundamentales. Pero la sociedad puede hacer mucho en ese sentido: proporcionando un ambiente institucional de seguridad que facilite la labor empresarial; valorando socialmente a las personas que deciden ser empresarios; facilitando la leva de talentos empresariales de todo el espectro social. Es este un tema olvidado por la teoría económica que, o bien ignora la figura del empresario, o da por supuesto que habrá personas dirigiendo el curso de la economía lo mismo que hay materias primas o trabajadores en las empresas. Su estudio ha quedado confinado a algunos sociólogos o historiadores de la economía. En este apartado examinamos cuáles son los condicionamientos sociales que amplían o reducen la oferta de empresarialidad.

### *a. Valoración social*

Los valores y normas de la sociedad deben considerar legítima la actuación empresarial y así tiene que percibirlo el empresario. La cuestión es si los valores dominantes en la sociedad victoriana ayudaban a dignificar la tarea empresarial. Marshall afirma que no y se queja del trato que se les dispensa. Sugiere que se les debería dar un status elevado y alude al sistema de valores imperantes en la sociedad que facilita la presencia de empresarios: “aumentarían aún más si tratáramos a esos hombres como hicieron nuestros antepasados con los caballeros medievales. En una o dos generaciones podríamos hablar de la caballerosidad de la riqueza: ellos podrían estar orgullosos del progreso alcanzado” (MEM: 330). Pero este punto de vista no concuerda con el proceso de aristocratización de los hombres de negocios, la aristocracia de los comerciantes.

El mundo universitario recelaba y despreciaba a ‘los tenderos’, que les correspondían con la misma moneda. Marshall no compartía esas ideas. Todo lo contrario: los consideraba como las figuras más ajustadas a las necesidades del industrialismo del cambio de siglo y los defiende contra las acusaciones de deshonestidad, incompetencia y explotación:

Hasta hace poco ha habido siempre en Inglaterra una especie de antagonismo entre los estudios académicos y los negocios. Los hijos de los empresarios cuando se les envía a las universidades, no aprenden ya a despreciar las ocupaciones de sus padres, como ocurría hace una generación. Muchos de ellos se apartan de los negocios con el deseo de extender los límites de sus conocimientos; tienden a promover una justa apreciación de la nobleza del trabajo comercial (PE: 300 n).

Los valores sociales y la psicología dominante contribuyen a diferentes respuestas de los empresarios a oportunidades económicas dadas. La aprobación social de la actividad empresarial es condición necesaria para su desarrollo exitoso. “El empresario con nobles propósitos recibiría la gratitud y admiración pública, como lo recibe el trabajo de científicos y literatos” (MEM: 342). La ausencia de determinantes subjetivos para el crecimiento económico depende del papel que las actividades económicas jueguen en la estructura social. Basta con que esa valoración no sea negativa (Wilken, 1979: 9-13). Las normas dominantes influyen en la innovación, el grado de seguridad empresarial y la posibilidad de que unan sus esfuerzos. Los empresarios que proceden de fuera del sistema -Marshall habla de los extranjeros- tendrán ventajas en situaciones en las que la legitimidad interna de la empresarialidad sea baja. Pero Kirzner asegura que es más probable la aparición de empresarios bajo condiciones de desequilibrio.

Según Marshall, en España esa valoración empresarial era baja desde la época de la Inquisición: “sus mejores cualidades industriales se pusieron en juego contra los moros, pero desde que la Inquisición limitó la originalidad individual su historia económica carece casi por completo de interés (IT: 107); además, “se dedicó a aplastar el espíritu de libertad que surgía en los Países Bajos”

(PE: 739). Por contra, alaba el de Francia que “ha sido el lugar de encuentro de las mejores energías del norte con la mejor cultura del sur” (IT: 108).

Es necesario la presencia de una necesidad de realización personal<sup>220</sup>; los individuos que poseen ese factor es probable que se conviertan en empresarios: forma parte del talento natural escaso puesto al servicio del progreso económico.

### ***b. La ideología empresarial***

Otro elemento que favorece actitudes empresariales es la presencia de algún tipo de ideología en el grupo. Un buen ejemplo es la ética protestante de Weber. Constituye un conjunto organizado de creencias acerca de la naturaleza del mundo de los negocios y de la conducta del empresario. La ideología empresarial inglesa consiguió la cooperación de los trabajadores en el proceso industrial, justificando así el ejercicio de su autoridad dentro de las empresas.

El factor principal en la formación de esa ideología empresarial durante el siglo XIX fue el aumento en tamaño y complejidad de las empresas. Aunque hay asociaciones empresariales -como la NFAEL- que pueden reflejar los puntos de vista de los empresarios, debemos ser cuidadosos para no unificar en exceso sus opiniones en cuestiones sociales o políticas. Desde mediados de siglo es posible hablar de una filosofía empresarial coherente.

Los principios mantenidos por los economistas hasta 1850 ven el trabajo como un factor similar a las materias primas: su correlato fueron las leyes de hierro de la economía política. Aunque los trabajos de Mill y otros echaron por tierra muchos de estas ideas, fue esa versión popular de la política económica la que formó la base de la ideología empresarial y de una actitud recelosa hacia el sindicalismo (Yarmie, 1984: 143). Un hito en la conformación de una doctrina empresarial coherente es el trabajo de propagandistas de la empresarialidad y del valor social de la empresa capitalista, como Samuel Smiles (*Self-Help*, 1859): iniciativa empresarial y prosperidad están correlacionadas, con lo que legitima el control moral y material sobre los obreros. Quedaba así fijado el esquema social victoriano: la clase media establece sus proyectos y los trabajadores cooperan y aceptan a la burguesía como su superior natural.

Los años de prosperidad y de formación de la ideología capitalista crearon una actitud de suficiencia entre los patronos. Ese modelo sólo aceptaba una fuente legítima de autoridad<sup>221</sup>: el empresario. Cualquier intento por ampliar las prerrogativas legales de los sindicatos suponía un ataque al orden establecido. La filosofía empresarial dominante en la Inglaterra del último cuarto de siglo seguía basada estaba fundada en el individualismo y el *laissez-faire* económico. Cualquiera podía alcanzar riqueza y posición social a través de un trabajo esforzado. La posesión de esos atributos indicaba fibra moral y se concluía que los empresarios, habiendo alcanzado las más altas posiciones sociales, podían legítimamente controlar a los obreros en base a esa superioridad moral. Aunque esto reflejaba un credo individualista, permitió que no hubiera conflictos de intereses fundamentales entre ambas clases sociales (Child, 1969: 33-4). La iniciativa empresarial era considerada el fundamento de la preeminente posición de la nación, mientras que el sindicalismo era

---

<sup>220</sup> MacClelland (1961: 56) estima que la necesidad de realización personal se caracteriza por la preferencia por el riesgo y el trabajo duro; la convicción de que el esfuerzo personal condiciona el logro de las metas; la tendencia a creer que la probabilidad de alcanzar éxito es alta; el interés en la excelencia por sí misma; la capacidad de hacer planes y ser consciente del paso del tiempo.

<sup>221</sup> El aumento del malestar obrero antes de 1914 hizo que algunos empresarios buscaran una base para su autoridad industrial. Aunque no había mucho sobre la ética profesional del empresario, se dieron pasos en la búsqueda de una justificación moral para su posición más allá de la simple propiedad (Child, 1969: 39-40). Especialmente los empresarios con fuertes convicciones religiosas estaban preocupados por la creciente conflictividad del periodo: así, los cuáqueros hablaban de los derechos pero también los deberes de los empresarios. En su opinión la empresa tenía una función social que iba más allá de la búsqueda de beneficios y la producción era un medio para fines más elevados. La mitigación de esos conflictos pasaba por cambios en la organización industrial.

una interferencia en el sistema de economía de mercado, acusándole de introducir rigideces artificiales. El salario correcto era el que señalaba el mercado, de acuerdo con los principios adamitas.

Esta ideología empresarial no debe tomarse como representativa de la opinión de ‘todos’ los empresarios. Había un grupo de ellos -Morley, Cadbury, Chamberlain- que adoptó una actitud de acercamiento a sus obreros<sup>222</sup>. En sus fábricas desarrollaron políticas encaminadas al bienestar social, mejoran su nivel de vida y participan en las campañas para el reconocimiento de los sindicatos y la legislación laboral (Yarmie, 1984: 144-6). En la esfera política tuvo su correlato en la conocida alianza *lib-lab* de la que los obreros esperaban protección por parte del Partido Liberal, en cuyo seno existía un ala progresista que buscaba mejorar la suerte de los trabajadores: Gladstone, Mundella, Forster.

Pero con el cambio de siglo la ideología empresarial se fue haciendo menos uniforme: había nuevas fuerzas en escena con las que no tenía más remedio que concertar compromisos. El liberalismo económico se vio obligado a adoptar restricciones que suponían el abandono de sus principios. Muchos empresarios rechazaban el punto de vista anti-sindicalista y de *laissez-faire* extremo y comenzaron a ver los beneficios de una política salarial más generosa<sup>223</sup>. Las relaciones industriales mejoraban cuando ambas partes estaban bien organizadas. En 1914 seguían siendo una minoría los economistas partidarios del abandono del *laissez-faire* y Marshall no se encontraba precisamente en ese grupo.

### c. Movilidad social y geográfica

El ideal marshalliano de una aristocracia económica tenía conllevado el ennoblecimiento de los hombres de negocios. Aparece una nueva aristocracia de los negocios. Muchos no pudieron acceder a ella hasta 1880, cuando legalmente es conferida a muchos empresarios, pero ya en los años anteriores había comenzado ese proceso de fusión con la vieja aristocracia (Perkin, 1969: 431-5). Entre ellos hay muchos nombres ilustres<sup>224</sup>. En 1896 había 167 empresarios con títulos nobiliarios, lo que

---

<sup>222</sup> Una faceta principal de su pensamiento es la motivación de los trabajadores. Las primeras políticas en materia de dirección científica partieron del principio de la ‘mejora de la industria’, lo cual implicaba un abandono decidido de la indiferencia hacia las clases trabajadoras y sus niveles salariales (Child, 1969: 35-7). En el caso de los cuáqueros había motivos religiosos, pero otros veían que eficacia empresarial y bienestar de los obreros no eran más que las dos caras de la misma moneda. Vemos las dos posturas empresariales sobre el bienestar industrial: una se dirigía a los niveles de vida y cultural de los obreros; la segunda quería mejores métodos de dirección para aumentar la eficiencia y el bienestar. Los ejemplos del primer tipo (barrios modelo, clubs de recreo) son un resultado de la benevolencia empresarial; en este sentido, no implican nuevos métodos de dirección y podía servir simplemente como compensación por las deficiencias del sistema. La segunda actitud se dió en empresas como *Lever’s*, *Renold* y las de algunos cuáqueros. Se crean comités obreros en *Port Sunlight*. La descripción de cómo llevaba Cadbury su empresa en Bourneville en 1912 tiene el aire de un moderno manual de dirección empresarial. Los empresarios cuáqueros tuvieron mucho que ver con el nacimiento del *Institute of Personnel Management*. Esos empresarios pioneros en sistemas de dirección estuvieron mucho más cercanos al sindicalismo que la mayoría de sus colegas; el mismo Lever se pronunció en 1913 a favor del derecho a la huelga.

<sup>223</sup> El resultado fue que los empresarios británicos comenzaron a poner en práctica una suerte de escuela de pensamiento empresarial basada en las relaciones humanas. Con sus raíces en el humanismo de la preguerra, se había consolidado después de la ‘hermandad de las trincheras’. Las sociedades tayloristas nunca mostraron gran actividad en Gran Bretaña; la visita de Taylor a Inglaterra en 1910 pasó del todo inadvertida (Merkle, 1980: 229). Tampoco puede hablarse de una conspiración de silencio contra Taylor en Gran Bretaña: su gran obra *The Principles of Scientific Management* (1913) fue comentada en las principales publicaciones empresariales (Levine, 1967: 64-5). La publicación un año después del principal tratado inglés sobre dirección, la *Factory Administration and Accounts*, de E. T. Elbourne -que no menciona a su colega americano- distrajo la atención hacia la nueva obra.

<sup>224</sup> Banqueros como S. L. Jones (Lord Overstone, 1860) ó G. Glyn (Lord Wolverton, 1869); cerveceros: H. Allsopp (Lord Hindlip, 1880), A. Guinness (Lord Ardilaun, 1880), ó M. Bass (Lord Burton, 1886); hombres del hierro y acero como I. Guest (Lord Wimborne, 1880), del armamento: W. Amstrong (Lord Amstrong de

suponía una cuarta parte del total. Alcanzan el liderazgo social en la época victoriana y eduardiana porque está en el espacio que media entre dos etapas límites: las economías agrarias y la sociedad industrial de las grandes empresas que mina la naturaleza de la función empresarial, perdiendo el liderazgo al faltarle los apoyos sociales sobre los que había basado su preeminencia (Perkin, 1969: 432-3). La transición se puede observar en los hombres del ferrocarril<sup>225</sup>. Acceden asimismo a cargos condales tradicionalmente aristocráticos<sup>226</sup>. Fue una revolución silenciosa esta absorción de la aristocracia de los comerciantes en la sociedad tradicional. Es el refrendo de su éxito en los negocios pero también su transición hacia lo que será la plutocracia o aristocracia empresarial eduardiana.

La década de los 80 es clave en el cambio de muchos empresarios: el intento del ala radical del Partido Liberal de cargar con tasas las propiedades rurales en 1886 y la cuestión irlandesa acercó a las filas conservadores a muchos de ellos<sup>227</sup>. El Parlamento era el pináculo del éxito social y, por tanto, atractivo para empresarios exitosos<sup>228</sup>. El camino estaba bien marcado: los empresarios que dominaban la sociedad de las ciudades donde estaban sus fábricas contaron con el apoyo de ‘sus’ obreros, al menos hasta 1914, mientras en las grandes ciudades la máquina liberal estuvo en manos de hombres de negocios hasta final del siglo.

Marshall considera vital la movilidad ‘geográfica’ de los empresarios para una adecuada ubicación de las energías empresariales. La localización industrial en Inglaterra seguía las pautas de la Revolución Industrial<sup>229</sup>. Domina el norte industrializado, pero los centros de poder empresariales

Craggside, 1887), de la maquinaria: S. Cunliffe-Lister (Lord Masham, 1891), de los ferrocarriles: T. Brassey (Lord Brassey, 1886), ó minoristas: W. H. Smith (Baroness Hambleden, 1891). Algunos, como Sir J. Guest (padre de Lord Wimborne), se habían adelantado casándose con una hija del conde de Lindsey, ó J. Marshall que casó a tres hijos con la familia Monteagle. Unos pocos, como el banquero G.J. Goschen (Lord Goschen, 1900) y W.H. Smith llegaron a ser ministros. La aristocracia estaba cada vez más deseosa de salir al encuentro de los grandes empresarios, y ese encuentro se produjo en los grandes salones, en las cacerías, en la iglesia (muchos inconformistas se acercan a la Iglesia de Inglaterra) y en las *Public School*.

<sup>225</sup> George Hudson, en su meteórico ascenso desde pañero de York a magnate de los ferrocarriles -y luego a una sonada bancarota- compró la mejor casa de *Albert Gate* donde acudía toda la élite londinense. Lord Wolverton, director de la *North Western Railway* estaba en los mejores círculos políticos. Sir Edward Watkin, de la *Great Central*, la *Metropolitan* y otras empresas, negociaba con los gobiernos francés e inglés la construcción del ‘túnel del Canal’.

<sup>226</sup> En el condado de Cheshire vemos como consejeros ó jueces de paz a empresarios tan reconocidos como Brunner ó Laird. En 1886 el consejo de Warrington tenía una composición muy parecida al de los consejos de administración de las dos mayores empresas de la ciudad: *Greenall's Brewery*, y *Parr's Bank*.

<sup>227</sup> Aunque ciertos hechos anticipaban este fenómeno: las defecciones de Lord Overstone (candidato *tory* en 1865) y de Richard Potter; el cambio en la mayor compañía de ferrocarriles (LNWR) del liberal Lord Wolverton por el conservador Richard Moon (Perkin, 1969: 434). Con todo, los liberales tuvieron en sus filas hasta 1885 a la mayoría de los empresarios MP -excepto los cerveceros. En 1886 fueron los empresarios del ferrocarril, el transporte y las finanzas los que aseguraron la mayoría conservadora, mientras las más rancias categorías empresariales (algodón, carbón, metalurgia, mecánica) siguieron fieles a los liberales.

<sup>228</sup> En el Parlamento elegido en 1880, los empresarios formaban el grupo más numeroso (26 de los 62 MP) entre los partidarios de la reforma de la propiedad de la tierra (Turner, 1984: 3-4). Los hombres de negocios nunca fueron mayoría en la Cámara de los Comunes en la preguerra, pero con un constante crecimiento de modo que en 1914 había 94 industriales manufactureros (64 conservadores y 30 laboristas) y 81 del mundo financiero y comercial (41 y 40). La preponderancia de MP liberales entre los empresarios fue erosionada a lo largo de la época victoriana, con un marcado sesgo hacia el conservadurismo; pero sólo la ruptura liberal de 1916-8 y la I Guerra Mundial hicieron del conservador el partido de los patronos.

<sup>229</sup> La industria del hierro y acero estaba condicionada por los yacimientos de hierro y carbón: se cerraban empresas al agostarse los yacimientos -como en los Midlands- mientras se abrían en los lugares donde aparecían otros nuevos -Cumberland- (Crouzet, 1982: 88). Al contrario de la textil, esta industria no había nacido en grandes ciudades pero provocó la aparición de ciudades nuevas como Middlesborough ó Barrow-in-Furness. Las metalúrgicas se centraban en Birminham y Sheffield. No hay que exagerar la especialización industrial, aunque en cada región había una industria dominante: por ejemplo, Sheffield, la capital de la cuchillería, tenía también importantes industrias mecánicas y acerías.

se van moviendo hacia la metrópoli: allí estaba el capital y los centros de poder político<sup>230</sup>. Marshall parece no dar demasiada importancia a estas cuestiones pues sostiene que la demanda de organizadores crea su propia oferta: “un hombre de negocios tiene gran facilidad para moverse de un mercado a otro en el que rindan más sus habilidades; tiene recursos para aprender nuevas cosas y aprovecharse de sus conocimientos” (EI: 177); lo cual está en contradicción -por ejemplo- con la relativa escasez de estos hombres en el sur del país. En conjunto, tuvieron más éxito las empresas del sector financiero-mercantil, frente a las de manufacturas y distribución y las que tenían su base en Londres<sup>231</sup>.

Al describir los empresarios está pensando en las capacidades que poseen más que en su capital (Reisman, 1988: 305, 319): “su eficacia depende del hecho de estar dedicado a esa empresa en particular y si lo vendiera a otra rama industrial su renta se vería disminuida” (PE: 513). Marshall dice que “cambiará de empresa si así mejora sus perspectivas” y que tiene un cierto grado de movilidad, tanto horizontal (“se mueve con gran facilidad de un sector que está ya saturado a otro que ofrece más posibilidades”), como vertical (“hace ascender a los hombres más capacitados a los puestos más elevados”) (PE: 261). Aunque luego no encuentro argumentos sólidos acerca de la primera, mientras que su afirmación de que “se necesitan dos generaciones para elevarse en el mundo de los negocios” hace dudar de que esa movilidad vertical fuera tan fácil en su época. Comparto la opinión de Kennedy (1987: 57) en el sentido de que la falta de movilidad empresarial desde industrias tradicionales a otras punteras fue una de las razones estructurales para el crecimiento retardado de la economía británica. La debilidad en estas industrias punteras se habría trasladado al resto de la actividad económica comenzando por los de mayor volumen como la textil, la de construcción naval y la del acero. Los empresarios más capaces de otros sectores industriales no habrían sabido reciclarse para las nuevas industrias.

Marshall piensa que la movilidad geográfica favorece la empresariedad: se facilita la apertura del sistema, la flexibilidad y la existencia de canales accesibles. No debe ser ni demasiado flexible, en cuyo caso los individuos gravitarán hacia otras actividades, ni demasiado rígida, porque restringe el acceso de talentos. Las elites empresariales juegan un papel en el grado de apertura del sistema: pueden intentar mantener su posición contra ‘intrusos’ ya que entrar en el grupo empresarial es un acto de movilidad social. Wilken (1979: 10-1) encuentra factores previos de adscripción que están fuera del control del individuo -la clase social, orden de nacimiento, sexo- que dificultan la movilidad y son un obstáculo para el cambio social. El crecimiento de las clases medias rompe la bipolarización entre el grupo empresarial y los trabajadores.

#### *d. Valoración religiosa*

La cuestión que se plantea es si la presencia o ausencia de valores religiosos actúa como determinante de la cantidad de personas que quieren realizar tareas empresariales. En algunos casos parece claro que una posición de marginalidad religiosa -los inconformistas- es un poderoso incentivo psicológico para acceder a ellas. Marshall pone el ejemplo de los judíos: “es una realidad que la raza judía es una inagotable reserva para idear nuevos métodos” (IT: 582), aunque esas cualidades “podemos encontrarlas asimismo en el carácter inglés” (IT: 48). El escaso interés que dedica a este tema puede ser consecuente con el abandono de sus creencias religiosas y el refugio en una filantropía de raíces éticas.

---

<sup>230</sup> Respecto a la localización geográfica, Londres es el gran centro de atracción para los empresarios de la distribución (54 %), mientras que el área de Liverpool y Manchester suministra el 12 %. Por contraste, sólo el 7 % de los empresarios del acero estaban en la metrópoli: se encuentran más repartidos por el país con un dominio de Gales, Yorkshire y el noroeste (Shaw, 1989: 51-2).

<sup>231</sup> La movilidad de los empresarios fue consecuencia de la movilidad de sus empresas hacia la capital, buscando los contratos del Gobierno; tenemos ejemplos como el de F. G. Creed que se traslada desde Edimburgo a Croydon para asegurar el contrato de venta de sus aparatos telegráficos a Correos. Allí estaban también los cuarteles generales de las mayores compañías ferroviarias, de manufacturas -Courtaulds, ICI-, Unilever, Vickers, Shell, BP, bancos y compañías de seguros.

Una dificultad inicial es la elección de los criterios que permiten identificar las convicciones religiosas de los empresarios ingleses del cambio de siglo. De los datos que maneja Jeremy (1984: 17)), se deduce que dominan los inconformistas y anglicanos, con bajas proporciones de católicos y judíos. Sería interesante la misma valoración cuando se disponga de las cifras totales del país.

Nacimiento	Anglicanos	Inconformes	Católicos	Judíos	Se ignora	Total
1800-40	21 27 %	33 42 %		1 1 %	24 30 %	79 100 %
1840-70	12 13 %	20 22 %	3 3 %	3 3 %	53 59 %	90 100 %
1870-00	12 16 %	9 12 %		3 4 %	51 68 %	79 100 %

Antes de 1914, la presencia de personas comprometidas con alguna religión fue mucho más fuerte entre los presidentes de las empresas que entre los directores asalariados, a causa de las diferencias sociales y educativas. Como resultado de la secularización posterior, disminuyó su número a partir de entonces en ambos grupos. En términos absolutos, dominan los anglicanos (dos de cada cinco en el DBB para 1907); en sentido relativo, son los cuáqueros la fuerza más poderosa. Parece que los anglicanos se concentran en el sector servicios, mientras los no conformistas en las manufacturas; de estos últimos, los cuáqueros y metodistas procuran dedicarse a actividades ‘limpias’ -como el de la fabricación de chocolate- en parte por motivos morales.

Jeremy (1990: 411-2) identifica en 1907 aquellos empresarios que considera influidos en sus decisiones por ideales cristianos. En el 75 % de los casos eran de clase media; uno de cada cinco procedía de Londres y otro de Escocia; el 40 % de los presidentes y el 30 % de los directores asistieron a *Public School*; el 30 y 24 % respectivamente fueron a la universidad; y el 56 y 48 % de ambos grupos recibió enseñanza en escuelas confesionales. Por grupos religiosos, el 35 % de los presidentes y el 23 % de los directores recibieron una significativa influencia anglicana en su formación; en los no conformistas los porcentajes son el 12 y 7 %.

¿Hasta dónde llegó esa influencia de principios cristianos en el mundo de los negocios en un periodo de reticencia hacia lo religioso? Jeremy (1990: 412-3) encuentra que el 70 % de los presidentes y un 45 % de los directores tenían en 1907 ‘influencias religiosas detectables’; pero sólo un 5 % tenían un grado de compromiso como el que vemos en J. A. Rank, J. Craig, J. Laing, o A. Owen. En general, los ideales religiosos raramente influyeron en la conducta empresarial. Los anglicanos optaron por separar religión y negocios; y cuando intentan unirlos el éxito fue escaso al introducir esos principios morales dentro de las empresas. Por contraste, observamos en los no conformistas un mayor empeño por someter sus decisiones empresariales a la prueba de ideales cristianos -tan queridos para Marshall- como la benevolencia: en empresas saneadas como Cadbury fue sencillo permitir la acción de principios éticos, pero quiebras como la de *J. S. Fry & Sons Ltd.* mostraban que no siempre era fácil lograr ese equilibrio entre la moralidad y los negocios. La experiencia más notoria es la que llevó a cabo W. Lever en su fundación de Port Sunlight. En los demás casos quizá determinados servicios sociales aportados por las empresas sean reflejo de esas inquietudes por parte de sus empresarios. Sólo los cuáqueros tenían foros de debate para discutir sobre los problemas éticos que se presentaban en las empresas.

Como todos los ejemplos de empresarios no conformistas recogidos por los historiadores son de los que tuvieron éxito, es peligroso aceptar sin más la aparente correlación entre disidencia y actividad empresarial (Payne, 1988: 22). Hay una desproporción entre el número de empresarios ‘disidentes’ y la parte de ellos que fueron exitosos, lo cual suele atribuirse a una adecuada educación y la persuasión religiosa. Pero queda la duda de si no fue más decisivo pertenecer a extensos clanes familiares que les daba una serie de ventajas: los mecanismos de asistencia mutua que aumentan su disponibilidad de capital, sus amplias redes de información y su experiencia comercial. Sería necesario un estudio profundo de la explotación de las conexiones religiosas a todos los niveles.

### *e. Seguridad institucional*

Marshall entiende que la aparición de personas dispuestas a llevar a cabo tareas empresariales requiere el paraguas protector de un ordenamiento jurídico adecuado, un entorno que preste cierta seguridad. Si no existe, la empresarialidad languidece y deja paso a formas burocratizadas. Afirma Martínez-Echevarría (1994: 11): ‘es muy significativo que la empresa capitalista requiera como condición jurídica previa el establecimiento de un marco legal que crea un espacio de libertad ... Como decía Weber, el capitalismo, en cuanto máquina social de generar riqueza, necesita un derecho que racionalice las conductas. Una ley general, bien definida, escrita y publicada, codificada, que proporcione previsibilidad de conducta’. Para Marshall, la actividad empresarial y el progreso económico es imposible sin soporte legal, ya que actividades como el ahorro y la inversión presuponen que “los gobiernos protejan la propiedad del fraude y la violencia” (EI: 38). La legislación es la más eficaz máquina de control jamás empleada: en cuanto causante de estabilidad, elemento sancionador y protector de los derechos de propiedad es uno de los elementos cruciales del empresario.

Pero, ¿se daban esas condiciones en la Inglaterra de su época? A primera vista parece que sí porque Marshall atribuye su desarrollo “al mantenimiento de la libertad conjugada con el orden en las empresas y el refuerzo poderoso de leyes adecuadas” (MCC: 9). Pero se queja de que las leyes mercantiles se aprueban con retraso: “responden a una edad pasada cuando la estructura económica inglesa era completamente diferente” (MEM: 285). El problema es aprobar leyes que se quedan atrás en relación a los cambios sociales e institucionales: no había un mecanismo de ajuste para escapar a las rigideces y “acomodarse a los cambiantes métodos de la industria” (IT: 376). Pero es que, además, no había en la legislación inglesa un *Business Law*. El derecho mercantil se había ido formando al compás del trabajo diario de los tribunales de justicia, marcado por la división entre los *cases law* -basado en precedentes- y los *statute law* -emanados de disposiciones parlamentarias-. El sistema de *cases* -el más genuino patrimonio de la sociedad inglesa- originaba lagunas en la legislación comercial que eran una invitación a los empresarios para eludirlas: “cuando uno desea vender algo a un precio al que otro desea comprarlo, se las arreglarán para hacerlo a pesar de las prohibiciones del Rey o del Parlamento” (MEM: 306). En lo que se refiere a la empresa, la riqueza de supuestos concretos, hace que la masa de *cases* vigentes sea amplísima (Girón, 1950: 2-41). No hay conciencia legislativa de la significación de la empresa aunque los materiales para un derecho de la empresa eran más que suficientes.

