

GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA
E INTEGRACIÓN DE LOS ENFOQUES
NO ORGANIZATIVOS EN LA DIRECCIÓN

Depósito Legal: C-880/95

Imprime:
Imprenta RO'CARRO
Trav. de la Obra, 2
Telf.: 981/ 62 08 59
Sada (A Coruña)

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA E INTEGRACIÓN DE LOS ENFOQUES NO ORGANIZATIVOS EN LA DIRECCIÓN

DISCURSO DE INGRESO DEL ACADÉMICO CORRESPONDIENTE, ELECTO

ILMO. SR. DR. DON CAMILO PRADO FREIRE

en el acto de su recepción, el día 17 de Mayo de 1995, y

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO DE NÚMERO

EXCMO. SR. DR. DON JAIME GIL ALUJA

B A R C E L O N A

1995

ÍNDICE

1. ORIENTAR EL CAMBIO.....	pág. 8
2. ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	pág. 17
3. LA ECONOMÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.....	pág. 20
4. LA TEORÍA DE LA AGENCIA.....	pág. 24
5. LA TEORÍA DE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD.....	pág. 28
6. LA ECONOMÍA INDUSTRIAL.....	pág. 30
7. CONSIDERACIONES FINALES.....	pág. 31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	pág. 32

EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMOS SEÑORES,
SEÑORAS Y SEÑORES

Quisiera expresar, en primer lugar, mi más sincero agradecimiento hacia los miembros de la Real Academia por el gran honor que se me dispensa al haber sido elegido Académico Correspondiente de esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

La distinción que se me hace servirá, sin duda, para continuar en la línea de entrega a la ingente tarea investigadora que he emprendido, estimulándome a avanzar en la búsqueda de los fundamentos teóricos que rigen el comportamiento de las organizaciones, independientemente del entorno en que se hallan inmersas.

Permítanme, por tanto, exponer el tema que he elegido como discurso de ingreso, tal como es preceptivo para incorporarme a esta docta Real Academia, con el propósito de dejar constancia de las limitaciones existentes en cuanto a conocer las “leyes” que regulan el funcionamiento de la empresa, puesto que la incertidumbre del futuro hace posible el uso de la imaginación para asegurar una variedad de futuros concebibles.

El tema elegido para este momento solemne es el de la “Globalización de la Empresa e Integración de los Enfoques no Organizativos en la Dirección”.

1. ORIENTAR EL CAMBIO

El tema principal a analizar en el entorno económico es la emergencia acelerada de la competencia global. Globalización aplicada a la cada vez mayor actuación empresarial en los mercados internacionales así como a la pérdida de “inmunidad” que la empresa siente en los mercados locales, por efecto de su desregulación¹. Ellas tienen que enfrentarse a los competidores de nacionalidades diferentes, con características técnicas, económicas, organizativas y sociales muy variadas. Estas características son susceptibles de actuar sobre los costes y los precios en función de la localización, de las diferentes tasas de inflación y de las variaciones de las paridades monetarias. Al mismo tiempo se asiste a procesos frecuentes de inestabilidad de partes del mercado, a fuertes distorsiones de la tasa de rentabilidad entre los competidores, a una intensificación de la competencia por costes o calidad, a la concentración del sector, a la aparición de sobrecapacidad, etc. Por ello la optimización de las decisiones en el seno de la empresa conlleva, en la actualidad, a determinar el ámbito en que ella se desenvuelve, el marco que la define, su relación con el mercado, su estructura y los enfoques decisionales que singularizan el papel del directivo.

La realidad de la empresa presenta una característica de permanencia o, cuando menos, de durabilidad, que la particularizan en cuanto a lo que son actos aislados o iniciativas coyunturales. Esta concepción implica dinamicidad, lo que lleva a que la empresa considerada como dependiente de su entorno, y de sus condiciones, esté en interacción con él. Por ello dado que el dinamismo del entorno es distinto del de la empresa, ésta deberá adaptarse, y en la medida de lo posible, anticipar su evolución; en su defecto, la empresa estará sujeta a la atrofia y a su desaparición².