En el derecho inglés no existen cuerpos legales, como nuestros Códigos, que recojan partes del ordenamiento jurídico. El término *commercial law* es una fuente de confusiones ya que se trata simplemente de una rama del *common law* -la extensión de los principios generales del Derecho de contratación a negocios mercantiles: son los usos de los comerciantes en diferentes actividades, ratificados por las decisiones de los tribunales. “Aunque el reforzamiento de las leyes en materia económica ocupa cada vez a más personas, falla porque no responde a las demandas de la creciente complejidad de la organización económica” (MEM: 285). En el último cuarto del siglo XIX había cierta resistencia a dar carta de naturaleza a este tipo de legislación<sup>232</sup>; pero tuvo que aceptarla ya que como en otros países tenía mayor fuerza, los tribunales ingleses perdían muchos conflictos jurídicos internacionales en materias mercantiles.

---

<sup>232</sup> Ese resurgimiento de un arbitraje comercial -independiente de los tribunales del Gobierno- puede situarse en torno a la Guerra Civil americana. El bloqueo naval a los estados sudistas -productores de algodón- provocó un aluvión de reclamaciones en los tribunales ingleses por incumplimiento de contratos. Los contratos de seguros requerían unas complejas cláusulas -por la incertidumbre- que debían ser revisadas en cada una de las operaciones: se comenzó a incluir en ellos cláusulas de arbitraje, lo cual se demostró muy conveniente para los empresarios y la claridad comercial (Benson, 1989: 654). La práctica se extendió a los grandes empresarios y a las asociaciones profesionales: era una garantía de que las disputas comerciales no irían a los tribunales ordinarios.

En sus nuevos estudios Marshall quiere dar una especial relevancia a la legislación comercial. Los empresarios que él aspira a formar deben conocer los aspectos jurídicos de su actividad:

Posiblemente las *Company Law* son técnicamente lo más serio que conozco. Estoy seguro que los economistas de la siguiente generación tendrán que considerar las a fondo las cuestiones legales; y que si no dominan esos aspectos mejor que yo, aunque he leído unos cuantos libros de Derecho y muchos casos de apelación, estarán en una posición de debilidad. De ahí la necesidad de introducir esos estudios en los *Tripes* de Economía, aunque no necesitan ser expertos (MEM: 452).

Marshall piensa que las cuestiones jurídicas relacionadas con la Economía tienen cada vez un campo más amplio en las modernas sociedades:

Pienso que en el siglo XX será necesaria mucha legislación comercial para regular esa relación fiduciaria entre los directores de las sociedades anónimas y el público. Las quejas de los economistas en relación con las leyes mercantiles es que estas se fijan excesivamente en los derechos de accionistas, clientes y acreedores de las compañías, mientras descuidan las obligaciones de las compañías y sus directores hacia otras clases de personas (MEM: 453).

Martínez-Echevarría (1994: 11) continúa afirmando que ‘este marco jurídico conlleva la despolitización y consiguiente privatización de la actividad económica que tiende a la máxima descentralización en las decisiones. Aparece así un ideal de organización social que, en cuanto reflejo del mercado, aparece desgajado de lo político’.

La victoria liberal de 1880 había señalado una nueva etapa en las relaciones entre obreros y empresarios. Deseosos de mantener la confianza de sus votantes obreros, fue aprobado un proyecto sobre responsabilidades de los empresarios (Yarmie, 1984: 167). Contra la opinión de Marshall de que “la acción de las leyes es lenta e ineficiente” (MEM: 285), esa ley hizo crecer el malestar de los sectores empresariales y tuvo gran influencia posterior: los empresarios vieron que no podían confiar en el Partido Liberal para defender sus intereses y preparó el camino para su acercamiento a posturas conservadoras.

Pero no se trataba de un mero vaivén de intereses políticos. Era un cambio en la actitud del Estado inglés respecto al papel del mercado, el *laissez-faire* y las actividades de los empresarios. En este último cuarto de siglo, el Estado comienza a reglamentar en mayor medida la vida social<sup>233</sup>. En lo legislativo se produce una gradual transformación desde el individualismo hacia lo que los victorianos llamaban ‘colectivismo’, término ambiguo porque designa cosas variadas: la propiedad estatal o municipal de medios de producción, la previsión social obligatoria, la protección de los obreros frente a las arbitrariedades de los patronos. Hay dos pasos decisivos en esa suave transición: el nuevo sindicalismo, que restringe la libertad individual de los contratos; y las compañías por acciones. Marshall observaba los nuevos desarrollos que -en un defensor acérrimo de la libertad de mercado- no podían producir sino preocupación. No en vano, Marshall fue uno de los primeros firmantes del manifiesto de 1903 contra las medidas proteccionistas propugnadas por Chamberlain.

Se dejaba al mercado como árbitro en la pugna de los intereses individuales, excepto cuando alguna de las partes podía ser objeto de explotación: entonces el Estado podía establecer normas de

---

<sup>233</sup> Los campos de acción a los que se extiende son variados: la salud pública -se comienza a ganar la batalla contra las enfermedades mortales-; la enseñanza elemental -todavía en 1870 el analfabetismo era alto, en 1895 había un puesto escolar para cada niño-; la reglamentación de las condiciones de trabajo -desde 1878 se amplía la legislación fabril y se alcanza la jornada laboral de ocho horas, aunque los salarios mínimos no llegarían hasta 1909 y el seguro contra el paro hasta 1911-. Estas medidas no se toman sólo por interés hacia la sociedad, ya que son el resultado de su profesionalización y de una mayor eficacia ejecutiva. Esas primeras medidas hacia la inevitable extensión de las funciones del Gobierno suponen el empleo de una presión sobre los individuos con fines sociales sin precedentes en la historia inglesa. Aumentan las funciones de las autoridades locales, apoyadas por préstamos y transferencias del gobierno: en 1900 habían adquirido la mayoría de los servicios públicos: agua, gas, electricidad y tranvías.



aplicación para todos los contratantes. Esto implicaba también un cambio de actitud hacia los empresarios: el objetivo era prevenir las tentaciones de explotar al débil y de buscar el beneficio individual en detrimento del bien común. El juego seguía siendo libre pero las reglas fueron reforzadas, ampliadas en número y aplicadas universalmente. La sintonía de la ideología empresarial con los principios liberales del *laissez-faire* llevó a que los empresarios vieran con suspicacia unas medidas que restringían la libertad comercial. En el campo de los economistas comienzan a oírse voces disidentes respecto al papel del Estado: los colegas de Marshall aparecen más como críticos que como defensores de los empresarios.

El interés público seguía buscando empresas eficientes, pero también se exhortó a los empresarios en el logro de objetivos más sociales que económicos: la constante solicitud por la filantropía acabó impregnando la cultura inglesa; el apoyo cuando un sector industrial clave estaba en peligro por las importaciones; y la moderación en el uso del poder de monopolio aparecen con motivo de las agitaciones contra los *trusts* en el cambio de siglo. Si las empresas aceptaban esas recomendaciones, se apartaban de la simple maximización de beneficios aunque podía darse una conciliación de ambos intereses. Los motivos que llevaban a los empresarios a colaborar con esas fuerzas sociales eran muy diversos. No pueden reducirse al ‘altruismo’, ni al marshalliano “deseo de la aprobación propia y de la estima ajena”. Ya Marshall había señalado que hay un resto no explicado, imposible de incorporar en una teoría de la conducta pública de los empresarios.

Para Hutchison (1981: 33-5, 53-4) la conexión entre política y economía en la etapa clásica había sido muy estrecha, pero en el periodo neoclásico desaparece casi por completo: pocos pasajes de Marshall expresan opiniones sobre Economía política. Eso no quiere decir que no estuviera interesado en ello, sino que hizo un tratamiento no político de las cuestiones de Economía política. No es que fuese políticamente neutro o evitase juicios de valor. Significaba que los objetivos y efectos políticos de las políticas económicas, tan acentuados por Smith y Mill, fueron cada vez menos tenidos en cuenta y que las políticas gubernamentales estaban más desligadas de los partidos en el poder.

La tarea del Estado consiste en crear la trama institucional adecuada para el buen desarrollo de la actividad empresarial o intervenir cuando se percibe una necesidad colectiva pero falla el mecanismo de mercado. Cuando actúa de este modo Marshall le dedica alabanzas: “La imaginación, que dota a los individuos de cualidades excepcionales, le da al Estado esas mismas virtudes para el servicio de la comunidad: porque el Estado es -en cualquier tiempo y lugar- la quintaesencia del carácter de la humanidad en una nación concreta. Es la más preciosa de las posesiones humanas y no debemos ahorrar esfuerzos para permitir que lleve a cabo su tarea del mejor modo posible” (IT: 647). Cuando no servía a los intereses individuales, dejaba de ser “la más preciosa posesión”.

El papel del Estado en relación al empresario puede ser muy variado: protector, asociándolo a las empresas públicas y manteniendo la empresarialidad dentro de su área de control; o correctivo, cuando toma medidas contra lo que Marshall llama competencia destructiva. Entiende que el primero es el más importante: “el capital, lo mismo que la industria, requiere una protección por parte del Estado y desde el Estado” (EI: 39). Dentro de su enfoque liberal insiste en que una fuerte empresarialidad es la mejor garantía para la estabilidad interna porque supone una dispersión del poder económico.

El Estado presta un beneficio a la sociedad cuando deja a los empresarios “seleccionar los mercados más adecuados para la venta de sus productos” (IT: 693) y “hacer un uso adecuado de las cualidades de perspicacia e imaginación” (IT: 695) en relación a nuevos equipos y maquinaria y a nuevos modos de organizar las empresas. Comparado con los individuos autónomos “el Estado es menos eficiente porque sus tareas son mucho más difíciles de llevar a cabo; sin embargo, debemos ayudar a que desarrolle su tarea del mejor modo posible” (MEM: 336).

Su visión de la relación entre el Estado y el mercado es que cada uno debe ocuparse de aquello para lo que está mejor capacitado: “Yo grito *laissez-faire*, pero dejad actuar al Estado, dejad que lleve a cabo aquellas tareas que son vitales y que sólo él puede hacer eficazmente” (MEM: 336). Según Marshall, esa intervención puede tomar formas variadas: la unificación y estandarización de la producción; la inspección de las condiciones sanitarias de las empresas; la regulación de los salarios más bajos; y los subsidios. Subraya su deber imperativo “de inspeccionar y arbitrar buscando el bien

público cuando productores fraudulentos engañan a los consumidores” (MEM: 337). Debe también legislar del modo adecuado: “Dejad que apruebe aquellas leyes que favorecen a las empresas constructivas y que -al mismo tiempo que persiguen fines sociales- son tan versátiles que nadie necesite poner barreras a los demás” (MEM: 336).

Aunque Marshall había separado la economía de la política, es claro que acabó reconociendo como inevitable volver a una valoración ‘política’ de las políticas económicas. Señala la probabilidad de los ‘fallos gubernamentales’ en 1885 en la *Conferencia sobre la remuneración industrial* (1885: 174): “ni el más poderoso y virtuoso Estado sería capaz de librarnos de muchos de nuestros peores problemas económicos; pero el peor peligro es que menoscabe la independencia y la facultad innovadora de los individuos, contribuyendo así a la lentitud del progreso”. Resume bien su pensamiento un deseo: “yo quiero un Estado que ayude a los negocios, aunque no negocie” (IT: 634).

Pero el Estado estaba decidido a negociar a través de una intervención cada vez mayor en la vida económica: sus gastos pasan de un 5 % en 1870 al 12 % en 1913, de los cuales la mitad van a parar al pago de los intereses de la Deuda y a los gastos de la Administración. Los ingresos en 1870 son básicamente los impuestos indirectos sobre artículos de consumo (Cambridge, 1970: 15). Desde entonces, el cambio es impresionante: en 1880 el impuesto sobre la renta deja de verse como una solución de emergencia y fue adoptado como sistema habitual. El aumento de los poderes públicos iba en contra de la teoría económica dominante que postulaba reducir al mínimo la intervención estatal y dejar actuar con libertad a las fuerzas del mercado. La consecuencia es la aparición de un neomercantilismo entre 1870 y 1914. Los poderes políticos comienzan a controlar una parte importante de la actividad económica. Había dos factores que empujaban en esa dirección: las políticas arancelarias; y la necesidad de una mayor competencia tecnológica para desempeñar esas funciones: para ello necesita mejorar su capacidad de recaudación de impuestos.

Esta nueva actitud del Estado no es del agrado de Marshall que comienza a señalar sus limitaciones:

a) la burocracia: las empresas de propiedad pública no tienen esa “incesante innovación e iniciativa”; pero comenta con ironía que “todas las empresas no son iguales: muchas son rutinarias y no se necesita mucho talento empresarial para sacarlas adelante” (MEM: 339);

b) la ausencia de la fuerza vitalizadora de la competencia: “en toda clase de negocios el productor se anticipa a los deseos de los consumidores e idea nuevos modos de satisfacerlos; en los estatales el consumidor tiene que reclamar durante mucho tiempo para que se lleven a cabo las más elementales reformas” (carta *The Times*, 24.III.91);

c) la influencia de los grupos políticos hace que “sea muy difícil poder dirigir una empresa con libertad” (PE: 402).

Marshall veía que el creciente intervencionismo del Estado y sus planes de nacionalización conducirían a la desaparición de la iniciativa individual bajo el dominio de una burocracia. Para remediarlo proponía una cierta “aristocracia económica” integrada por: el Estado, una clase empresarial y una trabajadora, con moral y ganas de cumplir con su deber (Skidelsky, 1986: 67). Marshall pensaba que el Estado había alcanzado la suficiente moralidad para realizar intervenciones provechosas en esferas próximas a la empresa privada, aunque dudaba de su eficacia. “Si podemos crear esa aristocracia el país prosperará con la iniciativa privada”. Todo ello despertaría los impulsos más nobles de los trabajadores porque la gente estaría bien atendida y educada. El esquema era perfecto mientras los obreros no pidieran demasiado: el aumento de las demandas sindicales motivó su cambio de actitud respecto al mundo laboral. En materias fiscales, Marshall se muestra partidario de la redistribución de la riqueza (OP: 225), frente a los clásicos y en línea con todos los neoclásicos: “la gran gloria de la política fiscal de fin de siglo fue que encontró a los trabajadores pagando en proporción más impuestos que los ricos y que los dejó con un porcentaje menor” (OP: 410).

Su juicio sobre la nacionalización y regulación estatal es negativo: “Las industrias estatales exitosas se refieren a ‘cosas que se venden solas’, bienes con una fuerte demanda que satisfacen necesidades básicas (...) y hacen uso de plantas ideadas por empresas privadas” (IT: 668). Por contra, “una empresa privada que se dispone por medio de una eficaz dirección, innovando y adaptando mejoras en sus procesos y en su organización hará más por el progreso que un departamento público”

(MEM: 275). Para Marshall, sus servicios son ineficientes cuando destruyen la creatividad e iniciativa: “la planificación central es perjudicial para el crecimiento porque reemplaza la iniciativa por las directrices” (MEM: 339).

Al contrario del empresario privado, el Estado no dedica apenas energías a la innovación técnica: “La experiencia demuestra que las ideas creadoras y los experimentos técnicos y en la organización de los negocios son muy raros en las empresas públicas, lo mismo que en las privadas que se han burocratizado como consecuencia de su antigüedad o excesivo tamaño. Nos amenaza, pues, un nuevo peligro: la reducción del campo de acción a la vigorosa energía de los pequeños negocios” (PE: 304). Incluso aunque comenzasen con los mejores medios técnicos disponibles en un momento dado pronto son superados por el sector privado. El Estado como empresario no era eficiente y pone como ejemplo los ferrocarriles estatales (IT: 494-7). Las formas burocráticas no facilitan la adquisición del conocimiento en el que se basa el progreso técnico (PE: 304) (IT: 496).

Han sido empresarios privados los que han aportado vitalidad al Estado: “ha hecho muy pocas innovaciones importantes: y casi todas son obra de hombres como Sir W. H. Preece que procedían de la empresa privada” (MEM: 338). “Las instalaciones y actividad de los servicios municipales de electricidad pertenecen a los funcionarios; pero sólo el genio de la libre empresa pudo idearlos” (MEM: 339). El tono es similar en su elogio de Ackworth: “su autoridad es grande, ya que no es sólo un gran administrador de ferrocarriles, sino que ha experimentado la ineficacia del Estado como empresario y que las compañías privadas ferroviarias tienen mayor capacidad de inventiva” (IT: 494).

Acaba considerando un peligro el aumento de la participación del Estado en los asuntos económicos: “La intrusión del Estado en los negocios que requieren incesante innovación y fertilidad de recursos, es un peligro para el progreso social” (MEM: 338). No repudia al Estado pero cree intensamente en la libertad individual. Se muestra contrario a nuevas ampliaciones de sus funciones “en aquellos sectores que necesitan incesantemente creatividad e iniciativa: debe ser considerado como un hecho ‘antisocial’ porque frena el crecimiento de la información, que es la más incomparable forma de riqueza colectiva” (MEM: 339). “Estoy convencido de que tan pronto como la intervención estatal se extienda a los campos que ahora ocupa la libre empresa, la presión de la burocracia perjudicará no sólo la creación de riqueza, sino también muchas de las más altas cualidades de la naturaleza humana” (MEM: 334). Marshall se anticipó a los problemas del control público de las empresas (IT: 486-91, 666-7).

La conclusión es que Marshall encuentra escaso papel para los empresarios en las empresas estatales ya que fomentan un espíritu burocrático y rutinario, antítesis de su enérgico y emprendedor hombre de negocios. Mientras el Estado se limite a crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de la “libre empresa” su papel es no sólo positivo sino necesario. Cuando se convierte en empresario, Marshall no duda en señalar sus puntos débiles para realizar esa tarea.

### *g. Valoración efectiva*

Aunque Marshall no estableció una precisa estructura de clases es posible identificar en sus escritos seis distintas: los hombres de negocios, la clase media de profesionales liberales, los obreros especializados, los demás obreros, los rentistas y el residuo de desempleados. Las cuatro primeras son las productivas. Marshall veía deseable la desaparición de las dos últimas; en el caso del residuo está influenciado por planteamientos darwinistas de la supervivencia de los mejor dotados. Las clases obreras se integrarían en la clase media, y ésta en la clase empresarial. Es la tesis democrática de la Revolución francesa. Su idealismo queda reflejado en su deseo sincero de una colaboración entre clases y veía con desagrado que “la conciencia de clase entre los trabajadores está adquiriendo un fervor casi religioso” (IT: 391). Marshall no era insensible a las diferencias sociales que observaba en la Inglaterra de su época<sup>234</sup>.

---

<sup>234</sup> Eso le lleva a afirmar: “Nuestro juicio está dominado hoy por otra creencia pagana: la idea de que es conforme a la ley natural que una multitud de hombres se ocupe de los trabajos más cansados para proporcionar a otros lujo y refinamiento, pero que a ellos les proporciona escasas oportunidades para su desarrollo mental. El

Erickson (1959: 9-49) encuentra que en 1850-1950 el 90% de los empresarios del acero proceden del estrato más elevado de la sociedad. Pero en sectores como el textil es mucho menor. Eso le lleva a estar de acuerdo con Marshall (IT: 35-6, 358-9) en que las condiciones de cambio económico revolucionario -como en la primitiva etapa del desarrollo industrial- dieron oportunidades a personas con cierto tipo de cualidades, sin importar sus orígenes sociales. “Los pioneros habían crecido en la escasez y es conocido que las mejores energías de un hombre se ponen en juego cuando está saliendo de esa situación para ponerse al frente de grandes oportunidades. Esta fue la situación en Inglaterra hasta 1850” (IT: 87).

Pero a finales del siglo XIX se produce un cambio significativo al disminuir las posibilidades del sector obrero y de clase media-baja, desde el momento que se necesitaba una mayor preparación universitaria o técnica para el ascenso, a pesar de que los cambios en el sistema educativo permitieron la llegada de algunos a niveles educativos superiores<sup>235</sup>. El camino de acceso para las personas de clase media-baja era cada vez más difícil<sup>236</sup>. El creciente aumento del capital necesario en las empresas reforzó la posición de los herederos. Aunque siguieron llegando algunos talentos empresariales procedentes de esas capas inferiores, evidencias como la de Erickson (1959: 189) muestran que cada vez son más escasos y que dominan los caballeros; lo mismo ocurre en el carbón donde la composición social de la élite de los negocios parece haberse estrechado hacia el cambio de siglo y el liderazgo se hace claramente endogámico<sup>237</sup>.

Las clases medio-bajas eran para Marshall fuente suministradora de energías empresariales. Tienen ventaja para realizar ese papel: los comerciantes por su liquidez financiera, y los obreros especializados por su conocimiento de la producción. El fenómeno de la urbanización empujaba en la

mundo moderno puede y debe desechar tal creencia” (Mem: 109). Y añade: “niños y niñas, no mayores de 8 años, sufriendo en las fábricas de ladrillos, bajo cargas monstruosas, desde las 5 de la mañana hasta las 8 de la tarde”. Y continúa comentando, a la manera de Marx, documentos oficiales sobre fenómenos industriales de la época victoriana.

<sup>235</sup> De los estudios de Jeremy y de Slaven se desprende que en las empresas más veteranas el control fue ejercido cada vez más por personas que tenían un estilo de vida muy distinto de los pioneros y que cierto grado de educación fue necesario para tener éxito en los negocios. La estrecha base de la industria británica (textil, hierro y acero, ingeniería pesada) unida a la lentitud de los cambios estructurales, jugó a favor de la continuación del proceso de endogénesis (Payne, 1988: 25). Las conclusiones de esos estudios así lo demuestra: la mayoría de los recogidos en el DBB vienen de familias prósperas, fueron bien educados y comenzaron trabajando en sus negocios familiares.

<sup>236</sup> El techo a la carrera de estas personas estaba en el nivel de directores y administradores. Incluso en las compañías ferroviarias -de las que se ha probado que hicieron mucho por aumentar el papel de los no propietarios, directores asalariados-, parece que reclutaron la mayoría de sus principales ejecutivos de los que tenían ventajas iniciales de nacimiento y educación (Payne, 1988: 26-7). El creciente predominio de la empresa corporativa desde 1900, junto con la necesidad de cada vez mayores capital, incluso para sociedades de tamaño medio, pueden haber llevado a una situación en la que el movimiento de elevación de los trabajadores fue cada vez más escaso.

<sup>237</sup> Para Shaw (1989: 57), era más fácil para una persona de orígenes humildes fundar una empresa en el sector de la distribución que en el del acero: del grupo cuyos padres eran obreros, el 82 % había fundado su empresa. En el acero, dos tercios de los que eran hijos de profesionales liberales se convirtieron en *managers* y un cuarto fueron fundadores. El sector de la distribución ofrece mejores oportunidades que el del acero para personas de origen humilde, quizá por la sencilla razón de que se necesita mucho menos capital para empezar. Considera (1989: 50) que es necesario revisar la idea común de que pocos empresarios de ese periodo procedían de los estratos bajos de la sociedad, de acuerdo con las categorías de Erickson, que parecen inapropiadas a medida que entramos en el siglo XX: no se puede reunir en el mismo grupo a empleados y libreros con empresarios de la distribución como Sainsburys, cuya empresa se encuentra entre las primeras del país. El error de Erickson puede estar en que usa el criterio de niveles de riqueza más que el de las fuentes de esa riqueza. Demuestra que la proporción de empresarios que siguen la misma actividad que sus padres es mucho más elevada en el grupo A de la distribución (la mitad de ellos) que en el B del acero (una cuarta parte).

misma dirección<sup>238</sup>. Es lo que estaba ocurriendo en los principales países industrializados: “una gran parte de la oferta de talentos empresariales en Estados Unidos -especialmente los de alto nivel- ha venido de las clases trabajadoras porque tal capacidad es en gran medida innata” (IT: 646). Inglaterra debería hacer algo para facilitar el camino a las personas de clases menos favorecidas, pero que tienen innatos talentos empresariales: “una gran parte de los talentos empresariales del país pertenecen a las clases bajas y que una gran parte se desaprovechan por falta de oportunidades; no hay nada más perjudicial al crecimiento de la riqueza nacional que esa negligencia culpable que deja que un talento empresarial nacido en humilde posición social se malgaste en trabajos de inferior categoría” (PE: 180, 661). Y “en muchos de ellos se encuentra una buena parte de esa energía que es la materia prima de la capacidad empresarial” (PE: 309). No se convierte en patrono por ser capitalista, sino porque el trabajo y el capital acuden a él.

En su viaje de 1875 a los Estados Unidos<sup>239</sup> pudo ver personificado ese espíritu en la “juventud americana que había escogido su propio camino sin la interferencia de nadie” (EEW: 359). Pero Marshall no hace ningún esfuerzo para explicar por qué la juventud había hecho un héroe del ‘dios dinero’ (Maloney, 1990: 185), todo ello apoyado por los efectos tonificantes del clima para el trabajo (EEW: 363). Eso le llevó a mantener la supremacía de Estados Unidos y contrastaba la diferencia entre la aversión al riesgo de los empresarios ingleses con el espíritu de empresa americano (PE: 263). El alegre recuerdo de 1875 ayudó a que mantuviera esos tópicos toda su vida.

Comparando el distinto grado de desarrollo económico entre el norte y sur de Inglaterra<sup>240</sup>, Marshall advierte que las mayores diferencias sociales en el sur han conducido a una menor oferta empresarial ya que “el progreso es mayor en aquellas regiones del país en las cuales la mayor proporción entre los empresarios pertenece a hijos de trabajadores” (PE: 212). El proceso de urbanización<sup>241</sup> inglés fue determinante en la creación de un adecuado ‘humus’ empresarial.

Esas clases sociales -“los hombres de tropa”- forman una cantera inagotable de energía empresarial<sup>242</sup> que puede ser estimulada con una educación adecuada. “Para esta tarea se necesita

---

<sup>238</sup> La urbanización fue un fenómeno cuantitativo, pero sobre todo cualitativo, social y cultural, que cambió la mentalidad británica y las condiciones de vida. En 1871 había un 65 % de población urbana, en 1911 era ya el 80 %. En esas fechas, las ciudades de más de 20.000 habitantes pasaron de 88 a 165; las de más de 100.000, de 17 a 36. En 1911, Londres tenía 7,2 millones de habitantes; Glasgow: 1; Birmingham: 0,85; Liverpool: 0,75; y Manchester: 0,72 millones.

<sup>239</sup> En 1875 visitó Marshall durante cuatro meses los Estados Unidos, para “el estudio de los problemas de la protección arancelaria en un país joven”. Solicitó toda clase de noticias, de modo que hacia el fin de su estancia pudo decir que “tan pronto como haya leído algunos libros que me han recomendado, dominaré toda la cuestión; y sospecho que no ha habido otro inglés que pueda asegurar lo mismo”. Ese viaje influyó en todo su trabajo futuro, ya que le abrió los ojos sobre cuáles eran los temas que le interesaban de verdad.

<sup>240</sup> En esta época existe una gran preocupación por el contraste entre el norte industrializado y el sur agrícola, con la excepción de Londres. En la localización de la industria domina la capital, pero hay muchas empresas en Lancashire-Cheshire, Birmingham, Tyne-Tees, y Leeds-Sheffield. En 1907 de las 35 mayores empresas, 28 -cuatro de cada cinco- tenían su sede central fuera de Londres; en 1935 eran sólo la mitad.

<sup>241</sup> Inglaterra tenía 20 millones de habitantes en 1850, 30 en 1880 y 40 en 1910: el ‘boom’ demográfico se produjo en toda Europa pero tuvo más importancia en Inglaterra (un crecimiento del 1,2 % anual frente a 0,8 para el total europeo). Podía haber sido incluso mayor si un tercio de los emigrantes europeos en el XIX no hubiera sido británico. Las razones de ese incremento de población son claras: durante todo el periodo por cada tres nacimientos hubo dos defunciones (Crouzet, 1982: 22-3). Pero alrededor de 1880 hay un giro en la conducta demográfica del país. La tasa de natalidad desciende desde el 4 % en 1875 y en vísperas de la I Guerra Mundial ya sólo aseguraba el relevo generacional. Entre las causas se encuentra: el retraso en la edad de los matrimonios; la limitación por medios naturales de los nacimientos; el deseo de mantener niveles de vida más elevados; y la propaganda neomalthusiana. La población siguió creciendo desde 1880 pero más lentamente, gracias al descenso simultáneo de la mortalidad.

<sup>242</sup> Los padres de empresarios ingleses bien conocidos proceden de las capas sociales inferiores: hasta 1840: T. Beecham (medicinas, hijo de jornalero agrícola); J. Candlish (vidrio, obrero de una fábrica de botellas); T. Cook (agente de viajes, hijo de ‘pobre’); hasta 1870: ninguno; hasta 1900: A. W. Barratt (calzado, zapatero); C.

una mente flexible y el gusto por el trabajo duro, cualidades que rara vez se encuentran en los que han heredado una fortuna, pero sí entre los que han salido de los hombres de tropa” (IT: 47-8). Empresarios como M. Dent, director general de la *South Eastern and Chatham Railway*, compartían esa opinión (IT: 496). “La clase de los empresarios incluye un gran número de personas con grandes habilidades naturales, entre los cuales se encuentran muchos salidos de las clases sociales inferiores” (PE: 623).

Marshall pone en relación el tamaño de las empresas con la oferta de empresarios. “Esas cualidades generales no especializadas, que son características del hombre de negocios moderno, aumentan en importancia a medida que la escala del negocio se hace mayor” (PE: 606). En Inglaterra, el tamaño medio de las empresas no era grande: recogemos en nota la relación de las quince primeras en 1907<sup>243</sup>. “Estas dos fuerzas, la que aumenta el capital de los empresarios capacitados y la que disminuye el de los menos aptos, dan como resultado que exista una más íntima correspondencia entre las cualidades del hombre de negocios y el tamaño de su negocio de lo que a primera vista parecería” (PE: 312). Pero no aclara qué tipo de industria es la que permite desarrollar de modo más pleno todas las capacidades empresariales: “Aquellas facultades generales que son características del hombre moderno, aumentan en importancia a medida que el negocio se hace mayor. Son ellas las que le hacen sobresalir como un conductor de hombres y las que le permiten ir directamente al fondo de los problemas prácticos que se le plantean” (PE: 606). Está relacionada la oferta de capital, el tamaño de la empresa y la oferta de empresarios.

---

Bartlett (director de *Vauxhall Motors*, molinero); Lord Citrine (director de *British Electricity Authority*, marinerero); y hasta 1920: R. Bellinger (Lord Mayor Londres, criado). Jeremy (1984: 9) señala que tres llegaron ahí por la ruta del *management* y los otros cuatro fundaron sus propias empresas.

<sup>243</sup> Recogemos la relación de las industrias inglesas con mayor capital social (millones de libras) en 1907. Los datos proceden del DBB, Jeremy (1989: 97).

Nombre	Industria	Capital	Obreros
1 Imperial Tobacco Co.	Tabaco	17.545	6000
2 Watney, Combe, Reid	Cerveza	15.000	
3 J & P Coats	Textil	11.000	12700
4 United Alkali	Química	8.500	12000
5 Calico Printer's Association	Textil	8.200	20500
6 Vickers, Sons & Maxim	Acero, armas	7.500	22500
7 Fine Cotton Spinner's	Textil	7.300	30000
8 Associated Portland Cement	Cemento	7.000	6100
9 Bleachers's Association	Textil	6.800	11280
10 Arthur Guinness	Cerveza	6.000	
11 W.G. Armstrong, Whitworth	Acero, armas, naval	5.300	25000
12 Samuel Allsops & Sons	Cerveza	5.100	
13 Whitbread	Cerveza	4.700	
14 Bass, Ratcliff & Gretton	Cerveza	4.600	
15 Guest, Keen & Nettlefolds	Acero, carbón	4.500	21700

El tratamiento de esta cuestión recoge el énfasis hegeliano<sup>244</sup> en que todos los individuos pongan a pleno rendimiento sus capacidades, que aparece en las discusiones de Marshall sobre la educación como necesaria para la eficiencia (Chasse, 1984: 390-1). Él veía que muchos talentos empresariales se malograban por fallos educativos (PE: 212); el progreso depende de “la cantidad de inteligencias del más alto nivel”, los innovadores y organizadores (IT: 646). También viene de ahí su interés en la educación para la vida de los negocios. Veía que las habilidades latentes de los trabajadores deberían ser fortalecidas en su lugar de trabajo y que las prácticas de dirección deberían ser modificadas en ese sentido (PE: 247-8); de ahí proceden sus críticas al taylorismo<sup>245</sup> (IT: 287-8). Desconfía de las grandes empresas precisamente porque dificultan esa leva de talentos empresariales (IT: 350-4, 393, 646).

---

<sup>244</sup> El mismo Marshall reconoce esa influencia en escritos muy tempranos (EEW, II: 373-7) y emplea a menudo la diferencia entre libertad objetiva y subjetiva. En el vértice de su jerarquía de necesidades Marshall coloca los placeres del hombre educado de Mill y el hegeliano deseo de actualizar capacidades latentes.

<sup>245</sup> La recepción de las ideas de Taylor fue al mismo tiempo positiva y crítica (Merkle, 1980: 224). Por un lado, la dirección científica suponía una nueva filosofía de las relaciones industriales basada en la planificación del trabajo, la selección y la motivación de los obreros. Pero, por otro lado, suponía un alejamiento de los obreros y sus organizaciones representativas; además le faltaba el *made in England*. Decía Marshall: “Los métodos americanos de *management* científico deberán ser de algún modo modificados, antes de que puedan ser aceptados en la industria inglesa, donde las tradiciones industriales son muy poderosas. Inglaterra puede obtener grandes ventajas del ajuste técnico de cada método de producción a los obreros” (IT: 391-2). En Inglaterra había trabajos paralelos al de Taylor, como los de J.S. Lewis, E.T. Elbourne y el de Cadbury. La reacción inglesa contra el taylorismo no es una simple manifestación de orgullo nacional, sino una repulsa por el descarnado tratamiento de la dirección de los autores americanos, en favor del acercamiento inglés basado en la idea de liderazgo -lo cual tenía mucho que ver con el dominio de la mano de obra especializada-.

## E. EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

El empresario debe ser algo más que un simple experto en la organización y administración, debe ser también “un conductor de hombres” (PE: 297). Esto no es una tarea fácil: “El órgano de la escuela alemana de los socialistas ingleses escribía hace poco: ‘¿Hay algún logro alcanzado por los capitalistas que no hubiera sido factible para el pueblo organizado?’ Es como preguntar si las tropas de César o Napoleón hubiesen podido alcanzar sus victorias por sí solas” (MEM: 284).

Marshall cree que está aumentando la valoración del liderazgo empresarial. Comparando a los empresarios de su época con los ‘pioneros’<sup>246</sup> afirma que “es posible que entre los líderes industriales no haya ninguno con la capacidad innovadora de un Watt o Stephenson, pero el empresario tiene ahora una mayor responsabilidad como conductor de hombres” (IT: 172). Es una faceta que había adquirido gran relieve en su época como consecuencia de los conflictos sociales crecientes. “Su función como ‘director de hombres’ ha crecido de tal modo que se ha equiparado con las de organizador de la producción y del marketing. Para eso necesita las cualidades y el carácter de aquellos intrépidos capitanes de barco que realizaban su trabajo a lo largo de todo el mundo” (IT: 48). Aunque desde fuera no es fácil apreciar su importancia ya que “el trabajo más duro de dirección de los negocios es el que menos se ve; por eso se tiende a menospreciar la intensidad del esfuerzo que supone la organización de los negocios y a criticar que reciba unos beneficios tan elevados” (PE: 305). Es la persona que por sus cualidades carismáticas consigue que las cosas se hagan: “La cabeza de una empresa debe dirigir a miles de hombres y para ello debe poseer algunas de las principales cualidades que se requieren para el mando de todo un ejército. No es sólo un capitán de industria; es un general que gobierna varios regimientos” (IT: 173).

La capacidad empresarial es una habilidad para elegir personas que ocupen puestos de dirección y trabajo en la organización. “En primer lugar, su función es la responsabilidad general de la marcha de la empresa; pero en segundo lugar, la selección y control de los subordinados que se ocupan de los detalles” (IT: 355). Para eso necesita un don especial: “incluso el mejor hombre de negocios está en desventaja si no tiene una dosis adecuada de psicólogo”; “es responsable directo de la elección de sus principales colaboradores: por eso necesita agudeza para conocer su carácter y cierta capacidad para influir sobre él” (IT: 350). Es la aplicación del principio adamita de la división del trabajo al ámbito sociológico. La incertidumbre tiende a seleccionar individuos y especializar funciones:

1) adaptando los hombres a sus ocupaciones sobre la base de tipos de conocimiento y de juicio: pone a cada uno en el lugar más adecuado: “escoge los mejores métodos y los hombres más adecuados para sus fines” (IT: 247); debe evaluar las capacidades de sus subordinados: “procura que todos sus hombres estén en el lugar para el que se encuentran mejor capacitados” (IT: 309);

2) especializando el individuo con mayor capacidad de gerencia, para que controle el grupo y los demás trabajen bajo su dirección: así “el patrono que dirige a un gran número de trabajadores economiza sus energías del mismo modo que lo hacen los oficiales superiores de un ejército moderno” (PE: 601 n);

---

<sup>246</sup> Los pioneros vinieron de todas las partes del país y de todas las clases sociales. Las estimaciones de Crouzet (1985: 37-49) son hoy por hoy las mejores. Predominan los que proceden de la clase media, con conexiones mercantiles. Aunque muchos tenían orígenes humildes, tuvo lugar un movimiento general de elevación social. La propia industria proporcionó la mayor parte de los líderes que la revolucionaron: estaba actuando un poderoso proceso de endogénesis (Payne, 1988: 21-2). Fue de entre estos ‘hombres prácticos’ de donde salieron los primeros empresarios. Eran los que estaban justo al otro lado de la línea -comerciantes, artesanos especializados-. Es un estrato medio que se da no sólo en el mundo de los negocios urbanos sino también en el rural y militar, que llevan los asuntos prácticos de los propietarios que con frecuencia viven en la ciudad. Esto les hizo adquirir conciencia de su valía.



3) permitiendo que se dediquen a asumir riesgos puros aquellas personas -los empresarios- que tengan confianza en su propio juicio:

El gran industrial tiene muchas más posibilidades que el pequeño de conseguir hombres dotados de cualidades excepcionales para que ejecuten la parte más difícil de su trabajo -aquella de la que depende principalmente la reputación de su empresa (...). La principal ventaja estriba en las facilidades que da al patrono para la selección de hombres capaces y experimentados en lo que poder confiar y que confíen en él, para hacer de ellos jefes de departamento. Llegamos así al problema central de la moderna organización industrial: el de las desventajas y ventajas de la subdivisión del trabajo (delegación de funciones) en la dirección de los negocios (PE: 283).

Al insistir en que debe ganarse el respeto y confianza de sus hombres, Marshall revela la tradicional individualista del carácter inglés: “la relación de un patrón con sus hombres contiene muchos elementos que tienen poco que ver con los negocios; desde un punto de vista empresarial se debe tener en cuenta que la confianza, la estima y el afecto de su equipo son un valioso activo” (IT: 351). Los tiempos han cambiado y se espera un nuevo talante en la cabeza de las empresas: “empresarios con tal tolerancia y apertura es difícil que traten a sus trabajadores como inferiores, como raza distinta, y es probable que promocionen a su gente en función de los méritos personales” (MEM: 229). En el pasado se había hecho poco esfuerzo por entender a los obreros: la nueva clase de empresarios debería estar mucho más cerca de los problemas de sus hombres y obtener su lealtad y cooperación sin recurrir a una autoridad arbitraria: “El empresario, que se respeta a sí mismo, es imposible que sea un tirano: puede exigir con tacto y estar presto para asimilar lo que encuentra de bueno en el carácter de los demás. Así está seguro de respetar la individualidad de sus subordinados: negándose él mismo a ser planificado, es difícil que trate de uniformar a los demás” (IT: 580).

La delegación de funciones es una transacción interna en la empresa. El alcance de su aplicación está en función de los costes que lleve consigo. Los accionistas delegan en los directivos la resolución del problema de cómo usar la riqueza invertida. Marshall analiza las consecuencias de esa delegación en las grandes y pequeñas empresas. En *Principles* reconoce las ventajas del “jefe de un gran negocio que puede reservar sus energías para los problemas fundamentales de la empresa, después de asegurarse de que sus directores y capataces tienen la capacidad adecuada”, mientras que “el pequeño patrono no puede delegar ciertas funciones y ha de realizar mucho trabajo rutinario” (PE: 284). Pero “el pequeño industrial tiene sus ventajas (...) el ojo del amo está en todas partes, sus obreros no esquivan sus obligaciones” (PE: 284), mientras que el acceso a publicaciones especializadas y el descenso en el “secreto de los negocios” juegan a su favor. *Industry and Trade* marca un avance notable: con el predominio de las grandes empresas el empresario se aleja de sus hombres, a los que no puede conocer ni aprovechar las mejores capacidades de cada uno.

En las pequeñas empresas, el patrono es a la vez gerente y empresario; a medida que el sistema económico se complica, estas funciones se reparten entre más personas. El control de la producción puede ser encomendado a ejecutivos pues la tarea de decidir qué se hace y cómo se impone a la de los gerentes. Puede reducir el tiempo invertido en cada decisión delegando funciones. Pero hay tareas que no pueden ser delegadas, como el diseño de los objetivos de la empresa. Marshall encuentra obstáculos de dos tipos en esta delegación de funciones:

1) las propias dificultades de la comunicación: hay que saber transmitir bien los mensajes -esto tiene un alto coste de transacción- de modo que se entiendan; hablando de las ventajas de la pequeña empresa dice: “la responsabilidad no se diluye, no hay malos entendidos entre departamentos en la transmisión de las órdenes (...) se ahorra los sistemas de claves necesarios en las grandes” (PE: 284);

2) la delegación puede fallar por la incompetencia de los subordinados -por eso dice Marshall que debe conocer bien la habilidad de cada uno al “seleccionar aquellos hombres que supervisarán la empresa” (IT: 309)- o porque éstos persigan intereses personales -propone una selección basada en criterios de honestidad y con un sistema de incentivos-. De ahí que sea necesario “estimar la dificultad y responsabilidad de la tarea que se puede encomendar a cada persona” (IT: 309).

La información juega un papel decisivo para conocer las cualidades latentes de cada uno de sus subordinados. Dentro de la organización debe coordinar las demandas que entran en conflicto.

Siempre hay individuos inquietos que piden innovación y expansión constantes, mientras otros piensan más en el control y la consolidación. Reconoce las buenas cualidades de cada uno de los hombres de su equipo y las canaliza en la dirección adecuada: “así sabrá aprovechar las más altas cualidades de muchos de sus hombres, facultades latentes que por falta de oportunidades pueden quedar estériles” (MEM: 229). Esta es otra de las tareas que no puede ser delegada: “el empresario delega muchas responsabilidades a sus subordinados principales, pero él asumir la tarea de conocer las posibilidades de cada uno de sus hombres” (IT: 173).

La labor de búsqueda de potenciales nuevos empresarios es vital porque “necesita hombres junto a él que puedan ser cabezas de pequeñas empresas” (IT: 355). Para Marshall “el problema central de la moderna organización industrial son las ventajas y desventajas de la subdivisión del trabajo en la dirección empresarial” (PE: 283). Por eso debe involucrar a sus hombres en los intereses comunes del equipo, “tener la capacidad de interesar a sus hombres en los asuntos del negocio y ganarse su confianza de modo que pongan en marcha todo su espíritu empresarial y capacidad inventiva” (PE: 297). Su análisis hace difícil considerar los estudios posteriores a 1945 sobre inversión en capital humano como revelaciones pioneras en el desarrollo económico.

## F. LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En la sociedad aparece bien a las claras tanto la escasez de hombres con visión empresarial como los esfuerzos para multiplicar el potencial de un recurso escaso: en este sentido la empresa puede verse como un instrumento para potenciar las posibilidades de los talentos empresariales, gracias a la ayuda que le presta la organización; y el tamaño de las empresas viene condicionado por la capacidad de los empresarios que las dirigen de abarcar más decisiones (Schwartz, 1981: 119-20). Aunque, “tales esfuerzos asociados no deben invadir la libertad de cada empresario para dirigir sus asuntos como mejor le parezca” (IT: 179).

El empresario se especializa en organizar la producción. Es el que junta el capital -ya sea propio o de otros- y la fuerza laboral, escoge la tecnología adecuada, negocia las materias primas y da salida a los productos. “En el mundo moderno, casi todos los medios de producción pasan por las manos de los hombres de negocios, los cuales se especializan en la organización de las fuerzas económicas; y escogen en cada caso los factores de producción más apropiados” (PE: 404). Este fue el resultado final (1907, 5ª edición), después de modificar la versión inicial en 1895 -“son un grupo que se especializa en la organización de los negocios”- y en 1898 -“especializados en la organización de las fuerzas económicas”- (PE, II: 427).

Para desempeñar esa función el empresario necesita -ya lo vimos- moverse en un entorno que le garantice cierta libertad para llevar a la práctica los propios juicios. Encuentra que en las grandes empresas la tarea organizativa se ve dificultada por la especialización: de ahí su nostalgia por la pequeña empresa:

Las dificultades planteadas por la falta de libertad no se encuentran sólo en las empresas estatales, sino también en grandes sociedades anónimas y en los llamados *trusts*. Los directores de estos *trusts* dan gran libertad de acción a los jefes de departamento para que la emulación pueda ser un estímulo para su energía y capacidad empresarial. Pero han logrado un éxito muy escaso, porque las dificultades con el factor humano se incrementan al compás del crecimiento de la empresa. Todavía no se ha encontrado un buen sustituto al espíritu renovador que trae un hombre fuerte con afán de liderazgo cuando realiza innovaciones en su planta asumiendo los riesgos (MEM: 333).

Para Marshall, el empresario en primer lugar debe emitir un diagnóstico de la situación de la empresa, buscando los posibles métodos de producción y evaluando las posibilidades de éxito. Aquí la información juega un papel central ya que está operando en un mundo cambiante:

Uno de los factores de éxito de una empresa privada es la facultad que tiene de ponderar las ventajas y desventajas de cualquier iniciativa y de asignarle su importancia

relativa. Aquel hombre que ha adquirido la capacidad de atribuir a cada factor su valor real, está en camino de hacer fortuna; y el aumento de la eficiencia de nuestras fuerzas productivas se debe en gran medida al número considerable de individuos que se dedican a adquirir esos instintos comerciales (PE: 491).

El empresario debe tomar decisiones complejas con información limitada: “Estas son las clases de decisiones que debe tomar todo hombre de negocios: las que se refieren a la relativa urgencia de los diversos fines; a las ventajas de los diversos modos de alcanzar cada uno de los fines; y las basadas en las anteriores en cuanto al margen hasta el cual podría llevarse más provechosamente la aplicación de cada uno de los medios para alcanzar los fines” (PE: 357).

### **1. Elección de los productos**

La persona o grupo de personas en una empresa cuya función es determinar la clase de negocios que se van a llevar a cabo: “debe ser la cabeza pensante y ocupar su tiempo no en hacer cosas sino en decidir cuáles, de qué modo y quién las hará” (EI: 51). Una vez tomadas estas tres, las demás decisiones de alto nivel son de supervisión, destinadas a alcanzar los objetivos señalados. Entre todas ellas, “la primera es organizar la producción, determinar qué debe hacerse y cómo y decidir dónde y cuándo comprar y vender. Adoptando un término americano podemos llamarlo ingeniería de los negocios” (EI: 221).

La elección del producto está relacionada con los cambios en los gustos y preferencias, y esto es especialmente necesario “cuando hay cambios repentinos en las costumbres y en industrias cuyos productos están sometidos a las leyes de la moda” (EI: 161). Para eso el organizador debe estar continuamente alerta para reaccionar cuanto antes, “como algunos pájaros cuya habilidad consiste en volar más rápido hacia las frutas que otros han descubierto; sus clientes obtienen lo que necesitan y no tienen motivo de queja” (IT: 809). El empresario exitoso es el que sabe recoger información con rapidez “para conocer los gustos de sus clientes” (EI: 161), “para darse cuenta de qué productos no eran demandados pero ahora lo son” (IT: 230) y luego actuar con celeridad en función de esos datos (Reisman, 1988: 293). Lo más valioso para Marshall en el mundo empresarial no es la capacidad para prever lo que lo consumidores y competidores harán sino el revolucionario “poder de aprovechar las innovaciones a su favor” (IT: 355), la schumpeteriana ‘destrucción creadora’.

Observa Marshall que “los distribuidores imponen la elección de los bienes producidos y controlan la dirección general del negocio” (MEM: 253). En función de los costes cree que puede -en ciertas circunstancias- no producir un artículo e importarlo: “si los empresarios de un país deciden que es más caro producir determinados artículos que importarlos a cambio de otros géneros producidos en el propio país, para los que existe demanda en el extranjero, actúan acertadamente” (OE: 128).

Se podría objetar con Gelinier (1973: 62-3) que la única decisión importante que Marshall deja al empresario es qué producir y eso supone una opción cerrada entre un número finito de productos, todos bien conocidos. Pero -como veremos más adelante- las decisiones del empresario no son marginales: la empresa es un verdadero centro de decisión.

### **2. El papel de la publicidad**

Marshall fue el primer autor en señalar la importancia de la publicidad. Con el fin de maximizar sus ingresos busca anticiparse a las necesidades futuras de los consumidores ante preferencias cambiantes e ignorancia sobre los planes de sus rivales. Por eso, el empresario debe crear demanda para sus productos, “debe despertar el interés por sus productos mejorándolos y readaptándolos: y si son muy caros, como por ejemplo una planta eléctrica, el marketing debe ser aún más incisivo; pero estas últimas funciones debe descargarlas en los administradores” (IT: 173). Queda claro que esa tarea es propia del directivo y no del empresario.

Aunque Marshall hubiera aceptado de mala gana esta afirmación, son las fluctuaciones de la demanda las que determinan la producción: si desde 1870 ésta creció lentamente en Inglaterra fue

debido en parte a una demanda inadecuada, sobre todo en artículos exportables. Se produjo un cambio de orientación: había pasado la época en que se producía para alimentar a la gente, ahora se buscaba atender la demanda de calidad (Crouzet, 1982: 391-3). Cayeron las exportaciones<sup>247</sup> y el mercado inglés creció, además, menos que los de otros países: las condiciones del mercado pudieron haber sido un serio obstáculo para el crecimiento.

En estas condiciones no es extraño que el esfuerzo principal de los hombres de negocios en Inglaterra se pusiera en la diferenciación del producto: Marshall cita la industria de tabaco. Las empresas son obligadas a “contratar profesionales de la publicidad para lograr hacer más atractivos sus productos” (IT: 307). Pero Marshall se aparta de ese planteamiento al afirmar que la finalidad de la publicidad debe ser la creación de necesidades. “El empresario debe desempeñar lo que Roscher llama la ‘tarea característica del fabricante moderno’, la de crear nuevas necesidades dando a conocer algo en lo que antes nunca había pensado, pero que desea en cuanto se le muestra” (PE: 280). Es lo que hizo H. Austin en la industria del automóvil usando por primera vez escaparates y anuncios en la prensa. “Una parte cada vez mayor del esfuerzo de las empresas se dedica ahora a la publicidad” (IT: 170), “lo cual se ve facilitado por la asociación con otros empresarios del mismo sector industrial” (IT: 511).

Marshall no las tenía todas consigo respecto a los efectos benéficos del marketing en las empresas, y distingue entre una publicidad constructiva y otra combativa. “La publicidad constructiva incluye todos los medios para llamar la atención del público sobre oportunidades en las que puede estar interesado. Puede conducir a excesos que conllevan una pérdida para el conjunto de la sociedad; y tiende a aumentar las cargas que el público soporta sin las adecuadas contrapartidas” (IT: 304-5); “las constructivas están dirigidas al descubrimiento de necesidades latentes y a la educación del público en relación a ellas” (IT: 306). Por el contrario, “la publicidad combativa generalmente incluye costes sociales porque significa la presencia de numerosos publicistas en el mismo campo que deben deducir su sueldo de los beneficios brutos de su actividad y aplicar métodos mucho más agresivos para convencer a sus clientes” (IT: 306-7).

Marshall señala “la creciente colaboración entre los estudiosos de la publicidad y los agentes profesionales en la aplicación de métodos modernos de análisis progresivo y sistemático, observación y obtención de conclusiones para conseguir los métodos más efectivos de atracción de los clientes” (IT: 307). Finalmente, en el apéndice J discute la influencia de los gustos sobre los costes de publicidad y debe estar pensando en la creación de una demanda cuando dice que “hoy en día los cambios en las moda no son producto del azar caprichoso; están planeados deliberadamente desde varios meses antes” (IT: 809).

La energía y eficacia de la publicidad depende del tamaño de las empresas. Frente a la pequeña, la gran empresa “puede gastar grandes sumas en publicidad a través de sus agentes comerciales; estos le proporcionan informes acerca del comercio y de los asuntos que le interesan en lugares alejados y sus propios productos se anuncian unos a otros” (PE: 282). Marshall asocia la información y el marketing. Marshall vuelve sobre el tema de que “sus productos se hacen propaganda unos a otros, disminuyendo la dificultad para encontrar mercado” (PE: 315); “los empresarios utilizan mercancías de gran consumo que se conocen por su calidad, como medio para anunciar otras fruto más del capricho que de la necesidad” (PE: 396). Pese a su convicción de que ‘lo pequeño es hermoso’, no puede extenderlo a la publicidad de las empresas: “las ventajas de los grandes capitales frente a los

---

<sup>247</sup> La caída de la producción puede arrastrar la de las exportaciones, aunque se puede entender el fenómeno justamente en la dirección contraria. Ya vimos que el volumen comercial de Inglaterra se reduce entre 1883 y 1913 a menos de la mitad del total mundial. Convencionalmente se han señalado como causas del declive: la creciente industrialización de otros países, el relativo estancamiento de la ‘gran depresión’, las barreras aduaneras y el uso de métodos más agresivos por parte de sus competidores. Según Aldcroft (1964: 123-4), Inglaterra comercia sobre todo con los países poco desarrollados del Imperio, mientras descuidaba los ricos mercados europeos. Las empresas encontraban ya saturado el mercado interno cuando se les cerraban puertas en el exterior y tuvieron que refugiarse en líneas de alta calidad y especialización donde podía echar mano de la capacidad de sus especialistas. Huelga añadir lo que ocurrió con muchas de ellas cuando los métodos de producción en masa se impusieron en todo el mundo.

pequeños crecen con el tamaño” (IT: 249). Por eso no es extraño que apostille: “algunas de las fuerzas que están trabajando contra los pequeños productores crecen de modo acumulativo” (IT: 248).

Las ventajas en publicidad de la gran empresa jugaron un papel decisivo en el proceso de fusiones<sup>248</sup> de la industria inglesa. No fue hasta 1916 cuando Marshall añadió este párrafo: “Las economías realizadas por una buena organización de las compras y las ventas son las principales causas de la tendencia actual hacia la fusión de muchos negocios en una sola entidad poderosa” (PE: 282). El origen de este movimiento está en la división del trabajo y pone como ejemplo los constructores que dirigen el trabajo de otras muchas personas “pero toman a su cargo los principales riesgos del negocio y asumen su dirección general” (PE: 294).

Como señalamos en otro momento, Marshall entiende la publicidad como un coste de producción: “el industrial debe atraer la atención de los comerciantes a través del marketing de sus productos y el pago de ese servicio será incluido en el precio que cobra” (IT: 184). Dedicó los capítulos VI y VII de *Industry and Trade* (IT: 269-307) a esta cuestión. La reducción de costes en la producción estaba limitada por los grandes gastos de publicidad necesarios ante una demanda inelástica (O’Brien, 1984: 30). “El obstáculo para incrementar su producción no radica en los costes derivados sino en la venta de los bienes sin tener que gastar grandes cantidades en marketing que es un esfuerzo costoso” (IT: 543). La habilidad de las empresas para conseguir esas potenciales reducciones varía según el espíritu empresarial, unido al ciclo vital de la empresa. “Una parte del capital invertido en un negocio se gasta en establecer su organización interna y sus relaciones comerciales externas” (PE: 377). Incluso las empresas pueden bajar los precios de un artículo para que “el público se familiarice con él” (PE: 486).

Precisamente la importancia que concede a la publicidad es uno de los más poderosos argumentos para no incluir a Marshall entre los defensores de la teoría del equilibrio general ya que, como afirma Loasby (1989: 57), el marketing no cabe en la competencia perfecta. El punto de vista marshalliano se acerca más al de la imperfecta donde la publicidad aparece dentro de los costes de venta, pero no con la nota negativa de despilfarro y de contraste con los costes de producción que la competencia perfecta le asigna. Así afirma que “la producción y el marketing son parte de un único proceso de ajuste de la oferta a la demanda. La división entre ambos es una línea muy poco definida: varía de una industria a otra y está sujeta a modificaciones en cuanto cambian los factores productivos o la comunicación de información” (IT: 181). Este es un enfoque más moderno -aunque no fue seguido por los economistas hasta tiempo después- que para Marshall ayudaba a explicar el curso del desarrollo industrial.

Según Wilson la publicidad británica en 1914 era mucho menos enérgica y hábil que la de los pioneros<sup>249</sup>: la organización empresarial era cada vez más burocrática y compleja<sup>250</sup>. Chandler

---

<sup>248</sup> Las pequeñas compañías tenían por su misma naturaleza muy difícil el crecimiento; y muchas empresas intentaron evitar la pérdida de identidad derivada de las grandes uniones, haciéndose miembros de asociaciones comerciales. Esto supuso en cuanto al aumento de escala, el retraso en el proceso de uniones y que el tamaño medio de las empresas siguió siendo pequeño. En los mercados locales o nacional la diferenciación de productos podía servir; pero, en el exterior, era imposible competir con los gigantes que estaban naciendo.