Una de las contribuciones más originales hechas a la evolución de las estructuras empresariales es la realizada por Chamberlain³ para quien existen tensiones irreconciliables en las relaciones económicas. En lugar de una tendencia hacia el equilibrio, lo que se denota es una tendencia simultánea hacia el desequilibrio. La noción de equilibrio,

que probablemente, está emparentada con la teoría microeconómica clásica, no ofrece el objeto de análisis -la empresa- en toda su amplitud. Por ello se hace necesario centrarse en el estado de desequilibrio y, concretamente, en los procesos de expansión del sistema. En la medida en que la empresa está en relación con su medio con el objetivo de producir recursos superiores en valor a los introducidos en su sistema, aquella se encuentra en un estado de desequilibrio. Por esta razón, el concepto de equilibrio de la empresa y en particular de sus estructuras organizativas se puede considerar, simplemente, como un ejercicio académico. En realidad, la empresa es un sistema organizativo bien subsaturado o sobresaturado⁴. Ante estas dos eventualidades, los directivos tratan de modificar el estado de las cosas interviniendo con medidas correctoras, siendo necesaria la flexibilidad de la empresa para esta adaptación, pues de lo contrario la empresa vería amenazada su integralidad.

Toda organización es, por definición, integral y, por consecuencia, rígida⁵, siendo la flexibilidad un factor relativo. Por ello, en un entorno dinámico, la resistencia al cambio durante un período prolongado va a generar la marginalización de la empresa y, al final, su desaparición.

En un medio dinámico, como dice Kaufmann⁶, se comprende mejor la necesidad de la empresa de estar en estrecha relación con su entorno y, por consecuencia, llegar a ser un sistema abierto y flexible. Pero ello no será posible si no se pierde una cierta porción de la integralidad. En aras de sobrevivir, es decir, de evitar su total desintegración, la empresa debe definir los sistemas que le permitan mantener su integralidad, cualquiera que sea el dinamismo del medio en que se encuentra inmersa y es afectada por él.

La empresa así presentada se revela como un sistema dinámico no lineal. Ello es así por cuanto los múltiples actores (internos y externos), se comunican, intentan coordinar sus acciones para alcanzar un objetivo, intercambian información, interactúan unos con otros, se influyen mutuamente, y todo ello de un modo dinámico. Las acciones de unos vienen a influir sobre las que otros iniciarán más tarde; los efectos de

las decisiones tomadas rara vez son directas e instantáneas. Numerosos actores, con diferentes marcos de referencia, con sistemas de valores que evolucionan en el tiempo en función de la experiencia y con objetivos contradictorios, intervienen en diferentes etapas del proceso “evaluación-elección-acción-consecuencia”. Simplificando, la organización evoluciona en un medio que posee su propia dinámica. Un entorno en el cual se produce un intercambio continuo de información, de recursos y de energía. Y a su vez este medio reacciona a los intentos de control por parte de la empresa y llega incluso a seleccionar aquellas empresas que son aptas para sobrevivir⁷.

Se detecta al analizar las pautas de comportamiento de las organizaciones que éste está afectado y es dependiente de multitud de fuerzas que se ejercen en su interior y también fuera de él. Fuerzas de muy difícil, por no decir imposible, predicción y, en algunos casos, describir, valiéndonos de los medios tradicionales a los cuales ha recurrido la Ciencia de la Empresa, pues como dicen Thietart y Forques esta imposibilidad tiene sus raíces en la naturaleza misma de los sistemas dinámicos no lineales. Es decir, que pequeñas variaciones en ciertas variables pueden tener consecuencias trascendentales, totalmente imprevistas inicialmente. No obstante, en los sistemas difusores, en los sistemas que difunden su energía al exterior, como es el caso de la empresa, aparecen islotes de estabilidad, de regularidad y de orden, aun cuando aquella estabilidad puede ser mortal si la organización está siendo atraída hacia su declive y su desaparición. En esta línea Geiner⁸ muestra como la empresa pasa sucesivamente por fases de evoluciones y de revoluciones y conserva durante períodos limitados una forma de estabilidad.

Si se acepta la proposición según la cual las empresas, en cuanto que organización, son sistemas dinámicos no lineales, se pueden extraer varias consecuencias⁹:

1^a) La previsión del comportamiento de las organizaciones es imposible, especialmente en una escala global y en un horizonte a largo plazo.

2^a) En las pequeñas variaciones es posible separar la causa de sus

efectos. Esto es particularmente cierto cuando el horizonte es a corto plazo. La variación incremental conocida se deduce directamente de este postulado. Proceder paso a paso permite controlar progresivamente, en el sentido de dirección operativa, las acciones de la empresa. En un horizonte lejano, el hecho de que se de la interacción entre los diferentes componentes de la organización, puede tener un efecto devastador e imprevisible incluso cuando las variaciones sean mínimas.

3ª) Las organizaciones son caóticas por su naturaleza. Están sujetas a fuerzas internas y externas, a las cuales le son particularmente sensibles. Se trata entonces del efecto mariposa o de la sensibilidad a las condiciones iniciales (Lorentz explica en una famosa metáfora como el batir de las alas de una mariposa en la selva brasileña crea, meses después, un huracán en Tejas). Sin embargo, y como se ha señalado anteriormente, en el caso de los sistemas difusores, aparecen islotes de estabilidad y de regularidad en un mar de caos. Estos islotes de estabilidad son alternativas que la organización adopta, secuencialmente, después de cambios drásticos.