<sup>249</sup> El pacífico dominio de los mercados mundiales había provocado que el empresariado inglés prestara escasa atención a la política de ventas. La capacidad comercial y empresarial -para el innovador más importante que la capacidad técnica- se degradaba a medida que las empresas crecían y se burocratizaban. Desde 1870 comienzan a llegar las advertencias de los cónsules ingleses de que la situación está cambiando. En sus informes se puede rastrear la falta de adaptación a los nuevos métodos comerciales: desatención a las necesidades reales de los consumidores; uso de método de pesas y medidas anglosajonas; escasez de representantes comerciales, por el pequeño tamaño de las empresas; desconocimiento del idioma. No hay ningún periodo de la historia inglesa que registre una tan abrumadora unanimidad en cuanto a las condiciones generales de la economía inglesa. Pero a esos funcionarios se les pagaba para que señalaran las deficiencias del esfuerzo exportador inglés, no los éxitos. Marshall es más positivo en sus apreciaciones (IT: 135-6).

<sup>250</sup> La explicación está relacionada con la misma estructura de la industria inglesa (Payne, 1988: 51). La empresa media era demasiado pequeña para afrontar un vigoroso esfuerzo de ventas en los mercados mundiales: de ahí su dependencia de agencias y de importadores a gran escala, que no eran tan agresivos como los

distingue entre empresas dirigidas por directores pero controladas por los propietarios y las dominadas por los primeros. En Inglaterra eran mayoría las controladas por los directores lo que explicaría la debilidad del marketing ya que los propietarios pasaban gran parte del tiempo fuera de las empresas, mientras los empleados no mostraban una gran inventiva publicitaria. No es extraño que los publicistas americanos invadieran el mercado británico con innovaciones como los pedidos por correo, la venta puerta a puerta y los pagos a plazo. Mientras los ingleses buscaban calidad, los americanos se fijaban más en el precio.

### 3. Selección de técnicas y procesos; el principio de sustitución

De modo espontáneo no ocurre que el mejor trabajo se asocie con el mejor capital para producir, como llevados de una mano invisible, el mejor producto y beneficio social. Se necesita la mano visible del organizador: “no es cierto que, en competencia, el trabajo sea alquilado por el capital; es alquilado por la capacidad para los negocios que dispone de capital” (MEM: 227-55). Una industria puede arreglárselas para encontrar nuevas fuentes de energía, pero lo que no puede encontrar es una alternativa viable para las cualidades características de los hombres que las dirigen (Reisman, 1987: 94). En este sentido, al empresario no es un factor de producción o no lo es del mismo modo que los demás. Su función consiste en desplazar recursos hasta posiciones óptimas, a través del espacio y el tiempo.

Para Marshall, el empresario es el medio por el que actúa el principio de sustitución, “a través del cual actúa la competencia disponiendo los factores de modo que presten los mejores servicios con el mínimo coste” (PE: 600). Coase le habría contestado que eso es el mercado y que lo que precisa ser explicado es por qué unas veces esa función corresponde al mercado y otras a la empresa (Santos, 1988: 144). Se podría aplicar la actuación del principio de sustitución marshalliano al análisis de Coase, pero para eso tendrían que ser mecanismos alternativos.

El empresario está alerta a las oportunidades que se presentan en su propio sector y en otros, recogiendo información sobre los ingresos que una empresa representativa obtiene en sectores afines. “El hombre de negocios busca siempre la aplicación más provechosa de sus recursos y trata de utilizarlos hasta el margen en cual saldría ganando transfiriendo una pequeña cantidad de uno a otro” (PE: 514-5). El empresario invertirá su capital allí donde el margen de beneficios es mayor: esto es consecuencia de la tendencia de Marshall a poner el énfasis en que en el mundo empresarial “los cambios son constantes y la información limitada”. De la 7ª edición (1920) procede este párrafo: “invertirá capital en su negocio en cada uno de los factores hasta que alcance el margen de rentabilidad” (PE: 520) (Reisman, 1988: 291). El principio de sustitución le lleva a un análisis estático.

En la elección de los factores nada debe impedir la libre acción de ese principio: “Todo hombre de negocios, de acuerdo con su energía y habilidad, trata de hacerse una idea clara de la eficacia de cada uno de los factores productivos. Calcula qué producto neto (qué aumento de valor de su producto total) producirá la utilización adicional de otro factor. Trata de utilizar cada factor hasta el margen en que el producto neto deja de ser mayor que el precio que tiene pagado por él” (PE: 406). Introduce el ejemplo del resultado que se deriva de un segundo maquinista en las locomotoras (PE: 515). “Una función principal del empresario es facilitar la libre acción de este gran principio de sustitución de unos factores productivos por otros. Los empresarios comparan los servicios de los diversos factores, experimentan nuevas combinaciones de factores y seleccionan aquellas que son más provechosas” (PE: 662). En un texto suprimido en la 2ª edición, Marshall habla de la función empresarial facilitando la acción del principio de sustitución: “dentro de la demanda de factores productivos se encuentra la organización industrial” (PE, II: 689).

Pero ese principio de sustitución no debe entenderse como una característica de la función de producción de la empresa que definiera las alternativas posibles dentro de la limitación impuesta por

---

representantes de empresas americanas o alemanas. Era necesario un aumento de escala en la unidad media de la industria inglesa.

una producción dada, buscando una eficacia mayor de los recursos; sino que es todo un programa de búsqueda que sugiere al empresario cómo puede descubrir mejores funciones de producción, que son todavía desconocidas (Loasby, 1989: 55). Ni son los progresos obtenidos en lo que hoy conocemos como ‘eficiencia-X’, aunque Marshall está lleno de referencias a las diferencias de habilidad y resultados entre las distintas empresas. Atraída por el beneficio y empujada por la competencia, cada empresa busca el modo de fabricar productos mejores, o de un modo mejor; y cada mejora en su funcionamiento le coloca en una posición más sólida que contribuye al progreso económico. El principio de sustitución abarca toda clase de ajustes beneficiosos.

La sustitución es un proceso sin fin y ningún empresario alcanza nunca un estado de equilibrio económico. Eso no quiere decir que no se pueda acercar a ese óptimo. “En cada fase de una industria hay siempre una distribución de factores que produce mayores rendimientos que otras. Cuanto mayor sea la habilidad del que dirige el negocio, más se aproximará a la distribución perfecta” (PE: 169). Pero, “debe actuar con prudencia y osadía, si no quiere ser derrotado por otros más previsores y de desaparecer de las filas de los que dirigen el curso de los negocios” (PE: 561). Con ese principio busca lo mejor que puedan proporcionarle las nuevas tecnologías en su proceso optimizador: es el principio de maximización.

Para Marshall los empresarios sólo innovan comercializando un invento cuando creen que es rentable: la innovación forma parte de su actuación normal. “El empresario compara la eficiencia y los costes de los diversos métodos. Busca nuevas ideas, se fija en la experiencia de otros y pone en marcha él mismo innovaciones; así hasta lograr la combinación de factores más beneficiosa; aplica sin cesar al principio de sustitución” (PE, II: 370). Esto es importante porque Marshall no sólo evita el concepto de una función de producción única y fijada, sino que la diferencia de métodos -“en el mismo lugar y en la misma industria no existen dos personas que persigan los mismos fines y recorran el mismo camino” (PE: 355)- es esencial para su principal interés, el progreso económico.

En relación con el conocimiento está la creación y uso de avances técnicos: es el tema del libro IV (capítulo IX). El elemento tiempo asume un papel central (PE: 425-7, 345-7, 459-61) (IT: 185-9). El empresario avanza a tientas experimentando nuevos métodos: “la maquinaria y los procesos de producción son ideados por los fabricantes para su propio uso; cada novedad es un experimento que puede no dar resultado” (PE: 280). Loasby (1982: 236) define la competencia marshalliana como un proceso de búsqueda hayekiano.

Los empresarios ingleses del cambio de siglo habían perdido la batalla con los sindicatos respecto al uso de la tecnología<sup>251</sup>. Marshall compartía el punto de vista de que el excesivo poder sindical era un obstáculo para aumentar la productividad: “tres obreros de ferrocarriles de Glasgow hacen el trabajo de uno americano; atribuyo un cuarto de este retraso a nuestros empresarios y la mitad al nuevo sindicalismo” (MEM: 401); y, “muchos países han mecanizado y abaratado operaciones de un modo que los sindicatos ingleses harían imposible” (MEM: 398). El progresivo anti-sindicalismo de Marshall tiene que ver con esta ‘falta de libertad’ de los empresarios para elegir los procesos tecnológicos adecuados a las necesidades de su empresa. Además, les achaca el descenso en la producción industrial inglesa<sup>252</sup>.

---

<sup>251</sup> Distingue al sindicalismo británico era su gran fuerza en la negociaciones laborales y la autonomía de que gozaban las organizaciones locales en cada distrito. Cuando llegaron malos tiempos con el final de siglo, los empresarios fueron incapaces de reemplazar ese control sindical, apoyado ahora por un nuevo partido -el laborista- que representaba sus intereses. En Estados Unidos y Alemania un factor clave para el desarrollo de una producción intensiva en capital fue la habilidad de los empresarios para hacerse con el derecho a controlar el uso de la tecnología. Por contraste, en la mayoría de las empresas inglesas, los directores habían perdido una gran parte de su ‘derecho a dirigir’, reduciendo los incentivos para invertir en tecnologías de producción en serie. Esa falta de control sobre la producción y el mercado de *inputs* hizo que los empresarios encontraran serios obstáculos para aprovechar las nuevas oportunidades del mercado.

<sup>252</sup> En lo que se refiere al crecimiento de la producción, entre 1870 y 1913, Inglaterra está retrasada en el octavo lugar mundial. En productividad también se encuentra rezagada: 2,6 Alemania; 1,5 Estados Unidos; 0,6 Inglaterra. Resultado de lo anterior es la caída en el porcentaje de la producción industrial mundial: Inglaterra pasa del 32 al 14 %; por el contrario, Alemania crece del 13 al 16 % y Estados Unidos del 23 al 36 %. Estados

La gran empresa partía de una posición ventajosa porque el desarrollo de esos nuevos procesos requiere no sólo tiempo sino también financiación (IT: 414). Tienen más facilidad para innovar a pesar de que “las pequeñas son las mejores educadoras de la iniciativa y versatilidad, fuentes del desarrollo industrial” (IT: 249). Para Marshall es el “curso errático de la industria” quien lo explica (EEW: 52-7). Además, está la ventaja de la especialización: “Un industrial dotado de capacidad y energía aplicará mejores métodos y usará una superior maquinaria que sus rivales; organizará mejor la producción y las ventas. Así ampliará su negocio y podrá sacar ventaja de la especialización, obteniendo un rendimiento y beneficio crecientes” (PE: 614) (desde la 3ª edición).

En el análisis marshalliano las diversas isocuantas -reflejo de combinaciones de factores- han de cuadrar con una línea de presupuesto para mostrar cómo tecnología y precios conjuntamente determinan las cantidades óptimas de trabajo y capital. El problema es saber cuál es la isocuanta más adecuada. De hecho, Marshall no se lo pregunta. “En los comienzos del negocio el empresario perspicaz se las arregla para obtener mejores resultados con un coste dado, o para igualar los resultados con un coste menor. Aplica el principio de sustitución para aumentar sus beneficios y la productividad de los trabajadores, la capacidad total por encima de las fuerzas naturales que el hombre obtiene de la organización y conocimientos” (PE: 355). Pero eso no explica por qué todas las empresas acaban operando con la misma combinación de trabajo y capital, ya que afirma que “incluso en el mismo sector dos personas que persigan el mismo fin no seguirán igual camino; la tendencia a la variación es la principal causa del progreso y así cuanto más capaz es un empresario más crecerá”. En este tema quedaron cabos sueltos que alimentarían las posteriores ‘glosas’ de Marshall.

---

Unidos le sobrepasa en 1880-5 y Alemania hacia 1905. En 1913 había perdido el dominio en la fabricación de acero (Estados Unidos produce cuatro veces más y Alemania el doble), aunque lo mantiene en la industria textil (Crouzet, 1982: 379). Pero no conviene olvidar que también les ocurrirá lo mismo a esos otros dos países cuando completen su industrialización. Escribía Marshall en 1897: “esta es la crisis de nuestra industria. En los últimos 20 años hemos estado todavía progresando; pero hemos retrocedido en relación a los americanos y a las naciones de Europa central” (Mem: 399).



## G. LA INFORMACIÓN Y LA EMPRESA

Los cambios en el medio ambiente empresarial son constantes, pero más que el cambio en sí lo que importa es su percepción por el empresario. Para conocer en detalle la realidad de la empresa y de su entorno es preciso disponer de toda la información significativa posible sobre sus actividades y sobre las ideas en que se basan sus actuaciones. La falta de información hace que no sean percibidos de inmediato los problemas reales de la empresa.

El empresario debe actuar en dos fases: identificación y solución. En la identificación de los problemas es vital contar con el cambio en los gustos y detectar las expectativas. La solución tiene siempre un carácter subjetivo en función de la información de que dispone; cada uno tiene acceso a informaciones diferentes pero, incluso con la misma, dos empresarios pueden sacar conclusiones distintas.

El que sea capaz de sintetizar y contrastar información de fuentes diferentes, puede hacer juicios más ajustados. Una información adecuada activa el principio de ventajas comparativas aplicado a los empresarios: personas con diferentes cualidades gravitarán hacia empresas distintas. Información y organización de la empresa aparecen en el esquema de Marshall, mutuamente relacionadas

### 1. La relación mutua entre información y organización

Hasta 1898 no incluye Marshall el párrafo en el que describe el conocimiento o información como “la más poderosa máquina productiva que nos permite someter a la naturaleza” (PE: 138-9) del empresario. Dedicó mucha atención a la importancia y las implicaciones de la información que maneja el empresario, sobre todo en relación con los efectos de la organización en la adquisición y uso de ese conocimiento. Para Loasby (1991 b: 39-40) no hay evidencias de que ese concepto marshalliano derive de Menger<sup>253</sup>: la insistencia en la capacidad humana para progresar parece muy austríaca, pero no menos victoriana. Los austríacos estudiaron los canales seguidos para el uso de esa información, pero debemos acudir a Marshall para encontrar un análisis sobre las condiciones en que se crea. Usa tal principio unificador para ordenar sus investigaciones sobre la dirección empresarial, lo cual no han imitado sus colegas posteriores. No estoy de acuerdo con la crítica austríaca de que esa conexión es una construcción artificial impuesta al modelo.

Para Loasby (1989: 54) los dos temas fundamentales de *Principles* (libro IV) son los efectos del crecimiento de la información sobre la organización y los costes de producción, y los efectos de estos últimos en el crecimiento de la información: “los viejos economistas no dieron importancia al hecho de que las facultades humanas -entre ellas, el conocimiento- son un medio de producción tan importante como cualquier clase de capital” (PE: 229). Esa influencia mutua no está valorada dentro del análisis de equilibrio general que durante años ha dominado el pensamiento económico y que paradójicamente era en sí mismo un claro ejemplo de los efectos que la organización de la teoría

---

<sup>253</sup> Nunca reconoció que le hubieran influido mucho los austríacos, salvo quizá el caso de Menger que era un desconocido en Inglaterra: “la escuela austríaca está sólo en parte en línea con la mía, porque no supe nada de Menger hasta que mis propias ideas estaban plenamente formadas”; “al mismo tiempo que aparecía la obra de Jevons, Menger dio un gran impulso al estudio de la demanda, dentro de la escuela austríaca de Economía, estudios que ya habían sido iniciados por Von Thünen, como ya se indicó en la introducción del libro” (PE: 91 n). Sus simpatías no se dirigían a la escuela austríaca que “pretende haber revolucionado las bases de la Economía cuando casi todas sus doctrinas están ya apuntadas en los escritos de los economistas clásicos” (carta a C. Colson en 1907). Ambos hunden sus raíces teóricas en la escuela alemana que había culminado con Von Thünen; y son claras las influencias de los clásicos. Marshall era consciente de la gran aportación de su colega a la ciencia económica, de que estaba rompiendo con la ortodoxia inglesa de la teoría del valor trabajo de Ricardo -cosa que le alegraba- e inaugurando un acercamiento subjetivista a la teoría económica.

económica de la producción tenía sobre el crecimiento de la información económica. “El cambio producido en los economistas actuales se ha debido al descubrimiento de que el hombre es una criatura de circunstancias cambiantes, lo que ha dado un renovado valor al crecimiento del conocimiento o información” (MEM: 154). En términos modernos, Marshall podría haber sido clasificado como institucionalista.

En la economía marshalliana la información es vital: “Ningún método puede ser usado provechosamente sin una información abundante. Debemos acceder a una gran cantidad de datos, examinarlos, contrapesar unos con otros, e interpretarlos en sus mutuas relaciones” (MEM: 168). Parece anhelar un mundo de conocimiento pleno y se lamenta de que su falta es el principal problema con el que se enfrenta el empresario: “sus juicios inspirarían mayor confianza si se basaran en estadísticas más fiables” (PE: 491-2).

Esa información toma dos formas: lo que está ocurriendo dentro de la empresa y las condiciones exteriores del mercado. En el primer sentido quizá tiene ventaja el pequeño industrial (“su ojo está en todas partes”) frente a los costes mayores de los grandes. En la información externa sobre la marcha de las industrias y del mercado, el pequeño está en desventaja (Corley, 1993: 18). Para ejercer un efectivo liderazgo sobre sus subordinados, clientes y competidores precisa de la información. Ya lo dice el dicho popular: ‘información es poder’.

En ese proceso de crecimiento interrelacionado, Marshall encuentra que existe un progresivo avance en el que cada nuevo estadio se beneficia de las adquisiciones hechas en los anteriores: a) la organización interna de la empresa aporta un caudal útil de datos internos; b) la organización de los empresarios de un mismo sector les da acceso a un fondo común de conocimientos; c) la información de clientes y proveedores mejora la organización externa de la empresa.

#### *a. La información dentro de la empresa*

El empresario debe determinar cuál es la información significativa para la buena marcha de la empresa: no todos los conocimientos tienen el mismo valor. Espera usar la información que posee para experimentar con productos y procesos productivos, no sólo en respuesta a la demanda<sup>254</sup> sino anticipándose a ella. A la vez, espera levantar una organización que combine especialización e integración: la aparición de esta ‘primera forma de organización’ es equivalente a la variación darwiniana, que genera información. Es la que llama “organización interna” de la empresa.

“La principal causa del progreso es la variación” (PE: 355), y eso es lo que se espera de las instituciones eficientes. Estoy de acuerdo con Loasby (1991 a: 123-4) en que la competencia perfecta es ineficiente porque requiere homogeneidad; el análisis evolutivo marshalliano, por contraste, exige que las empresas de una industria sean diferentes en orden a producir innovaciones de procesos y productos. Marshall piensa que el gran problema de la economía no es hacer mejor uso de lo que ya tenemos sino cambiarlo por algo mejor; no optimizar lo ya dado sino redefinirlo. Entiende la empresa como una organización que ayuda a mejorar la información. Lo primero que le pide al empresario es un “profundo conocimiento de su negocio” (PE: 297), con lo cual pone ya unas barreras de entrada, que le dan la base desde la cual puede innovar.

Como es habitual, pone en relación ese proceso con el tamaño de la empresa (O’Brien, 1984: 26-7). Si es pequeña, el empresario tiene una serie de ventajas por su conocimiento de los procesos productivos y su habilidad para poner a pleno rendimiento las habilidades latentes en sus empleados (PE: 284); las grandes empresas deben distraer más recursos para conseguir información sobre lo que

---

<sup>254</sup> Elbaum y Lazonick (1984: 572) sostienen que la forma en que las empresas estructuraban la producción en los años del cambio de siglo dependía mucho de las expectativas de salida para sus productos. En contra de la teoría de los libros de texto, los empresarios no asumían como norma que el mercado absorbería todo lo que pudieran producir a unos precios dados. De hecho, producían muy poco anticipándose a la demanda; casi todo se hacía a petición de los grandes distribuidores.

ocurre dentro, incluyendo la “dirección científica”<sup>255</sup>, en la que Marshall estaba muy interesado. El nivel de conocimiento que se puede alcanzar no es estático: la información interna aumenta con el tiempo estimulada por la presión de la competencia (IT: 350-94) (PE: 278-90, 303). Supone, además, una economía interna en cuanto reduce los costes de transacción: “el pequeño industrial está siempre en desventaja para obtener información y poner en marcha innovaciones, ya que las economías externas están creciendo constantemente en importancia respecto a las internas que se producen dentro de la empresa “ (PE: 284).

Gran parte del capital de un empresario -ya sea su habilidad empresarial o su capacidad para generar beneficios- puede encontrarse en la organización interna, que es un reflejo de la información que se ha obtenido y al mismo tiempo proporciona la trama para el desarrollo de futuros conocimientos. En la teoría marshalliana, la iniciativa y la creatividad sustituyen a los cambios aleatorios: la empresa es una institución para conjugar la información relevante de modo que estimule la búsqueda de nuevos conocimientos. Para Loasby (1991 a: 127), cada empresa opera dentro de un marco imperfectamente especificado de búsqueda constante. Para Marshall los recursos no son asignados en un mundo sin costes de información. El conocimiento juega un papel central tanto en relación a la situación interna de la empresa como al mercado.

Cuanto más altos sean los costes de transacción en el mercado, más incentivos tiene el empresario para explotar esa información dentro de su empresa, antes que dejarla pasar. Marshall entiende la empresa como un instrumento para reunir y explotar información para una “mejor utilización de los conocimientos y experiencia de los trabajadores: la puesta en marcha de las ideas de los trabajadores, con la cooperación de los empresarios” (IT: 644). Unas buenas comunicaciones internas dentro de la empresa favorecen un sistema de aprendizaje abierto, por el cual las propiedades de bien público que tiene la información pueden ser explotadas por todos los empleados. El libre acceso a esa información lleva a que todos puedan tomar decisiones empresariales (Casson, 1990 b: XX). El empresario debe saber transmitir bien los mensajes, lo cual tiene a veces un alto coste de transacción.

La capacidad de la empresa para reducir los costes de transacción descansa en la habilidad del empresario para tomar las mejores decisiones, pero también en la organización estructural creada para ayudarle a tomar esas decisiones: una empresa excesivamente jerarquizada, con flujos de información vertical, puede aumentar los costes de transacción porque una gran parte de la información queda bloqueada en los niveles intermedios; y hacer que las decisiones se tomen en base a las limitaciones que impone el mercado o a la función de producción, pero sin reconocer las limitaciones creadas por la propia estructura de la empresa (Niman, 1991 a: 170-1). Por eso le pide Marshall capacidad para diseñar una organización eficiente que implica estimular el espíritu de empresa de los que trabajan con él: “debe tener la capacidad de interesar a sus hombres en los asuntos del negocio y ganarse su confianza de modo que pongan en marcha todo su espíritu empresarial y capacidad inventiva” (PE: 297). Para Marshall, la cuestión no es tanto si el empresario podrá maximizar alguna función objetiva cuanto si la estructura organizativa de la empresa coarta la capacidad del empresario para reconocer y usar la información relevante. No es éste el modo convencional de enfocar hoy este problema. Aunque Marshall no explicita qué formas de organización ayudan el crecimiento del conocimiento.

---

<sup>255</sup> Antes de 1914 habían aparecido ya varios libros sobre técnicas de dirección y organización industrial. En los años de la guerra los trabajos de Taylor -a quien Marshall dedica mucha atención en *Industry and Trade*- eran conocidos por los pensadores ingleses. Estos estudios tuvieron fructuosas consecuencias ya que ayudaron a resolver el problema principal de la industria, la relación entre obreros, *managers* y propietarios. La idea latente era que una dirección científica era la que la situación industrial inglesa necesitaba. Desde 1917 la doctrina sobre la dirección tendía cada vez más a enfocar los conflictos industriales desde la visión de las relaciones humanas: motivación de los obreros y poder de liderazgo empresarial. Eso cuadra con la suposición de que no habría intrínsecos conflictos de intereses entre los administradores profesionales y los obreros; su mismo carácter profesional implicaba cierta noción de imparcialidad. Expresiones como ‘trabajo en equipo’, ‘espíritu de grupo’ o ‘psicología de masas’ se hicieron populares en sus escritos. Eso implicaba un interés por cuestiones muy alejadas del individualismo unido al *laissez-faire* y el taylorismo.

A pesar de los esfuerzos realizados, afirma Corley (1993: 25) que hay pocos datos sobre cómo adquirieron y usaron sus conocimientos sobre los negocios los empresarios tardo-victorianos. “El crecimiento del conocimiento en Economía ha mostrado que las cosas son más complejas de lo que creíamos” (MEM: 297). Pienso que una mediocre atención a la información pudo ser la causa del relativo declive empresarial de fin de siglo. Se produce una creciente producción en serie<sup>256</sup> pero dependen cada vez más de mayoristas para la distribución. Eso pudo suponer que las empresas se orientaron hacia la producción, pasando a un segundo plano los departamentos de ventas. Se producía anticipándose poco a la demanda, estando los empresarios a las órdenes de mayoristas y distribuidores. La información pudo perder importancia para los empresarios desde el momento en que los mayoristas imponían las condiciones y los productos.

### ***b. La información adquirida fuera de la empresa***

Cuando los empresarios de un sector comienzan a colaborar se forma una comunidad invisible en el que las ideas se transmiten y se ponen en marcha, se estimula la invención y la innovación. Se pone en marcha un mecanismo de conjetura-verificación-crítica que tiene resabios de falsacionismo popperiano. El proceso de mejora de la información a través de ese proceso es probable que se organice con más eficacia cuando “hay una cadena en la información: cada nuevo conocimiento procede de otros anteriores y es la fuente de otros posteriores” (IT: 206). Esa interacción entre empresarios favorece la creación de nuevas técnicas ya que “si una persona pone en marcha una idea, será imitada y mejorada; así se convierte en fuente de ideas” (PE: 271). Es la “segunda forma de organización”.

La concentración de capacidades empresariales es una ventaja para todos: “se beneficia de las ideas de sus vecinos: está estimulado por el contacto con aquellos que están haciendo nuevos experimentos; y cada innovación exitosa comienza a extenderse” (EI: 53). La falta de colaboración entre los empresarios pudo ser un grave problema en la Inglaterra del momento: “Se ha culpado a ciertas clases de empresarios ingleses de la falta de inclinación para unir sus esfuerzos en tareas que son necesarias para el apropiado desarrollo de la industria. El proverbio ‘la casa de un inglés es su castillo’ refleja una parte del carácter nacional” (IT: 583). Las mejoras en las comunicaciones puso de relieve el carácter muy valioso de la información como externalidad. Hasta los pequeños empresarios “mejoran cada día su posición en lo que se refiere a la obtención de información sobre las innovaciones; los diarios y publicaciones científicas les proporcionan los conocimientos que necesitan” (PE: 238).

Como la “tendencia a la variación es una de las principales causas del progreso y cuanto más capacitados sean los empresarios de una industria tanto mayor será esta tendencia” (PE: 355), es evidente que la organización entre varios empresarios del mismo sector favorece el conocimiento a causa de la natural heterogeneidad dentro del grupo: “las acciones de cada persona están influidas por sus oportunidades y recursos, así como por su temperamento y relaciones” (PE: 355). La variedad de las empresas era, para Marshall, una fuente constante de enriquecimiento mutuo: “de dos empresarios, uno tendrá más capital invertido en almacén y el otro gastará en publicidad y en sacar partido a su red de relaciones comerciales; no hay en el mismo lugar y sector industrial dos empresarios que persiguiendo los mismos fines vayan por el mismo camino para conseguirlos” (PE: 355). Su visión del mundo industrial como una comunidad donde se comparte la información no es congruente con la admiración que siente hacia el mercado y la competencia, que lleva, según él, a la diferenciación de las empresas.

---

<sup>256</sup> Si la producción en serie dentro de una empresa era difícil, el problema presentaba dificultades insalvables cuando se trataba de persuadir a los empresarios británicos de todo un sector de que aceptasen una norma nacional (Landes, 1977: 680-1). La producción en masa progresó en industria nuevas como la eléctrica y en otras como las del hierro y acero y en la química; en contraste, las industrias más antiguas de ensamblaje como la ingeniería mecánica fueron más reacias al cambio: la mano de obra en la industria de ingeniería, fuertemente organizada, orientada hacia la habilidad y temerosa del desempleo tecnológico, combatió todos los cambios en las condiciones de trabajo, con el resultado de una docena de huelgas a partir de 1897. El círculo se rompió por la fuerte competencia exterior y las necesidades de la I Guerra Mundial.

Lo que sí es congruente es su rechazo del secreto comercial. Afirma que es una ventaja para el empresario “que las mejoras productivas no son secretas durante mucho tiempo una vez pasada la fase experimental” (PE: 285); “hay una gran facilidad para el libre intercambio de las ideas entre lugares distantes” (PE: 273); y “los descubrimientos científicos pasan pronto a ser propiedad común” (PE: 51). Marshall critica a los empresarios que ocultan información sobre el mercado, achacándolo a su “falta de imaginación” (IT: 583). Considera que es un vestigio de tiempos menos civilizados. Confiaba en que la educación eliminaría esas trabas: “es una gran ventaja que la falta de información en los negocios disminuye, en beneficio del bienestar general” (PE: 285). Lo considera inmoral porque limita las oportunidades de los demás en el mercado (Moss, 1992: 8). No logra una integración armoniosa entre su moralismo y el deseo de una libre acción del mercado. Sus sentimientos de reformista liberal quedan claros: “el progreso de la moralidad comercial continuará en el futuro por la disminución en el secreto comercial y por un aumento de la publicidad; las formas colectivas y democráticas de dirección empresarial podrán de este modo extenderse” (PE: 303). En *Industry and Trade* alaba a las nuevas uniones industriales porque “recogen la información diseminada en las empresas y rompen con los hábitos de secreto y de retención privada de la información” (IT: 101). Pero si la información tiene un coste tan bajo se eliminan incentivos para derivar recursos hacia la investigación.

Marshall está a favor de la rápida difusión de la información en el mundo económico porque extiende las posibilidades económicas a niveles sociales más bajos aliviando la pobreza y elimina prácticas monopolísticas, incrementando la riqueza nacional. Es fuente de pérdidas para la sociedad: “la ganancia obtenida por el empresario a través de informaciones secretas es menor, en muchos casos, que la que hubiera podido sacar de una política liberal de comunicación de ideas con sus colegas” (IT: 583). Y pone la opinión pública en relación con la difusión cada vez mayor de la información de modo que “lo que antes eran asuntos privados ahora se han convertido en cuestiones públicas” (MEM: 285).

Esta es una de las claves de que se muestre contrario a nuevas ampliaciones de las funciones del Estado “en aquellos sectores que necesitan incesantemente creatividad e iniciativa: debe ser considerado como un hecho ‘antisocial’ porque frena el crecimiento de la información, que es la más incomparable forma de riqueza colectiva” (MEM: 339). Del mismo modo que “en nombre del colectivismo está realizando una antisocial destrucción de las fuentes de nuevos conocimientos” (MEM: 338).

### ***c. Información y organización***

En esta ‘tercera forma de organización’, Marshall amplía el campo de acción de la demanda y la competencia. El empresario está unido a sus proveedores y clientes por medio de una red de información y transmisión de ideas, que incentivan la innovación y mejoran la “organización externa” de la empresa. Sugiere la red de acuerdos comerciales, sociales y técnicos que unen al empresario con clientes, proveedores, e incluso sus rivales, cuyas innovaciones le dan incentivos e información.

Marshall hace hincapié en la complementariedad entre la información y la “organización externa” de la empresa, tema poco desarrollado posteriormente. Estaba impresionado por la efectividad de este proceso en la organización industrial, aunque veía que podía degenerar en un inmovilismo mutuamente reforzado (Loasby, 1991 a: 127-8). Esta parte del análisis ha sido retomada por Porter. Aprender de los problemas que plantean los clientes y proveedores tiene unos costes de transacción presentes que reducen los de futuro y muestran el camino que debe seguir la innovación. El análisis de Nelson y Winter de las rutinas organizativas es muy marshalliano en su reconocimiento de las “relaciones comerciales externas” (PE: 458, 377), las cuales necesitan una buena parte de información y ofrecen la base para nuevas mejoras en la organización.

En el conocimiento de las condiciones del mercado, las grandes empresas se encuentran en una posición ventajosa “por la gran cantidad de contactos comerciales que les ayudan en la adquisición de información” (PE: 278-83); el empresario, “en su papel de organizador de la producción debe conocer a fondo los movimientos de la producción y del consumo” (PE: 297). Para el crecimiento del conocimiento supone una gran ayuda la movilidad geográfica “ya que un cambio de lugar permite a

las mentalidades más originales desarrollar plenamente sus capacidades y elevarse a posiciones elevadas” (PE: 197 n). El peso relativo de los emigrantes en el conjunto empresarial inglés es un mito que necesita ser revisado<sup>257</sup>. Las ventajas del recién llegado para percibir y adoptar nuevas ideas es un tema familiar en los estudios del crecimiento económico.

Kilby ha mostrado cómo los cuáqueros fueron capaces de mantener una extensa red de comunicaciones. En una época de ausencia de un mercado institucional de capitales -según Locke, los centros financieros de Londres ignoran al sector de manufacturas del norte; aunque Mathias afirma que es una generalización insustancial- supieron reunir los capitales dispersos a lo largo de la geografía inglesa para financiar sus inversiones<sup>258</sup>.

Corley (1993: 24) llama la atención sobre la actualidad de sus aportaciones sobre el ‘capital humano’. El conocimiento o información está situado en el corazón del proceso productivo. Marshall fue consciente de su importancia; sin embargo, sus ideas no fueron casi advertidas hasta 60 años después de su muerte, presumiblemente porque el conocimiento no puede ser medido como los costes o los beneficios. Hoy en día, se ajusta bien al moderno concepto de capital humano.

## 2. La gestión de la información

Marshall sabe distinguir una economía de información plena de la que se da en la realidad: “Un mercado perfecto es aquel en el que existen muchos compradores y vendedores, todos tan interesados y conocedores de los asuntos de los demás, que el precio sea el mismo. Pero no hay medio de averiguar a qué precio se efectúan las transacciones” (PE: 112). La famosa ‘comunidad empresarial’ parece esfumarse: “el empresario nunca sabe cómo están actuando los de su mismo ramo industrial” (PE: 112). Pero será siempre obligación del empresario buscar toda la información que pueda encontrar.

El empresario actúa siempre con conocimiento imperfecto. Marshall nunca ve un mundo de información perfecta: “los almacenistas de Manchester encargan estudios sobre la moda, los mercados financieros y de materias primas y de la política y de todas aquellas causas que pueden influir en los precios de sus productos; sólo entonces deciden qué productos fabricarán” (PE: 295). La realidad es cambio, lo cual significa que no hay perfecto conocimiento: “No podemos prever el futuro perfectamente. Puede suceder lo inesperado; y las tendencias existentes en la actualidad pueden cambiar antes de haber alcanzado lo que ahora parecía constituir su fin; que las condiciones de la vida no sean estacionarias es la fuente de muchas dificultades al aplicar las doctrinas económicas” (PE: 347).

Al hablar de las causas que influyen negativamente sobre los salarios ve que están “conectadas con la carencia de conocimientos” y propone investigaciones por parte de los economistas sobre las fluctuaciones a corto plazo y el desarrollo de los prospecciones económicos para “formular pronósticos sobre el futuro del comercio, lo que ayudaría a volver más estable y continuo el empleo en la industria” (*Conferencia sobre la remuneración industrial* de 1885: 181).

---

<sup>257</sup> Los inmigrantes no pasan del 10 % en el total del DBB; incluso en la distribución y el acero es un 5 %. La mayoría no llegó a Inglaterra huyendo de la pobreza ni de la persecución. Algunos casos notables fueron Brunner & Mond y G. de Ferranti.

<sup>258</sup> Michie (1988: 516) relaciona la incapacidad para explotar los avances técnicos del periodo con el funcionamiento del mercado de capitales que habría enviado señales erróneas a los inversores cerrando sus ojos a los nuevos sectores punteros de ingeniería eléctrica, vehículos de motor, e industria química; en lugar de ello los capitales fueron dirigidos a inversiones más seguras en el extranjero, lo cual frenaba un potencial crecimiento a largo plazo. R. Wilson, director de la *British Electric Traction Co*, dejó muy claro este punto a sus accionistas en la reunión anual de 1911; ‘no es fácil encontrar en este país inversiones rentables para el capital, de modo que tenemos la firme determinación de no extender el volumen negocio de nuestra empresa hasta que no haya mejores perspectivas’. Pero Michie ha probado que tiene mayor importancia los efectos de la legislación del Gobierno: una consecuencia accidental de sus medidas y controles fueron esas señales erróneas transmitidas a los inversores.

El empresario cree tener un juicio superior y manejar problemas complejos mejor que otras personas: “los juicios que forman los ciudadanos son siempre inferiores a los que realiza un hombre de negocios capacitado con una larga experiencia en los negocios” (PE: 491). Nadie puede asegurar que sus juicios son mejores que los de otras personas, pero creen tener información relevante que no poseen los demás: “piensan que la oferta de algún artículo será escasa y la compra para su futura distribución, convencido de que su juicio es el correcto” (IT: 253); así actúan también “los especuladores que creen estar basando sus actuaciones en las más recientes informaciones” (IT: 264). Para Marshall la conclusión es que “nadie puede tener toda la información sobre cualquier negocio; es la más cualificada autoridad sobre aquellas transacciones de las que es directamente responsable” (IT: 679). Pero acaba concluyendo que sus conclusiones son menos fiables a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

La atribución al empresario marshalliano de una información sin costes tiene mucho que ver con el modelo simplificado pigouviano de competencia perfecta<sup>259</sup> y con el uso que hicieron los clásicos de la cláusula *ceteris paribus* respecto a la información plena, para facilitar la resolución de los problemas:

El proceso de sustitución es una forma de competencia aunque eso no supone que sea perfecta. La competencia perfecta requiere un conocimiento exacto de la situación del mercado y aunque podría aceptarse en algunos casos, estaría fuera de lugar cuando se examinan otros aspectos. Los economistas pasados, que estaban bastante en contacto con los hechos de la vida comercial no lo ignoraban, pero en su deseo de brevedad y sencillez dieron la impresión, en algunas ocasiones, de suponer este conocimiento perfecto (PE: 540-1).

Se ha hecho tópico en la literatura que Marshall presta poca atención al efecto del tiempo sobre la economía, con lo que se ignora sus aportaciones respecto al “elemento tiempo”, antítesis de una posición de equilibrio:

Lo que llamo estado estacionario es una situación de reposo debida a fuerzas opuestas que están en movimiento. No hay un estado, que se parezca al mundo real como para ser objeto un estudio, en el cual la noción de cambio haya sido puesta aparte aunque sólo sea por un momento. No puedo escribir en términos estáticos y dinámicos por separado porque están indisolublemente unidos (MEM: 415).

El ‘estatismo’ marshalliano es el resultado de una multiplicidad de fuerzas dinámicas actuando a la vez. En mi opinión, el error está en aplicar los métodos mecanicistas de la Física -donde todas las fuerzas actúan simultáneamente para generar un vector único de movimiento- a un mundo como el económico donde las fuerzas actúan de un modo discontinuo, nunca todas al mismo tiempo y en el mismo lugar. Esta es una de las razones por las que el mercado no alcanza todos los puntos de asignación óptima de los recursos. El tiempo es “absolutamente continuo” y supone cambio: los modelos matemáticos de posiciones de inercia son una guía engañosa para acercarnos a una realidad que no permanece igual. La predictibilidad es difícil en estas circunstancias: “las tendencias económicas son difíciles de predecir, porque están gobernadas por complejas razones” (IT: 537-8). El empresario debe usar el sistema de prueba-y-error: intuiciones, especulaciones son sus armas: “no podemos conocer bien el futuro, lo inesperado puede suceder” (IT: 289); debe adivinar la dirección del mercado para adaptarse pero también para transformar el medio en que se mueve (Reisman, 1990 b: 410-1). Marshall reserva sus alabanzas para el que se encuentra detrás de ese cambio.

El manejo de la información es clave en la actuación empresarial: “Esta nueva época da mayores oportunidades a los hombres de negocios para fortalecer su empresa por medio del uso de la información, la cual es generalmente accesible, pero que necesita cierto esfuerzo para hacerse con

---

<sup>259</sup> Knight (1947: 51) reconoce que el supuesto del conocimiento perfecto impone algunas limitaciones, de las cuales la certidumbre completa es ‘la diferencia básica más importante entre las condiciones que la teoría se ve obligada a suponer y las que en realidad existen’. Pero más adelante reconoce que con esas condiciones los hombres se convierten en autómatas: ‘es dudoso que en un mundo de información sin costes existiera la inteligencia; parece probable que todo el reajuste orgánico se volverá mecánico, que todos los organismos se volverán autómatas’.

ella; y si no actúa así deberá ceder ante sus más avisados competidores. Debe aprender entonces a hacer un buen uso de la información que los recursos modernos ponen a disposición de los que saben buscarla del modo y en el lugar adecuado” (IT: 360-1).

En relación estrecha con el conocimiento o información está el papel de las expectativas. Fue el primer autor en señalar que las expectativas gobiernan las acciones económicas, aunque Marshall sólo las considera cuando se supone que son aproximadamente correctas. Aborda el tema desde un doble enfoque.

En el primero domina un mecanicismo determinista. El empresario busca formarse un cuadro racional de los costes y beneficios de las diferentes opciones, a través de la intuición de lo que pasará en el futuro; a pesar de ello “siempre debe hacer una elección entre riesgos alternativos, lo cual es inherente a su función” (IT: 270). Marshall está diciendo que, de algún modo, el empresario puede anticipar el curso de la economía lo mismo que la renta ganada por cada factor de producción -el beneficio empresarial- (Hutchison, 1967: 92). “Los empresarios se guían por las expectativas que tengan de la mayor o menor demanda de sus productos” (PE: 374). Las expectativas son mucho más poderosas que los hechos. Pienso que Marshall podía haber hecho un mejor uso de los dos principios que él relaciona -información y organización- para estructurar su propio análisis de las expectativas: el reconocimiento de que la información está sujeta a un continuo proceso de conjetura y crítica invalida la idea de que las expectativas racionales pueden estar basadas en modelos correctos.

Marshall tiende a presentarnos ese mundo de certidumbre, pero debajo de la formulación mecanicista hay un escepticismo radical -es el segundo enfoque- sobre la capacidad de conocer no el mundo de las teorías (Loasby, 1991 a: 126) sino “el mundo en el que vivimos”. No hay tales teorías y “lo peor es la aparente lucidez de los análisis. Es más fácil ser buen economista con el sentido común que estudiando las teorías del valor” (PE: 368). En la práctica, es más fácil para el empresario tomar las decisiones con un ritmo secuencial -más que de una sola vez- de decisiones tácticas a medida que se va generando nueva información.

## H. LA INNOVACIÓN

Es necesario precisar el sentido del concepto innovación porque siempre que se habla del empresario estamos influidos por la idea schumpeteriana, que reduce la empresarialidad a lo espectacular e infrecuente. En Marshall la innovación es parte del trabajo empresarial ordinario<sup>260</sup> ya que éste se desarrolla en muchas ocasiones en el corto y medio plazo, incluyendo procesos de adaptación técnica u organizativa. Su éxito depende de la convergencia con las expectativas de los consumidores a través de un proceso de ajuste progresivo: “es él quien con sus rápidas resoluciones, ideas y su natural audacia, fuerza el paso” (PE: 603). Y sugiere tomar la innovación sólo como un criterio más<sup>261</sup> de empresarialidad.

---

<sup>260</sup> Otro aspecto destacable es que en Marshall el proceso innovador se convierte en parte del trabajo ordinario diario de dirección, lo cual añade dinamismo a su teoría de la sustitución de los factores. Maneja la hipótesis de que las alteraciones de los precios relativos estimula la innovación: desde los trabajos de Schmookler en 1966 ha cobrado significancia empírica, dando así soporte a la intuición marshalliana. Schumpeter reduce la innovación al ámbito de lo espectacular, mientras que Marshall se fija en la continua adaptación de la estructura técnica u organizativa a los pequeños cambios observados en el mercado tanto de factores de producción como de productos elaborados. La mayoría de las actitudes empresariales se ponen en juego en situaciones de corto y medio plazo.

<sup>261</sup> Von Thünen había hecho avanzar la teoría económica enlazando las dos tendencias dominantes que caracterizaban al empresario como persona que asume el riesgo -Cantillon, Mill- y como innovador -Baudeau, Bentham-. Si el análisis había llegado tan lejos en 1850, se preguntan Hébert y Link (1988: 59) si no fue un paso atrás el que dio Schumpeter haciendo de la innovación en productos y procesos la única característica empresarial. Además, Von Thünen distingue entre el esfuerzo de un empresario trabajando por su cuenta del que realiza un asalariado, aunque tengan la misma habilidad e información. Nos parece insostenible la hipótesis schumpeteriana de que no había más que empresarios capitalistas hasta comienzos del XX.



## 1. El empresario como innovador

A pesar de la resistencia de Marshall a ver la función empresarial en un sentido convulsivo, se refiere a la ansiedad de los empresarios por “tomar rápida ventaja con los nuevos inventos” (PE: 597) (EI: 114). El empresario es vital dentro de una producción innovadora: “debe poseer la adecuada capacidad para valorar las innovaciones, si es que no las ha creado él mismo” (IT: 173), junto con la decisión para adoptarlas. “En épocas pasadas podía salir adelante sin una gran capacidad innovadora; pero ahora no puede estar tranquilo si no toma ventaja con nuevos inventos y busca nuevas líneas” (EI: 114). En *Industry and Trade* asocia el liderazgo con la introducción de innovaciones<sup>262</sup>: “la prueba del liderazgo es producir productos que países similares harán dentro de poco, pero que todavía no están en condiciones de producir” (IT: 3). Cita a Inglaterra<sup>263</sup> como ejemplo de país que está perdiendo esa capacidad: “los recientes avances se deben al espíritu de empresa y a las facultades inventivas de otros países” (IT: 3).

Sus primeros trabajos exaltan los aspectos heroicos del innovador; luego resaltará lo científico, al entender que la innovación puede ser programada y coordinada. Desde sus *Principles* identifica la “habilidad para los negocios” con la inventiva, liderazgo y rapidez para aplicar nuevas invenciones (Moss, 1992: 5-6). Esa idea no aparece en los primeros escritos en los que sigue a Smith y sólo tiene en cuenta al “obrero que innova” en su puesto de trabajo; esa figura desaparece en escritos posteriores, pero la idea asociada de que la innovación es un producto habitual del proceso empresarial se mantendrá en toda la obra de Marshall.

El innovador corre una serie de riesgos que hacen incierto el resultado final de su actividad pero gracias a ellos -según Marshall- avanza la humanidad. “Podemos dividir a los empresarios en dos clases: los que ponen en marcha métodos modernos de dirección y los que siguen caminos trillados. Los servicios que estos últimos prestan a la sociedad son, principalmente, directos y rara vez dejan de tener su recompensa, pero no ocurre así con los primeros” (PE: 597). Pone como ejemplo de uso de esquemas innovadores el proyecto del duque de Bridgewater para unir mediante canales fluviales las empresas de manufacturas de Manchester, las zonas mineras y el puerto de Liverpool (EI: 15). Dice Schumpeter: ‘llevando a cabo un nuevo plan o actuando según la costumbre, uno hace cosas tan diferentes como construir un camino o transitar por él’. Marshall suscribiría esa afirmación porque él distingue entre el “innovador industrial” y el “perezoso imitador”.

Marshall trata de modo distinto invención e innovación. Muchos inventos no son adaptados y los que sí lo son tardan un tiempo en difundirse en función de la escala de la operación y de los precios de los factores: “las innovaciones están sujetas a la prueba de la experiencia, que, a la larga, es infalible; después, sólo las innovaciones que poseían un verdadero valor han persistido” (PE: 213 n). Innovador e inventor no deben ser confundidos. El innovador es “el hombre de métodos prácticos”, que inicia y selecciona: “debe ser la cabeza pensante, ocuparse no en hacer cosas sino en decidir cuáles, de qué modo y quién las hará” (EI: 51); es el capitán de empresa: “las mejoras en los métodos de producción son iniciadas por empresarios que buscan el camino más corto para lograr un objetivo” (IT: 203). Está, por otra parte, “el investigador profesional” especializado, cuyos motivos son distintos de los del organizador: “la búsqueda de conocimientos por parte del estudioso para su

---

<sup>262</sup> La estructura de la industria inglesa -dominada por empresas de tamaño medio- era un freno para la innovación. Muchas empresas estaban cogidas dentro de un círculo vicioso: la producción no era tan grande como para respaldar inversiones fuertes en maquinaria y para una reorganización de la planta; pero ésta era la única manera de conseguir unos precios y costes más bajos que supondrían una demanda mayor y justificarían una producción con un alcance mayor (Landes, 1977: 679-80). Hacía falta iniciativa para romper esta cadena lógica conservadora y esta iniciativa no era frecuente. En la mayoría de los casos tuvo que ser la presión de la competencia extranjera la que trajo las innovaciones.

<sup>263</sup> La tesis de la ‘modorra empresarial’ se apoya en que el clima económico general de Inglaterra no era propicio para la innovación como el de Estados Unidos; Veblen piensa que estaba lastrada por su pasado, que sufría de un exceso de prosperidad.

propia satisfacción es generalmente fuente de nuevos conocimientos; pero el empresario los busca directamente de un modo que le lleva a ideas que generan nuevas ideas prácticas” (IT: 203).

Para Marshall cada uno va por su camino, pero “hay una creciente tendencia por parte de los científicos y los líderes industriales a ir de la mano” (IT: 205). El empresario aventaja al especialista en su capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes: “sus conocimientos y recursos le capacitan para hacer cosas muy variadas en lugares muy distintos” (EI: 177). De ahí se deriva la distinción marshalliana entre inventos “sustantivos” que trata como hechos aleatorios que actúan desde fuera -por analogía con los terremotos, por ejemplo-, de los inventos que son aplicación obvia de principios conocidos y que surgen dentro de la empresa. Estos últimos son una herencia del obrero smithiano que innova en su trabajo cotidiano. Schumpeter<sup>264</sup> (1928: 30-1 n) no la comparte por entender que separa un fenómeno homogéneo, cuyos elementos difieren sólo en grado: es difícil trazar una línea divisoria entre diversas clases de innovaciones.

Niman (1991 a: 174) considera urgente tener en cuenta esas intuiciones<sup>265</sup> si se pretende recuperar al empresario dentro de la teoría de empresa. En el caso inglés, la pérdida de liderazgo tecnológico<sup>266</sup> en los años del cambio de siglo fue factor determinante de su crecimiento retardado.

---

<sup>264</sup> El innovador actúa desde fuera de la demanda ya que debe persuadir a los consumidores “mostrándoles cosas en las que nunca antes habían pensado” (PE: 280), convirtiendo la demanda potencial en efectiva. Es la visión de Schumpeter (1976: 76) que recoge algunas ideas genuinamente marshallianas: ‘el productor inicia el cambio económico educando incluso a los consumidores si es necesario; les enseña a necesitar nuevas cosas’. Carece de sentido considerar que Marshall ve las necesidades de los consumidores como algo dado. Cuando no se da ese cambio los gustos de los consumidores son la fuerza fundamental y exógena, de acuerdo con el equilibrio walrasiano.

<sup>265</sup> Si nos apartamos de la deficiencia neoclásica de la empresa como función de producción y la vemos en términos marshallianos como estructura institucional, es posible explicar la innovación como un proceso endógeno a las empresas y entonces se convierte en un tema relevante cómo crecen las empresas y responden a las nuevas tecnologías. La organización juega en ese momento un papel importante para determinar la asignación de los recursos en orden a la investigación y el desarrollo, cómo las nuevas tecnologías conducen a innovaciones en productos y procesos y cómo usan las innovaciones para mejorar su competitividad. Los cambios en la estructura organizativa -innovación institucional- ayudan al crecimiento de la información básica para promover innovaciones, creando una estructura que aliente los cambios -haciendo más fácil detectar y responder a las oportunidades del mercado.

<sup>266</sup> La acumulación de capital conduce a rendimientos crecientes si va unida al progreso técnico, que no son sólo nuevas máquinas sino también mejores métodos organizativos (Aldcroft, 1964: 115-8). En el cambio de siglo Inglaterra había perdido su liderazgo tecnológico en algunas industrias básicas, con relación a Estados Unidos y Alemania: hierro y acero: es más caro y se produce menos comparativamente; carbón: hay una lenta adopción de la maquinaria (en 1924, sólo el 19 % de las minas estaban mecanizadas frente al 70 % en Estados Unidos); algodón: se dan ingresos decrecientes por procesos técnicos inadecuados; construcción naval: sigue a la cabeza pero ya caduca; y hay retraso en industrias punteras: química -en 1913, Inglaterra ya sólo producía el 11 % del total mundial-, instrumentos científicos, motores y electricidad.

## 2. Intuiciones de Marshall sobre la innovación

Sería forzar la naturaleza de las cosas convertir a Marshall en inspirador de las aportaciones de Schumpeter, ya que ambos entienden por innovación cosas distintas. Pero muchas intuiciones marshallinas fueron aprovechadas por el austríaco. Con su énfasis en las “nuevas líneas” y “nuevas invenciones” no hubiera estado en desacuerdo con Schumpeter en que ‘la función empresarial es el vehículo de continua reorganización del sistema económico’. Esto está fuera de lo que ocurre en un flujo circular que tiende al equilibrio, concepto que suele asociarse incorrectamente con el esquema marshalliano (Reisman, 1988: 301). El innovador “estudia en su negocio los caminos a través de los cuáles las innovaciones, los nuevos procesos, desarrollos de la demanda o las facilidades de transporte ofrecen oportunidades de alianzas beneficiosas” (IT: 330). El organizador de Marshall está más cerca del revolucionario schumpeteriano que del ajustador walrasiano que viene a poner orden en el mercado.

Es común a ambos la idea de innovación como la introducción de nuevos bienes: “el empresario debe desempeñar lo que Roscher llama la ‘tarea característica del fabricante moderno’, o sea la de crear nuevas necesidades mostrándole cosas en las que nunca había pensado anteriormente, pero que desea en cuanto se le sugieren” (PE: 280). Por tanto, “debe saber prever los movimientos de la producción y del consumo, ver dónde existe una oportunidad para ofrecer un nuevo artículo o mejorar el sistema de producción de un viejo artículo y asumir con audacia los riesgos” (PE: 297).

Marshall entiende asimismo la innovación como la aplicación de nuevos métodos de producción: “Las ventajas de la libertad económica se ponen de manifiesto cuando un hombre de genio está experimentando, a su propio riesgo, para ver si algún nuevo método, o combinación de viejos métodos, será más eficaz que la antigua” (PE: 406). Marshall recuerda la estrecha relación que existe entre innovación de productos y de procesos: “las mejoras en los métodos de producción son iniciadas por empresarios que buscan el camino más corto para lograr su objetivo” (IT: 203) (Reisman, 1988: 417 n). El buen organizador es aquel que diversifica los campos de investigación y traslada recursos monetarios hacia nuevas tecnologías<sup>267</sup> dirigidas a la producción de nuevos artículos: “no puede estar tranquilo a menos que se abra nuevos camino por sí mismo” (EI: 114).

Está también la creación de nuevos tipos de organización: “debe tener amplitud de miras y estar preparado para innovar en los métodos de dirección” (EI: 139). Los cambios en la estructura organizativa -la innovación institucional- promueven innovaciones en productos y procesos. Aplica a su empresa lo que otros han innovado: “se sirven de toda innovación o de cada nuevo proceso de producción ventajoso” (EEW, II: 47-8).

Sin embargo, son dos tipos de innovación bien diferentes. Mientras el problema de Marshall es la búsqueda de la mejor función de producción<sup>268</sup> entre las ya existentes, Schumpeter define cada innovación<sup>269</sup> como el establecimiento de una nueva: el empresario cambia ese menú de

---

<sup>267</sup> El crecimiento inglés hasta la década de los 70 había estado basado en el aprovechamiento de las innovaciones derivadas de la Revolución Industrial; pero habían dado ya todos sus frutos y estaban agotadas. En esos años podría haberse dado una ‘tregua tecnológica’ en términos relativos.

<sup>268</sup> Para Marshall el éxito de cualquier innovación depende de su relación con la batería de posibilidades existentes. Los cambios súbitos rompen el viejo orden mental, e impiden construir uno nuevo. De modo similar, las innovaciones revolucionarias pueden producir desastrosas consecuencias si el nuevo orden que pretender alcanzar está demasiado lejos del punto de partida. La función del empresario consiste precisamente en descubrir el conjunto de combinaciones de factores a disposición de una empresa en un momento determinado y escoger entre ellas la más beneficiosa (Moss, 1992: 6). La concepción gradualista de Marshall de la empresarialidad tecnológica ha recibido un gran soporte histórico por quienes se ocupan de documentar el actual proceso de cambio tecnológico.

<sup>269</sup> Pone el acento en las nuevas empresas, nuevos procesos tecnológicos y la elevación al liderazgo de nuevos empresarios. La conclusión es evidente: la innovación ocurre fuera de las empresas existentes en un momento determinado. La discusión schumpeteriana sobre las innovaciones puede enmarcarse dentro de la teoría

combinaciones en vez de elegir una de ellas. La cuestión es cuál de las dos concepciones es más útil para entender el desarrollo económico. Contra la convulsión innovadora de Schumpeter opone Marshall su visión gradualista: “En Economía, como en Física, los cambios son generalmente continuos. Los cambios convulsivos pueden de hecho ocurrir, pero se han de tratar separadamente: y el estudio de uno de estos cambios puede no arrojar ninguna luz sobre el proceso normal de evolución” (PE: 409).

El empresario marshalliano puede ser entendido en clave evolucionista<sup>270</sup>. Aplica el lema “*Natura non facit saltum*” y remite a Darwin (PE: 44). Si los cambios suceden como en la naturaleza, no cabe un empresario schumpeteriano. Moss (1992: 4) recoge evidencias que indican la alarma de Marshall por la revolución mendeliana -desde 1900- ya que suponía que en el desarrollo de nuevas especies la naturaleza presenta discontinuidades radicales y que se mueve por saltos. En la sexta edición de *Principles* (1916) da noticia de esta teoría pero le resta importancia resaltando que los cambios graduales a lo largo del tiempo eran la regla y no la excepción. Esto representa un curioso cambio en la posición metodológica de Marshall ya que en 1898 había escrito: “la Meca del economista es la biología económica más que la dinámica económica” (MEM: 318). Pero en una década las explicaciones biológicas iban a sufrir un cambio radical que, si era seguido por los economistas, apoyaría el punto de vista schumpeteriano frente al de Marshall. El no reaccionó adecuadamente a estos nuevos desarrollos.

Marshall señala algunas dificultades para llevar a cabo esa tarea innovadora. El empresario no invierte en el desarrollo de nuevos productos y procesos antes de convencerse de que la nueva planta puede hacer cosas que la antigua no era capaz. Es la primera dificultad, la habilidad para asumir riesgos y compensar los posibles fracasos con éxitos: “en todas esas industrias la nueva maquinaria y los nuevos procesos de fabricación son, en su mayoría, ideados por los fabricantes para uso propio. Cada novedad es un experimento que puede no dar resultado con el consiguiente riesgo y desembolso” (PE: 280). Hay que contar, asimismo, con los costes de adquirir la información sobre el estado de la tecnología: “el pequeño industrial puede no conocer la maquinaria que le sería más apropiada” (PE: 280).

Marshall tenía ante los ojos el ejemplo de su propio país. Inglaterra habría pagado en los años finales del XIX las consecuencias de haber sido el país pionero, la locomotora en la Revolución Industrial: sus competidores, al salir con retraso, estaban motivados por un espíritu más innovador, en las personas y en las instituciones (Crouzet, 1982: 404). Aunque hay autores como Saul (1969: 46) que consideran la teoría inadecuada en muchos aspectos<sup>271</sup>. Esa supuesta libertad del último en llegar para elegir el equipo más avanzado se ha convertido en un mito<sup>272</sup>. El pionero puede tener dificultad

---

de la empresa como función de producción. De esa visión del empresario actuando desde fuera de la empresa han arrancado muchas de las dificultades con las que ha tropezado la teoría del empresario.

<sup>270</sup> Así la innovación es una fuente de potencial diversificación semejante a las variaciones genéticas. El empresario innovador -variante genéticamente- entra en dura competencia con las demás para sobrevivir. A largo plazo, los más agresivos -los más innovadores- obtendrán una tasa normal de beneficios y sobrevivirán (Casson, 1990 b: XVI-XVII).

<sup>271</sup> La teoría económica dice que ‘el capital invertido es capital hundido, el pasado no cuenta’. No podemos olvidar la experiencia adquirida por los ‘capitanes de industria’ ingleses para dirigir a los obreros, el prestigio de sus productos, su red comercial y supremacía en muchos mercados. Es muy discutible esa libertad de los países menos desarrollados para escoger lo mejor que se ofrece: la experiencia muestra que las diferencias con frecuencia se hacen mayores. Incluso, la situación de un país industrializado junto a otros que comienzan tiene sus ventajas: la industrialización intensificó y diversificó la demanda de esos nuevos países -en 1914 Alemania era el segundo mejor cliente de Inglaterra, lo mismo que Inglaterra era el mejor cliente alemán- proporcionando nuevos mercados para los productos manufacturados. Además, Inglaterra estaba mejor preparada para prestar algunos servicios que eran muy necesarios a los recién llegados -navegación, seguros, bancarios.

<sup>272</sup> Desde el punto de vista de la empresa, no se puede considerar de manera aislada el cambio de un equipo por otro, sino que es necesario tener en cuenta todo el proceso productivo; desde el punto de vista de la

para romper con métodos tradicionales<sup>273</sup>. Pero hay otras desventajas estructurales más estrictamente económicas: por ejemplo, la interrelación de los elementos de una economía ya organizada<sup>274</sup> en la que los elementos del proceso productivo no se agotan al mismo tiempo, de modo que la introducción de nuevas tecnologías requiere desechar plantas y equipo que todavía podrían prestar servicio<sup>275</sup>.

Marshall concede gran importancia a la capacidad de soportar los costes de las patentes. En su época, muchos empresarios no patentaban sus innovaciones por miedo a los imitadores; además, veía cómo sus principales competidores estaban tomando ventaja en este terreno<sup>276</sup>. Marshall es crítico con el sistema de patentes porque retrasan la difusión de las innovaciones: “si el monopolio -obtenido por una patente- desapareciera, la disminución de riqueza nacional que eso supondría quedaría más que compensada por el aumento del valor de las empresas competidoras” (PE: 60 n); “ocurre a menudo que al patentar una invención es necesario patentar otros medios para llegar a los mismos resultados... eso supone molestias y pérdidas de tiempo y muchos empresarios prefieren guardar para sí sus innovaciones y sacarles lo que puedan” (PE: 281 n). Hay que gastar mucho dinero para convertir el nuevo ‘invento’ en ‘innovación’ a través de su instalación en una planta más costosa: “la mayoría de los avances técnicos necesitan el apoyo del capital en una escala cada vez mayor” (IT: 242),

Marshall señala la ventaja de la gran empresa “para llevar a cabo más amplias y frecuentes innovaciones” (IT: 239) que la pequeña muchas veces no puede soportar: “una empresa con abundante capital (...) puede estar alerta para hacerse con las innovaciones en nuevos procesos y

economía, una producción a gran escala requiere una inversión previa en infraestructura y esto rebasa las posibilidades de una empresa individual, además de que el rendimiento de estas inversiones se obtiene generalmente a largo plazo: es el círculo vicioso de pobreza e incapacidad en que se hallan cogidas muchas economías de países subdesarrollados (Landes, 1977: 705). Hay dos tipos de costes relacionados entre sí: uno, microeconómico, que supone un peso mayor para el pionero; el otro, macroeconómico, recae sobre el país que le sigue. El peso proporcional de uno y otro ha variado con el paso del tiempo, pero, en conjunto, podemos afirmar que toda la industria británica se resintió del legado de una industrialización precoz.

<sup>273</sup> Hubo ciertas desventajas de la prioridad tecnológica. Los costes que conlleva el sistema de ‘ensayo y error’ recaen sobre el pionero (Inglaterra), mientras que Estados Unidos y Alemania iban detrás aprendiendo de sus éxitos y fracasos. Cuando W. Richard visitó en 1897 las instalaciones productoras de aluminio en Homestead (Estados Unidos), le entraron ganas de echar abajo su factoría de Bolckow y levantarla de nuevo.

<sup>274</sup> En una empresa ningún elemento es un verso suelto: estaban planeadas formando un todo. No se puede cambiar algo sin modificar todo lo demás. Es muy difícil combinar una infraestructura heredada del pasado con la innovación técnica. Un ejemplo claro de interrelación son los ferrocarriles: los vagones de mineral eran pequeños, pero sustituirlos por otros mayores hubiera supuesto cambiar máquinas, puentes, raíles, túneles y otras muchas cosas diseñadas para las características de las primeras máquinas. La ausencia de una rápida extensión del mercado hizo que los empresarios siguieran usando los viejos métodos.

<sup>275</sup> Cuanto mayor es el grado de relación técnica dentro de una empresa es más probable que el empresario continúe invirtiendo en nuevo equipo de la vieja tecnología (Lazonick, 1983: 231). Las empresas algodoneras inglesas son un buen ejemplo de ese modo de actuar ya que -en vez de reorganizar la estructura vertical de la producción y de adoptar los telares automáticos- optaron por una reducción en los costos de las materias primas y una intensificación de la presión sobre los trabajadores. La reducción de costos resultante -junto a los beneficios de las economías externas- les permitió a corto plazo seguir aumentando la producción y exportar. Lo mismo se puede observar en el sector del acero. El tema de los costos perdidos es un reflejo de los peligros que a largo plazo lleva consigo una conducta maximizadora a corto plazo.

<sup>276</sup> Aunque la teoría tradicional -Landes es su principal representante- del fallo tecnológico en la industria Inglaterra está en revisión, es evidente que desde la década de los 70 ya no era la cabeza de la innovación tecnológica: de las patentes registradas entre 1870 y 1900, el 20 % eran inglesas y el 53 % continentales y de Estados Unidos (Crouzet, 1982: 381-3). Y además, eran los campos decisivos para el futuro desarrollo industrial donde las patentes eran extranjeras. No tendría importancia si hubiesen sido luego adaptadas en Inglaterra, pero según esta tesis, las empresas inglesas no habrían sido capaces de hacer el esfuerzo innovador que se necesitaba: las industrias no supieron mantener un nivel tecnológico adecuado para seguir siendo competitivas (algodón, acero, minas de carbón); y las nuevas (químicas, equipo eléctrico, motores) no se desarrollaron lo suficiente como para reemplazar a las antiguas abocadas a la decadencia.

nuevos productos” (IT: 240). Junto al aumento del tamaño de las empresas ve la aparición de una nueva clase de empresarios que deben “el mando sobre una gran empresa de negocios a la posesión de especiales facultades para saber apreciar los nuevos inventos, si no para crearlos” (IT: 173). Las empresas grandes y verticalmente integradas son capaces de experimentar ya que pueden aprovechar mucho mejor los frutos de la innovación que las pequeñas (PE: 283-4) (IT: 73-4). Es significativo que también Schumpeter tiende a identificar innovación con tamaño grande de las empresas.

Como confía a su amigo B. Kidd piensa que el socialismo ahoga la innovación: “su peligro radica en su tendencia a destruir las fuerzas creadoras de la innovación y de la selección”. Y subestiman las funciones de los empresarios en los negocios: “hablan mucho de la explotación de los trabajadores por el capital, del pobre por el rico y poco de los constantes experimentos de hombres capaces tratando de descubrir el mejor modo de alcanzar algún fin” (MEM: 283).

Hay factores que facilitan la actividad innovadora. Así, las industrias que están “en un grado de desarrollo temprano o están evolucionando rápidamente, como la industria química o relojera” (PE: 280) deben generar nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevos productos a través de la investigación y el desarrollo:

Las ventajas obtenidas por el pionero en la mejora de métodos son mayores en las nuevas industrias y en aquellas que se encuentran en un periodo de transición; así, en la industria de bicicletas los productos de una empresa no innovadora eran ya obsoletos nada más ser fabricados. En las industrias con fabricación en serie, sin embargo, la iniciativa ha cedido su lugar a una ordenada dirección y a la habilidad comercial (IT: 243).

## CAPÍTULO CUARTO

### ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EMPRESARIALIDAD MARSHALLIANA

El análisis precedente ha mostrado cómo Marshall realizó interesantes avances en el análisis de la actuación de los hombres de negocios de su época. Es uno de los creadores de la microeconomía ‘neoclásica’, sin que eso implique un ajuste total con el esquema de cualquier manual al uso. Especialmente, porque nunca se adhirió estrictamente al individualismo metodológico ni a la idea de racionalidad que son quizá los rasgos más característicos de lo ‘neoclásico’. Basta con leer *Principles* para darse cuenta de ello. Pensamos que la extendida identificación de su pensamiento con el modelo de equilibrio general y con la competencia perfecta, ha conducido a la ignorancia o tergiversación de muchas intuiciones valiosas. Una consecuencia es que en los modernos libros de texto el empresario brilla por su ausencia. Habría que preguntarse si alguna vez estuvo presente. En cualquier caso, la cuestión relevante es: ¿de qué modo puede incorporarse la figura del empresario a la teoría económica? Para responder a esta pregunta, lo que cuenta es si Marshall construyó una teoría nueva donde el empresario esté realmente presente. Haría falta -además- que la introducción de esa figura generara predicciones nuevas o alguna luz que nos permitiera ver las cosas de modo diferente ¿Existió un modelo coherente de empresario en la teoría de Marshall o fue simplemente sociológico?

#### A. EL PROBLEMA DE LA FORMALIZACIÓN DE SUS IDEAS SOBRE EL EMPRESARIO

La literatura económica de los treinta años posteriores a 1890 está llena de desarrollos, formulaciones y glosas de las tesis marshallianas. Este trabajo puso de manifiesto no sólo los cambios de enfoque, las ideas apenas apuntadas y los abundantes cabos sueltos en sus formulaciones, sino también -y esto es lo más interesante- las contradicciones internas de su sistema económico y los problemas que planteaba un modo concreto de entender la empresa y el empresario. Eso no nos puede

hacer olvidar el oscurecimiento de algunas aportaciones por la lectura que hicieron de su obra algunos de sus directos sucesores<sup>277</sup>. En los últimos años, asistimos a un creciente interés por sus ideas (Niman, 1991 a: 162): una de las tareas ha sido determinar si alguna vez el empresario formó parte de esa teoría y tratar de reintroducir las funciones empresariales en la teoría de empresa.

Un ejemplo puede ser ilustrativo. Mientras sus sucesores asumen el poco desarrollado análisis marshalliano de la demanda, su elaborado trabajo sobre la oferta fue -por el contrario- radicalmente modificado a pesar de las advertencias hechas por Marshall acerca del peligro que entrañaba la aplicación poco cuidadosa del modelo de equilibrio general walrasiano. Esta curiosa combinación llevó la empresa y al empresario a lo que Loasby (1976: 174-6) calificó como uno de los más notables callejones sin salida en la economía del siglo XX. Hasta los años 30 el empresario había sido un agente crucial en la ortodoxia microeconómica donde las ideas marshallianas constituían el armazón (Barreto, 1989: 64). En el posterior desarrollo de la teoría de empresa el empresario fue hecho desaparecer hasta convertirlo en una pura ficción. La empresarialidad quedó confinada a buscar combinaciones de factores para explotar las oportunidades del mercado. Hay una dificultad adicional de orden sociológico: ignorar las limitaciones del modelo marshalliano, válido para un momento histórico: el error fue tratar de aplicarlo a un mundo que había cambiado. Pocos economistas habían sido tan rigurosos en rechazar el rigor inmovilista; y los que criticaban a Marshall por no haber sabido construir un sistema exitoso para explicar el papel empresarial estaban dando pruebas de no haberle entendido.

El problema comenzó a perfilarse cuando Sraffa en su artículo de 1926 habla indistintamente de ‘competencia’ y de ‘competencia perfecta’, e insiste en que los ingresos decrecientes marshallianos son incompatibles con la competencia. Robertson deja al empresario una solución única para cada problema en la empresa, en vez del complejo análisis de posibilidades que Marshall había previsto. Robbins dio el siguiente paso en 1928 negando el valor conceptual de la empresa representativa. Marshall la había concebido como un emisor de información para los nuevos empresarios que querían entrar en una industria, pero no deja de ser una idea imprecisa y molesta que estorba en los razonamientos. En mi opinión, esa es la razón por la que desapareció del análisis. En realidad, Marshall no logró nunca articular esa idea dentro de un modelo coherente. Estoy de acuerdo con O’Brien (1984: 32-3) en que también se preparaba de este modo el camino para un mundo de información sin costes y de empresas con costes uniformes -que caracterizó la literatura de los años 30-, eliminando al empresario marshalliano que trata de reducir costes.

Shove (1942: 300) rescata la idea marshalliana de considerar las empresas en su proceso evolutivo más que en un estático punto de equilibrio. Quizá sus ideas sobre la empresa como unidad biológica -con su propio ciclo vital- son lo más parecido a una teoría del empresario que se puede encontrar en Marshall. Pero es muy difícil armonizarlo con la teoría marshalliana del equilibrio competitivo de la industria. En realidad, no hay una teoría de las firmas existentes en un momento dado aparte de algunas generalizaciones -fruto de la observación- sobre mercados específicos y el ciclo vital de las empresas. Se estaban poniendo las bases para un acercamiento diferente al problema de la actuación de los empresarios. Antes de comenzar el debate se eliminaban conceptos -como la localización o la decadencia de las empresas- que Marshall consideró fundamentales.

Pigou llevó a cabo la transición de Marshall a Robinson y Chamberlain con su ‘empresa de equilibrio’, que es una simple función de producción. De este modo, elimina todos los elementos dinámicos de la concepción marshalliana, convirtiéndola en un concepto de equilibrio estático. Es errónea la idea de que estaba atacando la teoría de la empresa en competencia perfecta marshalliana por la sencilla razón de que no había una teoría digna de tal nombre. Marshall no tenía una teoría de la empresa aparte de sus generalizaciones inductivas acerca de mercados específicos y los ciclos vitales. Fue el concepto posterior de Pigou lo que nos ha llegado como el modelo neoclásico de la

---

<sup>277</sup> No conviene olvidar que entre sus discípulos directos se encuentran: A. C. Pigou; J. M. Keynes; A. Bowley; o S. J. Chapman; y que la segunda generación incluye a F. Lavinton; D. H. Robertson; J. Robinson; G. H. Shove; M. H. Dobb; R. F. Kahn; y H. D. Henderson.

empresa maximizadora de beneficios. Moss (1984: 64-5, 312-4) analiza ese proceso de revisión y corrección de la empresa y el empresario marshalliano. Marshall aspiraba a construir una teoría que respetara la diversidad empresarial y al mismo tiempo generara algún tipo de equilibrio para el conjunto de la industria. Parece que le desagradaba la idea de que todas las empresas tienen que ser iguales en equilibrio competitivo a largo plazo; además, eso chocaba con sus ideas sobre el “ciclo vital” de los empresarios. Marshall formuló dos desarrollos sobre la empresa: uno, dinámica, de carácter inductivo, del ciclo vital de la empresa; y otro, estática, de toda la industria. Con su concepto de “empresa representativa” trataba de tender un puente entre ambos. La cuestión de cómo armonizar la idea del ciclo vital del empresario con la noción de equilibrio competitivo sigue abierta.

Robinson y Chamberlain dieron el siguiente paso lógico desarrollando su teoría de la empresa como función de producción y una situación industrial caracterizada por empresas en equilibrio con idénticas estructuras de costes y afrontando las mismas situaciones de mercado (Niman, 1991 a: 164) en la que no son necesarios empresarios: si todas las empresas tienen los mismos procesos tecnológicos de producción, las fuerzas del mercado conducirán a la uniforme adopción de una misma tecnología.

Con esta redefinición de la función empresarial como algo externo a la empresa, desaparece el ciclo vital de Marshall y lo que permanece dentro de la empresa es la función gerencial para explicar cómo el *manager* logra el equilibrio (Niman, 1991 a: 166). Se había llegado a una economía sin empresarios. No había necesidad de búsqueda, comunicación y control, incluso no hay razones para la misma existencia de las empresas. Dice Baumol (1968: 67): ‘El empresario ha sido expulsado del modelo. El grupo dirigente se convierte en un pasivo calculador que reacciona mecánicamente a los cambios que le impone el mercado, sobre los cuales no ejerce, ni intenta ejercer, influencia alguna’. Para Boland (1992: 220), la enseñanza económica de los 50-60 hizo que nadie leyese *Principles* y que se aceptase el punto de vista de que las contribuciones de Chamberlain, Robinson y Keynes representaban una superación de sus ideas. En la raíz de este abandono está el carácter confuso y contradictorio de la empresa representativa marshalliana, la falta de una teoría de empresa y la ofuscación sobre el tipo de problemas que el análisis metodológico de Marshall trataba de resolver. En parte, el problema se traslada a su concepción del empresario. La misma artificiosidad del concepto de empresa representativa hizo que el propio Marshall lo ignorara al analizar las empresas realmente existentes. Era el andamiaje para la construcción de su edificio económico; pero los andamios son retirados cuando la obra se ha concluido. Quizá fue simplemente eso lo que hicieron sus sucesores.

Seguramente a Marshall le habría desagradado el estrecho, abstracto y unido a las matemáticas camino que siguió la Economía después de su muerte, aunque le agradaban los aspectos cuantitativos dentro de unos límites. También se habría alegrado de la vertiente ‘aplicada’ -recogida de datos e investigaciones históricas- y del éxito de su campaña para prestigiar la profesión (Coats, 1990: 154, 169). Por supuesto sus colegas hoy son más precisos y rigurosos en sus análisis pero quizá con una visión menos universal a pesar de los esfuerzos de ciertos economistas por aplicar modelos optimizadores de la utilidad a todos los aspectos de la realidad -la economía de la familia de Becker puede servir de ejemplo-. Seguro que le hubiera disgustado ese imperialismo de la ciencia económica.

## **B. EL PREDOMINIO DEL ENFOQUE WALRASIANO**

La doctrina neoclásica considera la empresa como una caja negra: sabemos lo que entra y lo que sale pero lo que ocurre dentro no es relevante ni diferente de lo que ocurre en el mercado. La oferta se organiza en función de una serie de señales del mercado. Por tanto, la empresa se convierte en una función de producción. Como afirma Santos (1988: 6) el empresario ocupa un lugar en los supuestos del modelo económico neoclásico, pero no en su desarrollo. El paradigma de esta concepción es la teoría del equilibrio general de Walras. La ventaja principal del método walrasiano era su simplicidad como instrumento analítico pero el papel empresarial era limitado a poner orden en los mercados en su camino hacia el deseable equilibrio. Marshall era consciente de la dificultad que implicaba aflojar algunos de los estáticos presupuestos de la concepción walrasiana. El resultado fue



un método de análisis más difícil de manejar pero que permitía abordar problemas inalcanzables desde el punto de vista de equilibrio.

El problema surge al identificar a Marshall con la economía neoclásica y la competencia perfecta, cosa dudosa ya que no ve la empresa como una simple función de producción. Es significativo que Binks y Vale (1990: 13) titulen uno de sus capítulos: ‘La exclusión neoclásica’, aludiendo a la desaparición del papel del empresario. ‘El predominio de la estática en el enfoque neoclásico deja poco espacio a la función empresarial, quedando fuera del sistema, ya que la atención se centra en el equilibrio. Estas observaciones llevan al punto central del debate sobre la empresarialidad, que es, si al empresario se le debe considerar como un capitalista’. Según ambos, Marshall no niega la existencia del empresario<sup>278</sup>, pero lo ignora en el proceso de ajuste hacia el equilibrio, al estilo walrasiano.

Los economistas estaban tan impresionados con el poder del método de equilibrio walrasiano que comenzaron a preguntarse si Marshall había hecho un buen uso de él: una gran parte del trabajo realizado entre 1920 y 1933 consistió en reinterpretar a Marshall. Esa tarea supuso redefinir su teoría del valor como de competencia perfecta, añadiendo un modelo de equilibrio a largo plazo de la empresa y demostrando que los rendimientos crecientes eran incompatibles con esta nueva construcción: así dirigían la atención a la parte de la teoría del monopolio que vino a ser la de competencia imperfecta. El objetivo era buscar una alternativa teórica al sistema marshalliano sobre bases distintas: la teoría subjetiva del valor en vez del individualismo neoclásico. Pero al no tener en cuenta las restricciones del sistema marshalliano, confundieron el modelo con la realidad. Deja de considerarse el interés de Marshall por el progreso técnico al entender que el administrador tenía información plena y sin costes sobre la tecnología. Eso no es lo que Marshall había diseñado (Baumol, 1968: 64-71). Todo quedaba reducido a un esquema de reacciones mecánicas, claramente trazadas, para resolver situaciones de optimización.

Como consecuencia, en los manuales de la posguerra tenemos empresarios que se limitan a ajustarse a los precios. Es una ‘situación determinista de salida única’: en cada problema sólo hay una posible solución que está siempre implícita en las condiciones del modelo. Tenemos una realización instantánea de decisiones y un extraño motivo sintético llamado ‘maximización de beneficios’ (O'Brien, 1984: 48-9). La cuestión se enmarca dentro de la nueva metodología de la Economía, los paradigmas de Kuhn: las teorías de competencia perfecta servían para la ‘explicación’ de los fenómenos ‘ex post’ -carácter positivo-, pero no tenía carácter predictivo o normativo. También el mal uso del método estático por parte de sus sucesores condujo a un alejamiento de los problemas reales, apartándolo de la intención de su autor. Se llegó a considerar que la estática tiene que hacer supuestos tales como movilidad, conocimiento y previsión perfecta<sup>279</sup>, algo que nunca hizo Marshall.

Por lo tanto, no puede ser considerado un neoclásico puro en el sentido de postular un equilibrio basado en preferencias y tecnología dada, optimización de los individuos y claridad en los mercados (Whitaker, 1991: 9). Como ya dijimos, nunca se adhirió estrictamente al individualismo

---

<sup>278</sup> Kirzner (1975: 7) cuestiona el edificio teórico sobre el que está construida la teoría empresarial atacando su fundamento neoclásico: ‘La ortodoxia actual hunde sus raíces en el pensamiento marshalliano, modificado por las innovaciones de Robinson-Chamberlain y enriquecida por la asimilación de las ideas del equilibrio general de Walras y por la absorción de elementos austríacos del coste y una dependencia más acentuada del lenguaje matemático. Esta dirección es desafortunada como vehículo de comprensión económica’.

<sup>279</sup> Con el propósito de hacer un estudio profundo de algún problema especial dentro del campo de la estática, puede ser conveniente hacer esos supuestos para aislar el punto a considerar: “El proceso de sustitución es una forma de competencia aunque debemos insistir de nuevo en que eso no supone que sea perfecta. La competencia perfecta requiere un conocimiento exacto de la situación del mercado y aunque no sería apartarse demasiado de los supuestos de la vida real el suponer ese conocimiento en algunos comerciantes, estaría fuera de lugar cuando se examinan otros aspectos. Los economistas pasados, que estaban bastante en contacto con los hechos reales de la vida comercial, no lo ignoraban, pero en su deseo de brevedad y sencillez dieron la impresión, en algunas ocasiones, de suponer este conocimiento perfecto” (PE: 540-1). Pero del hecho de que se hagan estos supuestos en ciertos modelos de estática no se sigue que estén implícitos en el cuerpo general de la teoría o en las recomendaciones prácticas que se derivan de él (Harrod, 1966: 23-4).

metodológico ni a la idea de racionalidad que son los rasgos definitorios de lo ‘neoclásico’. Para Loasby (1991 b: 39), la reputación de Marshall como neoclásico le viene sobre todo de su libro V en *Principles*. Marshall en ningún momento intentó desarrollar una teoría de competencia perfecta. Es más, su modelo empresarial, como los de Schumpeter o Kirzner, incluye elementos incompatibles con la competencia perfecta<sup>280</sup>. Su preocupación era el desarrollo del carácter del hombre. Quizá pudo permitirse ese lujo de asignar finalidades altruistas a la actividad económica, viviendo en una sociedad que gozaba del más alto nivel de vida del mundo.

Otro aspecto incompatible con el equilibrio general y la competencia perfecta es la “organización externa” de la empresa (PE: 458) o “relaciones comerciales externas” (PE: 377), las cuales necesitan una buena parte de información y ofrecen la base para nuevos experimentos. Las relaciones comerciales no entran, desde luego, en el modelo de competencia perfecta; y su ausencia es incompatible con el progreso, que ese modelo no puede englobar. Las exigencias formales de la competencia perfecta destruyen el análisis marshalliano. Al contrario que la competencia perfecta, la organización marshalliana de la industria sugiere al menos cómo puede llevarse a cabo esa coordinación. Las empresas de Marshall son estructuras de información que, al contrario de la competencia perfecta, son capaces de generar expectativas fiables. Eso supone un proceso de descubrimiento dentro de una estructura imperfectamente especificada. Lo que él no explicó es cómo se regula todo el sistema formado por las empresas.

La competencia perfecta requiere una especificación inicial de preferencias, recursos y tecnología, lo cual para Marshall es inviable porque se derivan de la información que se genera dentro del proceso mismo (Loasby, 1989: 54, 62-3). Esos efectos no están representados en los análisis de equilibrio post-marshallianos y que paradójicamente eran un claro ejemplo de los efectos que la organización de la producción tenía sobre el aumento de la información. Su descripción es la de una estructura de mercado imperfecta: en concreto, el oligopolio. Ese supuesto conflicto entre la teoría del progreso económico de Marshall y un orden perfectamente competitivo, en realidad no existe. Pese a los malentendidos de sus sucesores, para Marshall el problema no era que la teoría del crecimiento del conocimiento fuese incompatible con la competencia perfecta, sino que la competencia perfecta era incompatible con el crecimiento de la información.

### C. LA SEPARACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE LA EMPRESA Y DEL EMPRESARIO

Los primeros años del siglo fueron testigos de un divorcio definitivo entre la teoría de la empresa -en la línea de Walras, Pigou, Robinson- y la teoría del empresario cuyos últimos representantes fueron Marshall, Knigh y Schumpeter. Hasta muchos años después no encontramos de nuevo atisbos de un análisis de la actuación de los empresarios<sup>281</sup>. La aportación de Coase no fue suficientemente apreciada y nadie recogió el reto de contestar por qué los mecanismos de empresa y mercado son alternativos: parecía obvio que era el empresario quien decidía en cada caso cuál era la alternativa más idónea. Muchas intuiciones marshallianas cayeron en saco roto. La más obvia de

---

<sup>280</sup> De acuerdo con Hutchison (1967: 89-90), se modo de entender los mercados competitivos requiere el uso de las líneas maestras de la competencia perfecta como base para levantar su edificio y luego lo retira: “Suponemos que las fuerzas de la oferta y de la demanda tienen un juego libre, que no hay ninguna combinación entre los empresarios de ambos lados, sino que cada uno actúa por sí solo y existe una competencia libre. Tendremos que ver si estas hipótesis están de acuerdo con la vida real” (PE: 341). Pero su idea básica es que lo habitual son las imperfecciones en el mercado: el libro III de *Industry and Trade* trata ampliamente y de modo práctico de las prácticas oligopolísticas (“competencia entre pocos”); y en *Principles* (PE: 494-5) cuando habla de los monopolios hace notar que los acuerdos entre empresarios juegan un papel de creciente importancia en la economía de su época.

<sup>281</sup> En los últimos años asistimos a un renacimiento de la Economía como una ciencia social que tiene en cuenta los dictados éticos (Coats, 1990: 170). Los trabajos de Matthews o Sen sugieren que el concepto de caballerosidad económica, que parece tan pintoresco a muchos lectores modernos, todavía tiene vigencia. Estudios sobre ‘economías no egoistas’ (Baumol, Collard) o sobre la cooperación indican que estamos rescatando temas olvidados de Marshall.

todas es el papel vital de la empresariedad y la necesidad de cualidades como energía y gusto por el trabajo duro (PE: 457). La habilidad empresarial como un recurso escaso no tiene cabida en los nuevos planteamientos ¿Qué papel juegan en la nueva teoría “las amplias facultades de buen juicio, actividad, discernimiento, atención y fijeza de propósito” (PE: 312) que requiere el empresario?

La obra cumbre del economista de Cambridge son sus *Principles*, pero eso no significa que no tuviera nada que decir a partir de 1890: prescindir de su obra de madurez significa quedarse con una visión muy limitada del pensamiento marshalliano. De hecho, despliega su método de modo más explícito en *Industry and Trade* que es más significativo en cuanto que busca un acercamiento al mundo real a través de las nuevas tendencias monopolísticas. Pero el libro y su método fueron ignorados por sus sucesores. Sólo autores como Keynes y Hutchison ponen de manifiesto que Marshall anticipa en ese libro que el monopolio y la competencia conviven en la vida económica<sup>282</sup> a través de sistemas que están a mitad de camino de uno y otro (Liebhafsky, 1955: 339). Como afirma en su prólogo, él comenzó a trabajar en el libro desde 1890 y la mayor parte estaba ya perfilada en 1904 (IT: VI). Es, por tanto, anterior a la obra de Schumpeter.

Otro lugar común de la literatura económica es que hasta la década de los 30 no se tuvieron en cuenta los problemas relacionados con los monopolios. Pero ya en 1890 se daba cuenta Marshall de que “alianzas industriales y monopolios jugarán un gran papel en la futura historia económica” (MEM: 289). Los economistas redescubrieron el dilema de Cournot -que las economías de escala llevan al monopolio-, sin considerar las dificultades que Marshall había encontrado en su análisis (PE: 459 n). Más aún: se acusaba a Marshall de que los rendimientos crecientes van contra la competencia perfecta y las condiciones de optimización que ésta asegura. Si -por una vez- dejamos que entre en polémicas, podría replicar que la competencia perfecta es enemiga de los ingresos crecientes y que la optimización es enemiga del progreso económico. La competencia perfecta se refiere a acciones ya completadas: en un mundo así no hay nada que esperar y él fue un pionero en el estudio de las expectativas. Marshall se da cuenta de que eso implicaría el final del progreso económico: “tal sistema empresarial produce hombres poco mejores que máquinas” (IT: 195), “ya que la idea central de la economía debe ser la de una fuerza viva y en movimiento” (PE: XV).

No es sorprendente que un planteamiento como el de los años 30 no tengan sentido los “beneficios normales” marshallianos. Se evita así el problema de explicar los beneficios, que son eliminados de la teoría del equilibrio general, a la cual no le importa analizar la remuneración de los factores. Desaparecen tanto el empresario como el beneficio en una teoría que excluye los cambios, tanto si es de equilibrio estático como dinámico. La popularidad de la teoría del equilibrio general fue un freno para profundizar en la teoría del empresario en la línea de las aportaciones de Marshall (Loasby, 1982: 239-40). El mismo Schumpeter -gran admirador de Walras- le censura por haber excluido la función empresarial de sus planteamientos económicos aunque se daba cuenta de la especial naturaleza de la empresariedad en situaciones de desequilibrio. El arbitrajista se ocupa de que los mercados alcancen el equilibrio pero, una vez logrado, Walras abandona al empresario, y centra su interés en la deducción de las leyes básicas de un estado de equilibrio general. Este enfoque distrae la atención acerca de los procesos hacia un equilibrio que nunca se alcanza, en los que Marshall estaba más interesado. Confinar lo económico a las situaciones de equilibrio hizo que se prestara poca atención a explicar cuál es la naturaleza del beneficio empresarial. Es triste que fueran razones de orden expositivo -como él mismo explica quizá justificándose- las que llevaron a Walras a una concepción estática de la tarea empresarial.

---

<sup>282</sup> Para Schumpeter (1971 a: 1061-2) Marshall es el padre de la teoría de la competencia imperfecta y en él encontramos el germen del conjunto de problemas que luego cuajaron en la teoría de la competencia monopolística (Chamberlain) o imperfecta (Robinson) cuyo santo patrón es ‘san Marshall’. Se mueve en un terreno intermedio entre competencia y monopolio. Su visión de la competencia fue malinterpretada: a pesar de sostener que “aunque estudiamos aparte el monopolio y la libre competencia, en la práctica están unidos por lazos imperceptibles: ya que hay un elemento monopolístico en casi todos los negocios competitivos; y muchos monopolios sostienen una gran parte de su poder sobre una base incierta y que pueden perderlo si desprecian las posibilidades de la competencia, directa e indirecta” (IT: 397), se le sigue identificando con el modelo de la competencia perfecta (O'Brien, 1984: 47). Los elementos competitivos y monopolísticos están presentes en todas las situaciones de la vida. El gran problema es el desconocimiento de su obra a partir de los años 40.

Otra brecha entre la teoría económica y la de la empresa en los modelos de equilibrio walrasianos es -según Marshall- ignorar los efectos del tiempo dentro del proceso de toma de decisiones<sup>283</sup>. Marshall considera el horizonte temporal como condicionante de las decisiones del empresario, y advirtió las limitaciones de los modelos neo-walrasianos de equilibrio donde se busca maximizar los beneficios con unas condiciones tecnológicas y de precios dados: según Boland (1992: 22-3) esa es la razón por la que hace jugar un papel central al tiempo ya que desea aplicar sólo dos principios explicativos a todos los problemas económicos: los de continuidad y sustitución. Insiste en que la aplicabilidad de ambos principios depende del elemento tiempo: el empresario debe hacer juicios sobre si los cambios del mercado durarán lo suficiente como para justificar inversiones. De ahí que la pieza clave de su sistema no sea el criterio de maximización.

Se ha perdido la visión marshalliana del empresario buscando información dentro de un ambiente de costes no uniformes y decidiendo con información limitada (PE: 341-96): deja de ser relevante en un mundo de conocimiento sin costes. El hecho de que la información en el mundo empresarial se presenta en forma de medias más que en valores marginales era irrelevante para la mayoría de los escritores (O'Brien, 1984: 25, 40-6). Para Marshall, la información está situada en el corazón del proceso productivo y es la que da sentido y contenido al esfuerzo empresarial y a las cualidades que Marshall apunta como necesarias para el éxito del empresario. Corley (1993: 24) opina que las modernas teorías que excluyen al empresario ofrecen herramientas de predicción mucho menos precisas que las marshallianas. Sus ideas en ese sentido pasaron inadvertidas hasta 60 años después de su muerte, quizá porque el conocimiento<sup>284</sup> no puede ser medido como los costes o los beneficios.

Se pueden señalar otras ideas formuladas por Marshall. Introdujo el concepto de externalidades, hechos que afectan a un negocio pero que no son directamente imputables a otro negocio; pone el ejemplo del bombeo de agua de las minas de carbón. Su aportación a la economía del bienestar es poderosa y ha sido apreciada insuficientemente. Intuyó los planteamientos que comenzaron a aparecer en los años 30 (Whitaker, 1991: 12). Para él, el acercamiento benthamita era el comienzo, no el final, de la verdadera economía del bienestar. Del mismo modo, han sido poco valoradas su insistencia en la contabilidad, el *management* científico y la educación de los empresarios.

Hace poco tiempo que se intenta introducir el fenómeno de la publicidad en el campo del análisis teórico, en conexión con la investigación de los procesos de formación de precios en mercados imperfectos. Mientras las investigaciones se han centrado en la competencia perfecta, por no existir preferencias por parte de los compradores respecto a los diversos productos, no fue necesario ocuparse de este tema, ya que era por completo ajeno a esa clase de mercados. Por ese motivo pasó desapercibido el completo tratamiento de Marshall sobre la publicidad en *Industry and Trade*. Por último -como señala Schumpeter (1983: 144-5)- Marshall creó esos útiles instrumentos que todos conocemos: sustitución, coeficiente de elasticidad, exceso del consumidor, cuasi-renta, economías externas e internas, costes primarios y suplementarios, corto y largo plazo. Aunque no todos eran nuevos, vinieron a ocupar el lugar adecuado y resultaron por primera vez, realmente útiles.

---

<sup>283</sup> En carta a Pierson dice: "He escrito el libro con una sólo idea: que donde Ricardo sostiene que el valor está determinado por el coste de producción y Jevons y los austriacos por la utilidad, cada uno tiene razón en lo que afirma pero se equivoca en lo que niega. La clave es que no tienen en cuenta el tiempo" (EEW, I: 97-8).

<sup>284</sup> Hoy en día se ajusta bien dentro del moderno concepto de capital humano que es relevante sobre todo para el empresario. Hayek vuelve al concepto marshalliano de información empresarial dentro de la situación de equilibrio. Para Coase, las empresas nacen como un mecanismo generador de información en aquellas áreas en las que el coste del uso del mecanismo de los precios es demasiado elevado.

## D. LUCES Y SOMBRAS DEL EMPRESARIO MARSHALLIANO

Marshall conservó siempre una cierta admiración moral por el empresario individual que busca su ganancia privada según su leal saber y entender. Esas ventajas del pequeño patrono pueden desaparecer cuando aumenta el tamaño y la dirección es dejada en manos de administradores asalariados “que tienen un horizonte mucho más limitado” (IT: 662). Encuentra una serie de deseconomías de escala asociadas con el poder ejercido por esa nueva clase de ejecutivos: inercia, mala dirección, falta de flexibilidad y de conocimientos sobre la industria concreta (Santos, 1988: 145). Es la misma idea, expresada por autores de diversas épocas históricas, de que ‘sólo en el pasado tenía importancia el factor personal en la innovación empresarial’, lo cual es coherente con su idea de que en ese momento “la iniciativa individual está siendo en gran medida sustituida por el trabajo en equipo” (IT: 360) y es el capital quien decide el rumbo de la empresa. Le tocó vivir una etapa histórica de profundas transformaciones en la estructura industrial<sup>285</sup>: desaparece ese mundo de pequeñas empresas<sup>286</sup> en el que tan a gusto se mueve el *entrepreneur* y nacen las grandes empresas dirigidas por *managers*.

Marshall se la arregla para fundir la tarea empresarial y la gerencial en una persona que reúne las características del hombre de negocios en las pequeñas y grandes empresas. Esa amalgama es la que se daba en la Inglaterra de su época. Eso le permite integrar la innovación -las acciones específicamente empresariales de ese hombre dotado de un talento natural escaso- en el trabajo rutinario de cada día: el *management* de Marshall tiene mucho sentido empresarial. La relativa ambigüedad del empresario que describe puede explicarse teniendo en cuenta la diversidad de tipos empresariales que coexisten en su época.

Se puede escribir un libro sobre “las actividades del hombre en la vida de cada día” sin hacer del empresario su resumen<sup>287</sup> (Maloney, 1990: 182). Pero eso es lo que Marshall hace en *Principles*, donde esboza el retrato; lo completa en 1907: “creo que la importancia de los empresarios ha sido subestimada y que los anteriores economistas no explicaron con claridad e insistencia el importante papel que han tenido en los logros alcanzados por la competencia” (MEM: 280); y lo termina de delinear en *Industry and Trade* con un cuadro más sombrío ya que elabora una lista de las cualidades que debe reunir el empresario pero no nos muestra cómo alcanzarlas en la práctica. Para Leibenstein (1987: 116) no está integrado el empresario en la teoría económica porque se ha glorificado hasta

---

<sup>285</sup> El crecimiento medio de la producción industrial (2 %) durante la era victoriana no es llamativo, pero mantenido durante décadas supuso multiplicar por cinco la producción entre 1873 y 1914. La relativa importancia de los diferentes sectores cambió mucho, aunque reteniendo sus características esenciales. Los primeros censos industriales datan de 1907 y eso complica el seguimiento de esos cambios (Crouzet, 1982: 186). En un vistazo inicial, se observa el predominio de los tres sectores principales: minería, hierro y acero y textil; en su conjunto, suministran el 60 % del valor neto de la producción industrial, la mitad de los trabajadores industriales y la cuarta parte de la población laboral inglesa y dos tercios de la exportaciones. Detrás vienen las industrias de alimentos y de la construcción -con un 10 % de la producción total-. El tamaño de los demás sectores industriales es muy pequeño ya que aportan sólo el 18 % del valor total. A fines de siglo el predominio de las grandes industrias se iba reduciendo y el capital se dirigía a la industria ligera y a la de distribución.

<sup>286</sup> En 1912 Schumpeter tiene una visión romántica pero pesimista: la función empresarial está llamada a desaparecer con el desarrollo; por eso, no le importa si es capitalista, gerente, ... sino su acción innovadora en un momento. Por el contrario, Marshall tiene mucho más en cuenta de qué empresario concreto hablamos porque su análisis es funcional y depende del tipo de empresa; es en la pequeña empresa donde se mantiene mejor el espíritu empresarial: favorece la formación del carácter; en las grandes ejercita mejor la racionalidad de las acciones la empresa que el individuo. El progreso hace el futuro predecible y es la gran empresa -reconoce con cierta tristeza- la que tiene los medios necesarios para predecir ese futuro.

<sup>287</sup> Maloney (1990: 179) piensa que para Marshall los empresarios son sólo un estereotipo, aunque admiraba de verdad a los hombres de negocios, a los que llama “nuestros grandes capitanes de industria” (Mem: 443). Sin embargo, en su época, había personas que pensaban de otro modo como muestra la reseña de *Industry and Trade* publicada en la revista *Athenium* (31.X.1919): ‘ha sustituido la proverbial máquina humana calculadora por nuevo hombre económico -audaz, perspicaz, siempre alerta- que muestra un fuerte parecido con los ‘capitanes de industria’ que las películas americanas nos han hecho familiares’.

hacerlo un ser mítico<sup>288</sup>, difícil de acomodar a actividades corrientes y por el carácter estático de la ortodoxia económica. En mi opinión, se trata más bien de que los postulados de la nueva teoría de empresa -racionalidad en las decisiones, maximización del beneficio y acceso sin costes a la información- han convertido en irrelevante el papel del empresario, sustituido por un gerente asalariado.

Durante bastantes años la economía teórica en Inglaterra consistió en la discusión e interpretación de Marshall. La enorme extensión de esta literatura se debe a la importancia y riqueza de las ideas originales que aparecen en sus obras, pero también a las dificultades de interpretación<sup>289</sup>. Y no podemos olvidar las dificultades para trazar su itinerario intelectual ya que sus obras ofrecen sólo ciertos indicios de los cambios de énfasis, de interés y de enfoque. Para obtener esta ayuda en la interpretación de sus escritos, uno debe apoyarse en ligeras alteraciones y sustituciones, en las notas a pie de página y en los apéndices a las re-ediciones.

Marshall se da cuenta de que hay un empresario pero -por otra parte- quiere ser muy exacto en su formalización. Como vimos, en todos sus planteamientos económicos se puede encontrar una doble orientación: una, teórica, que se ha incorporado a la ortodoxia económica -basta un repaso a cualquier manual de economía general-; y otra, con un enfoque más sociológico y de teoría de las organizaciones, que ha encontrado acomodo en los programas de estudios de las escuelas de negocios. Quizá este segundo aspecto es el que ha recibido una menor atención cuando se contempla el pensamiento marshalliano en su conjunto.

En el aspecto metodológico, Marshall objetiva el concepto de empresario aunque lo pone más en relación con la organización industrial que con la acción empresarial. Encuentra más viable una teoría de grupos que de individuos. No le interesa la construcción de modelos sobre la conducta empresarial: el estudio del crecimiento económico -nervio de sus escritos- no era un juego teórico, sino una comprensión de los procesos y problemas del mundo real. Su enfoque de la actividad empresarial es más indicativo -señalando quiénes son empresarios- que funcional -cuáles son sus actividades- por lo que sus observaciones tienen validez de modo prevalente para la época histórica que le tocó vivir.

Sus proposiciones de carácter ético-normativo aparecen mezcladas con observaciones ‘ad hoc’ y fuertes dosis de institucionalismo, por lo que se hace difícil separar el ‘ser’ del ‘deber ser’. Además, al introducir el cálculo matemático en la teoría económica, la empresarialidad -vinculada a una lógica no expresable en términos matemáticos- queda apartada del cuerpo central de la ortodoxia económica. Esa es otra de las razones por las que algunas de sus ideas no fueron incorporadas a la ortodoxia económica. El trata de separarse de lo que Pigou formalizará más adelante como modelo de competencia perfecta -influido por los modelos de equilibrio general- que limita la actividad empresarial a una función optimizadora dentro de unas condiciones dadas.

Marshall se aventura a elaborar una teoría del beneficio empresarial aunque las divisiones que establece son confusas. Como incluye ingredientes variados se hace difícil discernir la parte

---

<sup>288</sup> Marshall no era del todo ajeno a esa mitificación de empresario, como puede deducirse por las anotaciones que toma mientras asiste a una obra de teatro en New York (MLE: caja 6, 1) durante su estancia en los Estados Unidos. Quizá no sea casualidad que los protagonistas sean “un genial hombre de negocios” y un científico. Este se jacta de que son los estudiosos quien tienen las ideas y no los empresarios; y, como consecuencia, los que pueden hacer fortuna. El desenlace de la obra consiste en que el científico descubre sin advertirlo un nuevo colorante que el empresario patenta inmediatamente al darse cuenta de su valor. Marshall anota: “la obra representa al hombre de negocios como una especie de divinidad”.

<sup>289</sup> Entre otras, se encuentran: un reconocimiento constante de la variedad y complejidad del mundo social; la negativa constante a sacrificar la variedad de la realidad a la definición rígida y a la precisión lógica que es absolutamente necesaria para el análisis; la facilidad para suspender el juicio cuando los hechos no justifican un juicio o cuando cualquier generalización puede llevar a una simplificación excesiva, todas estas son conocidas características del maestro. Menos censurable sería un uso excesivo del contexto para interpretar cambios de significación; su indecisión en cuanto al nivel adecuado de abstracción; su negativa a decidir entre el pleno realismo y la amplia aplicabilidad, o la precisión y brevedad: en todas y cada una de las proposiciones se tiene que pagar un precio u otro (Hutchison, 1967: 75-6).

propriadamente empresarial. La diferencia entre beneficios normales y especulativos inesperados es el germen de una teoría de los beneficios propriadamente empresariales. No separa ganancias brutas de dirección del beneficio empresarial aunque sí respecto al sueldo de gerencia rutinaria. El análisis del “factor organización” o empresario es similar al de los otros factores.

En contra de la ortodoxia inglesa, admite que asumir riesgos no constituye el núcleo de la empresarialidad ya que quien corre riesgos es el capitalista, aunque su apego al concepto de empresario-capitalista le conduce a ciertas ambigüedades. Pone en relación la adopción de riesgos con el progreso económico cuando distingue entre innovadores y simples imitadores. Confunde empresarialidad y el desarrollo normal de un negocio, aunque reconoce que algunos empresarios son más emprendedores que otros. Anticipa, asimismo, la incertidumbre -que toma de Thünen y será ampliada por Knight- cuando habla de aquellos riesgos que no son asegurables. A pesar de su tendencia a presentar su teoría en términos de certidumbre y de continuidad, Marshall siempre usó ambos conceptos con fines simplificadores.

Frente a la visión de la especulación como un fenómeno marginal, Marshall le asigna un lugar en la economía de mercado, vinculándolo a la actividad del empresario. Hay una interesante evolución en su pensamiento: el especulador comienza siendo un entrometido que obstaculiza y distorsiona las señales emitidas por el mercado; y acaba viendo en la especulación constructiva -que opone a la destructiva- un integrante más del nuevo modelo industrial. Pero nunca dejó de mirar con prevención a estos personajes que confunden las sanas expectativas de los empresarios. Intuye los aspectos distorsionantes de la especulación sin pasar de ese punto.

Marshall pretende asignar a la iniciativa empresarial un papel decisivo en el desarrollo económico: el progreso depende de hombres, no de fuerzas anónimas como el mercado, pero luego no explica cómo se liberan del fuerte mecanicismo que su teoría económica les impone. Su concepto de desarrollo económico va unido al proceso de liberación de trabas a la libre acción de las leyes que regulan la actividad económica, aunque también reconoce que cada día cobra más fuerza la actuación del hombre desligándose de la férrea disciplina que le impone la naturaleza. Se recrea en el argumento de que el empresario aporta a la sociedad mucho más de lo que él mismo recibe.

Pone al mismo nivel las funciones de liderazgo empresarial y organizador de la producción. La información es decisiva para conocer las cualidades latentes de cada uno de sus subordinados y para coordinar demandas en conflicto. Es un pionero señalando la importancia de la publicidad, tarea que para él es propia del directivo y no del empresario. Ve al empresario como medio a través del cual actúa el principio de sustitución, que es todo un programa de búsqueda que sugiere al empresario cómo puede descubrir mejores funciones de producción que son todavía desconocidas.

Pienso que una aportación interesante de Marshall es considerar que el empresario realiza una labor de filtro de la información -interna y externa- que obtiene y que -a su vez- mejora la organización de su empresa. El análisis tiene un tono institucionalista en cuanto se ve involucrado el medio ambiente de la empresa. El papel de la información es tan vital que uno llega a preguntarse si Marshall no está buscando un mundo de conocimiento perfecto. En ese proceso de crecimiento interrelacionado, encuentra varias fases: la organización interna de la empresa aporta un caudal útil de datos internos; la organización de los empresarios de un sector les permite acceder al fondo común de conocimientos; la información obtenida por clientes y proveedores mejora la organización externa de la empresa. Entiende la empresa como un mecanismo que mejora la información. Coase estaría de acuerdo en que, según el coste de esa información, el empresario tiene o no incentivos para aprovecharla.

La visión marshalliana del mundo industrial como una comunidad donde se comparte la información no es congruente con la admiración que siente hacia el mercado y la competencia: en un mundo así todas las empresas acabarían siendo iguales. Lo mismo se puede afirmar del rechazo hacia el secreto comercial: si la información tiene un coste tan bajo, no hay incentivos para dedicar recursos a la investigación. No logra una integración armoniosa entre su moralismo y el deseo de una libre acción del mercado.

En la base de la actividad empresarial se encuentra la convicción de poseer información fiable y sabe manejar problemas complejos. No debemos confundir el modelo de competencia perfecta -una

construcción de Pigou- con su análisis estático que es el resultado de una multiplicidad de fuerzas dinámicas. No fue consciente del error que supone aplicar las leyes de la naturaleza al mundo económico: ésta es una de las razones por las que el mercado no puede alcanzar todos los puntos de asignación óptima de los recursos. Fue un pionero al señalar que las expectativas gobiernan la vida económica, aunque sólo las considera cuando se supone que son correctas. Pero el que la información esté sujeta a un continuo proceso de revisión hace inviable que las expectativas puedan ser plenamente racionales.

En Marshall la innovación es parte del trabajo empresarial ordinario ya que éste se desarrolla en muchas ocasiones en el corto y medio plazo, incluyendo procesos de adaptación técnica u organizativa. Sus raíces se encuentran en el obrero smithiano que busca introducir mejoras en su propio puesto de trabajo. El concepto ha cobrado fuerza en los últimos años: la actividad innovadora debe ser estimulada desde los niveles inferiores del trabajo. Sugiere tomar la innovación sólo como un criterio más de empresarialidad aunque afirma que la mejor prueba de liderazgo es la introducción de innovaciones. Distingue entre los que ponen en marcha nuevos métodos y los que siguen caminos trillados.

En Marshall hay ideas schumpeterianas sobre la innovación pero ambos la entienden en sentido distinto: en un caso, se trata de elegir entre las funciones de producción existentes mientras que, en el otro, se crea una nueva. Pero el empresario de Marshall se encuentra más cerca del innovador de Schumpeter que del subastador walrasiano que viene a poner orden en el mercado. El descuido de la actividad innovadora pudo condicionar el declive relativo de la economía británica del cambio de siglo. Adopta la idea ricardiana del innovador que recibe unos beneficios por encima de lo normal durante algún tiempo hasta que otros empresarios le imitan y los beneficios vuelven a niveles normales.

## CAPÍTULO QUINTO

### CONCLUSIONES

Alfred Marshall es un hombre con una compleja personalidad, reflejo de su formación y de las diversas fuentes de las que extrajo los materiales para la construcción de su sistema económico. En sus escritos podemos encontrar argumentos para justificar posturas muy distintas y es difícil afirmar cuál es su opinión sobre este tema o aquel. Sabe esconder los puntos menos elaborados o susceptibles de crítica en su argumentación y procura matizar sus expresiones refiriéndolas al contexto. Pero, en el fondo, no deja de ser un utilitarista que usa los conceptos éticos y biológicos como contrapeso intelectual.

Se encuentra a caballo entre dos mundos: uno, heredado de la Revolución Industrial que había elevado a Inglaterra al rango de primera potencia económica, constituido por pequeños y medianos empresarios-capitalistas; el otro, naciendo con las grandes corporaciones industriales, la nueva legislación comercial y los directivos a la cabeza de las empresas. Aunque intentó comprender los nuevos desarrollos, adaptando a ellos su esquema económico, le costó mucho entender y asimilar este nuevo modo de entender la actividad económica. Su esquema intelectual estaba ya formado cuando escribió *Principles* (1890); *Industry and Trade* (1919) añade su estudio sobre los monopolios; las aportaciones restantes tienen un relieve menor.

Esa dualidad refleja su formación e inquietudes intelectuales. Hay en todo su pensamiento una constante tensión entre fuerzas que le empujan en direcciones distintas. La fundamental es la tradición utilitarista, común a los escritores victorianos, en la que se había formado de la mano de Mill. La utilidad y el dinero son la vara de medir en las cuestiones económicas. Se concreta en el principio de sustitución, unido al de optimización, que busca una asignación óptima de los factores productivos a través de ajustes progresivos de modo que se hagan máximos los ingresos. Trata de



aplicar los principios mecanicistas propios de las ciencias físicas a una ciencia social como la Economía. Pero pienso que incurre en dos errores fundamentales: deja muchos aspectos sin explicar porque olvida la riqueza psicológica y moral del individuo; e ignora que la acción humana no produce como resultado un único vector de fuerza, como ocurre en el mundo físico donde las fuerzas actúan de modo simultáneo y constante.

El mercado es el instrumento que lleva a cabo esos ajustes: cuantas menos interferencias haya, mejor cumplirá su función. Poner el egoísmo individual en la base de la actividad económica refleja una visión pesimista de origen protestante sobre la capacidad del hombre para comportarse de un modo correcto. Su confianza en la competencia y la acción del mercado estriba en que piensa que el mercado aporta los mecanismos correctivos necesarios para que la persona rechace las tentaciones de atentar contra esas ‘leyes’ inmutables de la Economía. Marshall se dio cuenta de las consecuencias lógicas de sus postulados: sólo los más capacitados son capaces de interpretar correctamente las señales que emite el mercado, enriqueciéndose; nadie tendría la culpa -son las leyes del mercado- de que quede un residuo social. El no se atrevió a completar el argumento, cosa que hizo Spencer: los marginados sobran porque entorpecen la marcha de la sociedad.

Pero en Marshall hay otras fuerzas que le arrastran en una dirección ética. Están sus tempranas ambiciones clericales y la influencia paterna<sup>290</sup>. Entró pronto en los círculos idealistas influidos por Green, lo cual le llevó a Alemania para conocer la obra de Kant y Hegel. Así se reforzó su gradualismo biologista en el enfoque económico: no hay saltos bruscos, todo son diferencias de grado. Esto se concreta en el principio de continuidad. La influencia alemana se muestra también en la protección de los elementos relacionados con la libertad del hombre frente al mecanicismo determinista que impone la naturaleza.

La síntesis produciría -según Marshall- un ‘utilitarismo ético’: optimizar los resultados pero con miras a fines superiores. Marshall está dispuesto a permitir la entrada a elementos éticos en la Economía, siempre que se presenten con la suficiente regularidad. Queda la duda de si no lo hace con fines simplemente moralizantes que la hagan más aceptable. Afirma que la ganancia material sería un fin muy pobre para la Economía: en su esquema, las actividades económicas ayudan a la formación del carácter. Esta es la razón de su énfasis en la oferta, en las actividades unidas a la producción, porque son el lugar en el que se forjan esas cualidades. El trabajo es un medio para dar forma a ese carácter y es un fin en cuanto los motivos que impulsan a trabajar no son meramente crematísticos.

Marshall introduce otros elementos finalistas de la economía -como el desarrollo económico- pero pienso que no afectan al núcleo de su pensamiento. Sus ideas sobre la empresa y su papel en el mundo industrial presentan enfoques interesantes que se alejan de una simple ‘caja negra’. Es, junto a Schumpeter, el último economista que intenta construir una teoría del empresario. Después de ellos se interrumpe bruscamente esa línea de pensamiento. Es sintomático que sea un fenómeno coetáneo a la consolidación de una teoría de empresa basada en los presupuestos neoclásicos cuyos presupuestos analíticos hacen innecesaria la actividad del empresario. Todavía en nuestros días seguimos sin disponer de una teoría empresarial desde una perspectiva económica y no meramente sociológica.

¿Qué papel juega el empresario dentro de ese planteamiento general de la Economía? Antes habría que plantearse si alguna vez realmente existió y, en caso afirmativo, quién y cómo es. Mi opinión es que Marshall asigna un lugar al empresario dentro de su sistema. Ve en él un buscador de información dentro y fuera de la empresa. Su papel no es pasivo, esperando que la propia dinámica del mercado alcance los puntos óptimos de equilibrio. No se limita a escoger la función de producción más adecuada entre las ya existentes sino que éstas le sirven de guía en la búsqueda de una mejor asignación de los recursos. El empresario es algo más que un rótulo aglutinador de los aspectos organizativos de la empresa. Adopta un doble en su estudio: indicativo, en cuanto muestra quiénes son empresarios -fruto de la observación de los hombres de negocios de su época-; y funcional, cuando les atribuye algunas funciones características.

---

<sup>290</sup> Su padre era una persona adusta, de fuerte personalidad y rígidos principios, gran parte de los cuales los debía a su formación evangélica. Muchos rasgos esenciales del carácter paterno se hallan repetidos en Alfred.

El hombre de negocios que refleja *Principles* responde a las características del empresario-capitalista, propietario de su empresa. Sus obras posteriores -y las sucesivas reediciones de *Principles*- nos permiten seguir la pista del cambio en sus puntos de vista ante el desarrollo de las nuevas corporaciones, la despersonalización de la propiedad y la aparición de un nuevo tipo de personas -los *managers*-, que dirigen la actividad industrial. Todo el esquema de fines y medios de su sistema económico -formación del carácter, predominio de las actividades- está montado en función de ese capitalista propietario.

Parte de la hipótesis de que la capacidad empresarial es un talento innato y escaso en la sociedad. Sólo cabe una actividad de promoción y de mejora a través de una adecuada educación, aunque luego dedicó muchas energías a crear unos estudios independientes de Economía destinados a la formación de futuros empresarios. Marshall se esfuerza por separar tareas propiamente empresariales -toma de decisiones, innovación, apropiación del beneficio- de aquellas otras de tipo gerencial o rutinario, que él ve más propia de administradores asalariados. Intenta desligar la condición de empresario de la de capitalista, aunque admite que siempre se requiere aportar un pequeño capital propio.

Al igual que los otros factores de la producción, los servicios empresariales tienen su propio mercado con una oferta y demanda específicas y unos beneficios 'normales' o representativos, que sirven de indicador para potenciales nuevos empresarios. La competencia o libertad de empresa es condición necesaria para que haya un aporte regular de servicios empresariales. Marshall dedica mucha atención a los factores que influyen en esa oferta, tanto los económicos como de otro tipo: la valoración que la sociedad hace de su actividad; la cohesión ideológica del grupo; las condiciones de seguridad jurídica e institucional.

Su empresario es un *gentleman*, imbuido de 'caballerosidad económica'. La finalidad primaria de sus actividades no es la maximización de beneficios. Sin embargo ¿es posible alcanzar esos resultados con las restricciones que el modelo marshalliano impone? Mi opinión es que al maximizador marshalliano no se le dejan muchas oportunidades de comportarse como un caballero: como él mismo afirma, el principio de sustitución actúa lo mismo con máquinas que con hombres. Alguien dijo que Marshall no buscaba los modelos pero pienso que los aspectos de su sistema economía que han tenido menos fortuna son precisamente aquellos que no consiguió modelizar. El origen de estas contradicciones está en no haber sabido integrar de un modo armónico esa constante dualidad de su pensamiento. La maximización de la utilidad acabó arrojando del campo de juego a la caballerosidad económica: basta leer los libros de sus herederos intelectuales de la 'escuela de Chicago'.

Al abordar los incentivos o motivaciones que mueven al empresario, destaca las de orden económico pero solo como señal de su éxito y medio a través del cual poder alcanzar otros fines. Encuentro la misma contradicción de la moderna ortodoxia económica: la Economía tendría unas 'leyes naturales' que regulan el funcionamiento del mercado. Si -después de enriquecerse- una persona quiere emplear su dinero en obras de caridad o en artículos de lujo, es cosa suya. Cuando hace consideraciones éticas adopta un tono moralizante ajeno al discurso científico. Echo en falta una profundización y un intento serio por incorporar al modelo aspectos relacionados con la distribución de la riqueza o el desarrollo económico, que habían sido puntos fuertes en los desarrollos clásicos. Esa separación de aspectos positivos y normativos acabó con la disolución de los últimos. Los aspectos evolutivos de la empresarialidad tienen un fuerte sabor darwinista: el ciclo vital de las empresas y los empresarios.

Con los datos que tenemos sobre su relación con empresarios es fácil que el lector de Marshall albergue algunas dudas sobre la autenticidad de su entusiasmo y solicitud por los ellos. Pienso que Marshall necesitaba un parangón para marcar la diferencia entre la sociedad industrial y las anteriores; y para justificar la visión neoclásica del mundo sin atascarse en irresolubles argumentos. En ese sentido, el empresario le ayudaba a resolver sus contradictorias preferencias, reconciliando el mundo de las teorías y el de la realidad. La Economía podía resurgir como ciencia moral asumiendo un papel de guía de la responsabilidad ética profesional de los empresarios a los que ella educara en el futuro. Es difícil saber si Marshall usó a los empresarios con más provecho que al revés.

Resumiendo las conclusiones, podemos afirmar que:

1. Marshall no tiene propiamente una teoría del empresario. Se imita a hacer una serie de observaciones sobre los empresarios ingleses de su época.

2. En sus escritos hay valiosas intuiciones sobre el papel del empresario en la vida económica. Quizá la interpretación que los economistas neoclásicos hicieron de sus obras, no permitieron introducir en la teoría económica esas ideas. Dieron por supuesto que se conoce la función de producción y los condicionantes del mercado de factores; y el enfoque estático relegó la tarea organizativa a una acción puntual que no merece ser luego considerada.

3. Entre las razones que ayudan a explicar ese olvido se encuentran:

a) el propio marco de la economía marshalliana y las contradicciones internas del sistema, de los cuales la más clara es cómo puede actuar el empresario dentro de su ecléctica empresa representativa; estos problemas se vieron agravadas por la lectura de su obra que hicieron sus sucesores;

b) las aportaciones que han tenido fortuna en los desarrollos posteriores de la teoría económica son aquellas que consiguió integrar en modelos analíticos; esto no ocurrió con su análisis del empresario, en el que dominan los elementos de tipo sociológico; quizá un uso excesivo de las matemáticas ha sido causa del pobre tratamiento posterior que se ha dado a la función empresarial limitándola al estudio de los modelos económicos de equilibrio estacionario, los únicos que admiten un tratamiento empírico;

c) su empresario se mantiene dentro del marco microeconómico; Say había desarrollado las conexiones microeconómicas del concepto mientras los sucesores ricardianos de Smith, interesados sobre todo en la macroeconomía, continuaron negando el papel del empresario como tal: fue un desafortunado legado. Marshall, al volver sobre estudios microeconómicos, pudo quebrar esa línea; la obra de Keynes desvió de nuevo la atención hacia los estudios macroeconómicos, que dominaron el panorama económico hasta las crisis de los años 70; desde entonces, ha cobrado nuevo interés el análisis de la actividad empresarial;

d) el desarrollo posterior de la teoría de la empresa -con sus postulados de la empresa como función de producción, racionalidad de las decisiones y acceso sin costes a la información- hizo irrelevante el papel del empresario en la vida económica.

4. El problema central de Marshall es su intento de conciliar una concepción de la economía como cambio y progreso (PE: XV) a través de los descubrimientos competitivos o la mejora en conocimiento y organización, con el uso del método analítico del equilibrio. Los problemas de aplicar el análisis del equilibrio a un proceso de descubrimiento explica su escepticismo acerca de los modelos formales de equilibrio general (PE: 366). El éxito teórico del equilibrio general había sido alcanzado a través de la exclusión del elemento tiempo: de ahí que sea tan problemática su aplicabilidad. Marshall no se dio cuenta de que la principal limitación de su modelo de equilibrio parcial no es que sea parcial sino que está encorsetado por las limitaciones del método de equilibrio general walrasiano. Intentar una combinación de equilibrio y procesos era especialmente difícil, sobre todo a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackrill, M. (1988). Britains Managers and the British Economy, 1870's to the 1980's. *Oxford Review*, IV (1), 59-73.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organisation. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-95.
- Aldcroft, D. H. (1964). The Entrepreneur and the British Economy: 1870- 1914. *The Economic History Review*, XVII, 113-34.

- Alexander, A. P. (1967). The Supply of Industrial Entrepreneurship. *Explorations in Economic History*, IV, 136-49.
- Barreto, H. (1989). *The Entrepreneur in Microeconomics Theory: Disappearance and Explanation*. New York and London: Routledge.
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, LVIII, 64-71.
- Becattini, G. (1992). *Attualità di Marshall*. Roma: Il Mulino.
- Benson, B. L. (1989). The Spontaneous Evolution of Commercial Law. *Southern Economic Journal*, 55, 644-61.
- Binks, M., & Vale, P. (1990). *Entrepreneurship and Economic Change*. Maidenhead: MacGraw-Hill.
- Black, R. D. C. (1990). Jevons, Marshall and the Utilitarian Tradition. *Scottish Journal of Political Economy*, 37 (1), 5-17.
- Blaug, M. (1985). *Teoría económica en retrospectiva*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Boland, L. A. (1982). Difficulties with the Element of Time and the Principles, or Some Lies my Teachers Told Me. *Eastern Economic Journal*, VIII (1), 47-58.
- Boswell, J. (1983). The Informal Social Control of Business in Britain: 1880-1939. *The Business History Review*, LVII, 237-57.
- Boswell, J., & John, B. R. (1982). Patriots or Profiteers ? British Businessmen and the First World War. *The Journal of European Economic History*, XI (2), 423-45.
- Cannan, E. (1924). Alfred Marshall, 1842-1924. *Economica*, IV (12), 257-61.
- Cannan, E. (1964). *A Review of Economic Theory*. London: Cass.
- Casson, M. (1990). *Entrepreneurship*. Aldershot: Elgar.
- Clark, C. M. A. (1992). *Economic Theory for the Natural Laws of the Economy*. Aldershot: Elgar.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, IV (16), 386-405.
- Coase, R. (1975). Alfred Marshall on Method. *Journal of Laws and Economics*, XVIII (1), 25-31.
- Coase, R. (1990). *Alfred Marshall: Family and Ancestry*. Aldershot: Elgar.
- Coats, A. W. (1967). Sociological Aspects of British Economic Thought. *The Journal of Political Economy*, 75, 706-29.
- Coats, A. W. (1990). *Alfred Marshall and Ethics*. Aldershot: Elgar.
- Coleman, D. C. (1973). Gentlemen and Players. *The Economic History Review*, XXVI, 92-116.
- Coleman, D. C., & MacLeod, C. (1986). Attitudes to New Techniques: British Businessmen, 1800-1950. *The Economic History Review*, XXXIX, 588-611.
- Corley, T. A. B. (1990). Emergence of the Theory of Industrial Organisation, 1890-1990. *Business & Economic History*, 19, 83-92.
- Corley, T. A. B. (1993). *The Entrepreneur: The Central Issue in Business History ?* Manchester: Manchester University Press.
- Crafts, N. F. R., Leybourne, S. J., & Mills, T. C. (1989). The Climatic in Late Victorian Britain and France: A Reappraisal of the Evidence. *Journal of Applied Econometrics*, IV, 103-17.
- Crouzet, F. (1982). *The Victorian Economy*. London: Methuen.
- Crouzet, F. (1985). *The First Industrialists. The Problem of Origins*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cuervo, J. A. (1978). *Estudio sobre los objetivos de la empresa*. Madrid: Pirámide.

- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge (Mass): Harvard University Press.
- Charlesworth, H. J., & Cain, T. E. (1977). *Company Law*. London: Stevens & Sons.
- Chasse, J. D. (1984). Marshall, the Human Agent and Economic Growth: Wants and Activities Revisited. *History of Political Economy*, 16 (3), 381-404.
- Child, J. (1969). *British Management Thought*. London: Allen & Unwin.
- Dardi, M. (1991). The Concept and Role of the Individual in Marshallian Economics. *Quaderni di Storia dell'economia politica*, IX (2-3), 89-114.
- Dardi, M., & Gallegati, M. (1992). Alfred Marshall On Speculation. *History of Political Economy*, 24 (3), 571-94.
- Deane, P. (1968). New Estimates of Gross National Product for the United Kingdom, 1830-1914. *Review of Income and Wealth*, 14 (2), 99-110.
- Easterbrook, W. T. (1949). A Realistic Theory of Entrepreneurship. The Climate of Enterprise. *The American Economic Review*, XXXIX, 322-35.
- Eggens, J. B. (1979). ¿ Se puede hablar de una teoría general de la empresa ? Madrid: Pirámide.
- Ekelund, R., & Hébert, R. (1992). *Historia de la teoría económica y de su método*. New York: MacGraw-Hill.
- Elbaum, B., & Lazonick, W. (1984). The Decline of the British Economy: An Institutional Perspective. *The Journal of Economic History*, XLIV, 567-83.
- Endress, A. M. (1991). Marshalls Analysis of Economising Behaviour with Particular Reference to the Consumer. *European Economic Review*, 35, 333-41.
- Erickson, C. (1959). *British Industrialists: Steel and Hosiery, 1850-1950*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evans, E. W., & Wiseman, N. C. (1984). Education, Training and Economic Performance: British Economists Views 1868-1939. *The Journal of European Economic History*, 13, 129-48.
- Evans, G. H. (1949). The Entrepreneur and Economic Theory: A Historical and Analytical Approach. *The American Economic Review*, XXXIX, 336-48.
- Garside, W. R., & Gospel, H. F. (1982). *Employers and Managers: Their Organizational Structure and Changing Industrial Strategies*. Brighton: Harvester Press.
- Gélinier, O. (1973). *La empresa creadora*. Madrid: Asociación para el progreso de la dirección.
- Gurzynski, Z. S. A. (1976). Entrepreneurship-The True Spring of Human Action. *South African Journal of Economics*, 44, 1-26.
- Hannah, L. (1984). Entrepreneurs and the Social Sciences. *Economica*, LI, 219-34.
- Hay, R. (1976-77). Employers and Social Policy in Britain: The Evolution of Welfare Legislation, 1905-1914. *Social History*, I-II, 435-55.
- Hébert, R. E., & Link, A. N. (1988). *The Entrepreneur Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger.
- Henderson, J. P. (1990). The Ethicists View of Marshalls Principles. *Review of Social Economy*, XLVIII (4), 361-94.
- Hutchins, J. (1958). Business History, Entrepreneurial History and Business Administration. *The Journal of Economic History*, 18, 451-85.

- Hutchison, T. W. (1967). *Historia del pensamiento económico, 1870-1929*. Madrid: Gredos.
- Hutchison, T. W. (1981). *The Politics and Philosophy of economics*. Oxford: Blackwell.
- Hutchison, T. W. (1985). *Sobre revoluciones y progresos en el conocimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jeremy, D. (1984). *Dictionary of Business Biography. A Biographical Dictionary of Business Leaders Active in Britain in the Period 1860-1980*. London: Butterworth.
- Jeremy, D. (1990). *Capitalists and Christians. Business Leaders and the Churches in Britain, 1900-1960*. Oxford: Clarendon Press.
- Kadish, A. (1989). *Historians, Economists and Economic History*. London & New York: Routledge.
- Kennedy, W. P. (1974). Foreign Investment, Trade and Growth in the United Kingdom, 1870-1913. *Explorations in Economic History*, 11 (4), 415-43.
- Kennedy, W. P. (1987). *Industrial Structure, Capital Markets and the Origins of British Economic Decline*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kerr, C. (1969). *Marshall, Marx and Modern Times*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Keynes, J. M. (1992). *Ensayos biográficos. Políticos y economistas*. Barcelona: Crítica.
- Kindleberger, C. (1964). *Crecimiento económico en Francia e Inglaterra 1851-1950*. Cambridge (Mass): Harvard University Press.
- Kindleberger, C. (1988). *Historia financiera de Europa*. Barcelona: Crítica.
- Kirzner, I. (1975). *Competencia y función empresarial*. Madrid: Unión Editorial.
- Knight, F. H. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar.
- Landes, D. S. (1977). *Cambio tecnológico y desarrollo en Europa Occidental entre 1750 y 1914*. Jaén: Edersa.
- Lazonick, W. (1983). Industrial Organization and Technological Change: the Decline of the British Cotton Industry. *The Business History Review*, 57, 195-236.
- Leibenstein, H. (1987). *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*. Cambridge (Mass): Harvard University Press.
- Levine, A. L. (1967). *Industrial Retardation in Britain, 1880-1914*. New York: Basic Books.
- Liebhafsky, H. (1955). A Curious Case of Neglect: Marshalls Industry and Trade. *Canadian Journal of Economics*, 21, 339-53.
- Loasby, B. J. (1976). *Choice, Complexity and Ignorance: An Inquiry into Economic Theory and the Practice of Decision-making*. Ann Arbor: University Microfilms International.
- Loasby, B. J. (1982). The Entrepreneur in Economic Theory. *Scottish Journal of Political Economy*, XXIX (3), 235-45.
- Loasby, B. J. (1986). Marshall's Economics of Progress. *Journal of Economics Studies*, 13 (5), 16-26.
- Loasby, B. J. (1989). *The Mind and Method of the Economists. A Critical Appraisal of Major Economists in the 20th Century*. Aldershot: Elgar.
- Loasby, B. J. (1990). *Knowledge, Learning and Enterprise*. Aldershot: Elgar.
- Loasby, B. J. (1991 a). Efficient Institutions. *Quaderni di Storia dell'economia politica*, IX (2-3), 115-31.
- Loasby, B. J. (1991 b). *Equilibrium and Evolution*. Manchester: Manchester University Press.
- Lydall, H. (1992). *The Entrepreneurial Factor in Economic Growth*. Basingstoke: MacMillan.
- MacClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- MacCloskey, D. (1970). Did Victorian Britain Fail ? *The Economic History Review*, XXIII (3), 446-59.

- MacCloskey, D., & Sandberg, L. (1971). From Damnation to Redemption: Judgements on the Late Victorian Entrepreneur. *Explorations in Economic History*, IX, 96-108.
- MacIvor, A. (1984). Employers Organization and Strike-breaking in Britain, 1880-1914. *International Review of Social History*, XXIX, 1-33.
- MacNulty, P. J. (1984). On the Nature and Theory of Economic Organization: the Role of the Firm Reconsidered. *History of Political Economy*, 16 (2), 233-53.
- MacWilliams Tullberg, R. (1990). *Alfred Marshall in Retrospect*. Aldershot: Elgar.
- Maloney, J. (1985). *The Professionalization of Economics. Alfred Marshall and the Dominance of Orthodoxy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maloney, J. (1990). *Alfred Marshall and Business*. Aldershot: Elgar.
- Marshall, M. P. (1947). *What I remember*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martínez-Echevarría, M. A. (1983). *Evolución del pensamiento económico*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Mathias, P. (1969). *The First Industrial Nation: An Economic History of Britain 1700-1914*. London: Methuen.
- Matthews, R. C. O. (1990). *Marshall and the Labour Market*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matthews, R. C. O., & Supple, B. (1991). The Ordeal of Economic Freedom: Marshall on Economic History. *Quaderni di Storia dell'economia politica*, IX (2-3), 189-213.
- Merkle, J. A. (1980). *Management and Ideology*. Los Angeles: University of California Press.
- Michie, R. C. (1988). The Finance of Innovation in Late Victorian and Edwardian Britain: Possibilities and Constraints. *The Journal of European Economic History*, 17 (3), 491-530.
- Moss, Scott (1984). The History of the Theory of the Firm from Marshall to Robinson and Chamberlain: the Source of Positivism in Economics. *Economica*, 51, 307-18.
- Moss, L. S. (1992). Biological Theory and Technological Entrepreneurship in Marshall's Writings. *Eastern Economic Journal*, VIII (1), 3-20.
- Muñoz Linares, C. (1950). Breves notas sobre una teoría general del empresario. *Anales de economía*, 37, 4-60.
- Niman, N. B. (1991). The Entrepreneurial Function in the Theory of the Firm. *Scottish Journal of Political Economy*, 38, 162-77.
- O'Brien, D. P. (1984). *The Evolution of the Theory of the Firm*. London: MacMillan.
- O'Brien, D. P. (1990). Marshall's Industrial Analysis. *Scottish Journal of Political Economy*, 37 (1), 61-84.
- O'Kean, J. (1982). *Empresario y entorno económico*. Bilbao: Deusto.
- Parsons, T. (1968). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.
- Payne, P. L. (1967). The Emergence of the Large-scale Company in Great Britain, 1870-1914. *The Economic History Review*, XX (3), 519-42.
- Payne, P. L. (1978). *El empresariado y la administración industrial en Inglaterra*. Jaén: Edersa.
- Payne, P. L. (1988). *British Entrepreneurship in the Nineteenth Century*. London: MacMillan.
- Perkin, H. (1969). *The Origins of Modern English Society 1780-1880*. London: Routledge & Kegan.
- Pesciarelli, E. (1989). Smith, Bentham, and the Development of Contrasting Ideas on Entrepreneurship. *History of Political Economy*, 21 (3), 520-40.
- Pesciarelli, E. (1992). *The Undertaker's Role in Marshall's Approach to Economic Growth*. Roma: Il Mulino.

- Pinilla, E. (1968). *Los empresarios y el desarrollo capitalista*. Barcelona: Península.
- Pollard, S. (1965). *The Genesis of Modern Management*. London: Arnold.
- Pollard, S. (1991). *La industrialización de Europa, 1760-1970*. Zaragoza: Prentice Hall.
- Raffaelli, T. (1991). The Analysis of the Human Mind in the Early Marshallian Manuscripts. *Quaderni di Storia dell'economia politica*, IX (2-3), 29-58.
- Reisman, D. (1987). *Alfred Marshall, Progress and Politics*. New York: St. Martin's Press.
- Reisman, D. (1988). *The Economics of Alfred Marshall*. Basingstoke: MacMillan.
- Reisman, D. (1990 a). *Alfred Marshall's Mission*. Basingstoke: MacMillan.
- Reisman, D. (1990 b). Alfred Marshall as a Social Economist. *Review of Social Economy*, XLVIII (4), 395-415.
- Reisman, D. (1991). Conservative Capitalism: Alfred Marshall. *Quaderni di Storia dell'economia politica*, IX (2-3), 215-33.
- Robertson, H. M. (1970). Alfred Marshall's Aims and Method Illustrated from his Treatment of Distribution. *History of Political Economy*, 2 (1), 1-65.
- Rodger, R. (1986). Mid-Victorian Employers Attitudes. *Social History*, XI, 77-80.
- Rosell, J., Torras, J., & Trigo, J. (1985). *Crear 80 000 empresarios*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Rostow, W. W. (1986). *Desarrollo: La economía política del periodo largo marshalliano*. Madrid: Tecnos.
- Rostow, W. W. (1990). *Theorists of Economic Growth from David Hume to the Present*. New York & Oxford: Oxford University Press.
- Rothblatt, S. (1968). *The Revolution of the Dons: Cambridge and Society in Victorian England*. London: Faber & Faber.
- Rubinstein, W. D. (1977). The Victorian Middle Classes: Wealth, Occupation, and Geography. *The Economic History Review*, XXX, 602-23.
- Samuels, W. J., & Schuster, T. (1990). Aspects of the Discursive and Interpretative Structure of Marshall's Arguments Concerning Labor. *Review of Social Economy*, XLVIII (4), 436-49.
- Sandberg, L. G. (1974). *The Entrepreneur and Technological Change*. Aldershot: Elgar.
- Santos Redondo, M. (1988). *El empresario y la empresa en el capitalismo. Estudio de la jerarquía y la organización en el pensamiento económico*. Madrid: Universidad Complutense.
- Saul, S. B. (1969). *The Myth of the Great Depression, 1873-1896*. London.
- Schumpeter, J. A. (1928). La inestabilidad del capitalismo. *Economic Journal*, XXXVIII, 361-86.
- Schumpeter, J. A. (1971). *Historia del análisis económico*. Barcelona: Ariel.
- Schumpeter, J. A. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Schumpeter, J. A. (1983). *Diez grandes economistas: de Marx a Keynes*. Madrid: Alianza.
- Schwartz, P. (1981). *Empresa y libertad*. Madrid: Unión Editorial.
- Shaw, C. (1989). British Entrepreneurs in Distribution and the Steel Company. *Business History*, XXXI, 48-60.
- Shove, G. F. (1942). El lugar de los Principios de Marshall en el desarrollo de la teoría económica. *Economic Journal*, LII, 249-329.
- Skidelsky, R. (1986). *John Maynard Keynes. Esperanzas frustradas 1883-1920*. Madrid: Alianza Editorial.
- Spengler, J. (1975). *Adam Smith and Society's Decision-makers*. Oxford: Clarendon Press.



- Stephen, F. H. (1984). *Firms, Organization and Labour*. London: MacMillan.
- Streissler, E. W. (1990). The Influence of German Economics on the Work of Menger and Alfred Marshall. *History of Political Economy*, 22 (5), 31-68.
- Todd, N. (1975). Trade Unions and the Engineering Industry Dispute at Barrow in Furness, 1897-8. *International Review of Social History*, XX, 33-47.
- Tuttle, C. (1927). The Function of the Entrepreneur. *The American Economic Review*, III, 13-25.
- Whitaker, J. (1972). Alfred Marshall: The Years 1877 to 1885. *History of Political Economy*, IV, 1-61.
- Whitaker, J. (1977). Some Neglected Aspects of Alfred Marshalls Economic and Social Thought. *History of Political Economy*, 9 (2), 161-97.
- Whitaker, J. (1990). *Centenary essays on Alfred Marshall*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitaker, J. (1991). Marshalls Principles after One Hundred Years. *Quaderni di Storia dell'economia politica*, IX (2-3), 7-28.
- Wilken, P. H. (1979). *Entrepreneurship*. New Jersey: Ablex.
- Wilson, C. (1965). Economy and Society in Late Victorian Britain. *The Economic History Review*, XVIII (1), 183-98.
- Williams, P. L. (1978). *The Emergence of the Theory of the Firm From Adam Smith to Alfred Marshall*. London: MacMillan.
- Yarmie, A. (1980). Employers Organization in Mid-Victorian England, 1850-80. *International Review of Social History*, XXV, 209-36.
- Yarmie, A. (1984). British Employers Resistance to Grandmothers Government, 1850-80. *Social History*, IX, 141-69.