4ª) Como sistemas difusores, las organizaciones aportan y reciben recursos, información, dinero, materiales, etc. con su entorno. A fin de facilitar esta interacción con el entorno, la empresa crea intencionadamente una diversidad interna (o desorden) a fin de responder a las diferentes demandas externas. Ellas van a ser, al mismo tiempo, generadoras de caos.

La empresa se nos muestra así como una realidad de naturaleza muy compleja, pluridimensional que puede y debe ser concebida como una realidad económica (o tecnicoeconómica), una realidad humana y una realidad social¹⁰. Realidad económica en cuanto a que la empresa debe ser considerada como un organismo de producción. Su finalidad principal es la creación de utilidades, es decir, de bienes y servicios aptos para satisfacer las necesidades en constante evolución, tanto en calidad como en cantidad, expresadas por una demanda solvente, es decir, con un poder de compra suficiente. En esta línea, la empresa dispone de un conjunto de recursos diversos, materiales e inmateriales (materias primas, utillaje, equipos, capital, conocimientos, etc.) que los

directivos reúnen y combinan a través de operaciones más o menos complejas, sobre la base de un cálculo técnico y económico, pero en términos de coste, de precios y de beneficio, para obtener la eficacia, la eficiencia (productividad) y la rentabilidad deseadas. Como organismo de producción de bienes y servicios, la empresa ejerce, simultáneamente, una función de distribución de ventas que se manifiesta de tres formas: la primera es la de los pagos de la empresa a los proveedores por las compras corrientes; la segunda es la parte del valor añadido por la empresa a los bienes y servicios que ella emplea (valor añadido que ella genera) y que expresa su verdadera aportación dado que es la diferencia entre el valor total de su producción y sus consumos. Y la tercera se encuentra en el reparto de las ganancias derivadas de la productividad, es decir el beneficio obtenido por una mejora de la eficiencia en la combinación de los factores de producción. En esta línea Normann¹¹ considera que la fórmula de explotación de la empresa (competencia excepcional, saber hacer, productos, tecnología, etc.) expresa el principio unificador del sistema de transformación y de cambio, el cual comprende:

- El territorio de la empresa, la almena que ella trata de dominar.
- Los productos, servicios o sistemas facilitados al territorio.
- Los recursos y las condiciones internas de la empresa a través de los cuales el dominio es ejercido.

Tregoe y Zimmermann¹² establecen nueve tipos de fórmulas de explotación (fórmulas estratégicas), derivadas de la observación y la experiencia. Son éstas las siguientes:

1) Productos

Una empresa que se rige por los “productos ofrecidos” continuará produciendo y entregando productos similares a los que estaban produciendo y entregando en el pasado. Ella buscará nuevos sectores geográficos y nuevos segmentos de mercado donde exista necesidad de sus productos.

2) Necesidades del mercado

La empresa regida por las necesidades del mercado deberá buscar

nuevas posibilidades de responder a las necesidades que ella está satisfaciendo actualmente. Ella podrá buscar las necesidades nuevas o nacientes de los clientes que ella ansía.

3) Tecnología

En este tipo de empresas la tecnología determina el abanico de los productos ofrecidos y los mercados a los que servir. En esta línea la empresa debe buscar un número elevado de aplicaciones a su tecnología. Y lucha por ser el líder innovador y tecnológico de su especialidad.

4) Capacidad de producción

Una empresa regida por la capacidad de producción ofrece únicamente los productos que pueden ser fabricados a partir de sus conocimientos, de sus operaciones, de sus sistemas y de su equipamiento.

5) Métodos de venta

Una empresa regida por los métodos de venta determinará los productos que ella provee, los mercados que ella ansía y su alcance geográfico está fundado en base a las capacidades y límites de dichos métodos de venta.

6) Métodos de distribución

Todo será determinado a partir de los tipos de productos o de clientes que pueden ser tocados por el intermediario de los canales de distribución.

7) Recursos naturales

Una empresa desarrollará sus productos y sus mercados utilizando o preservando sus recurso naturales. Se concentrará sobre el control de estos recursos.

8) Dimensión/crecimiento

La dimensión/crecimiento no es una fuerza motriz salvo que el deseo de aumentar/mantener/disminuir entraña una modificación del abanico de productos y de mercados

9) Rendimiento/beneficio

No es una fuerza motriz salvo que una modificación efectuada en

el abanico de productos y mercados para obtener rendimientos/beneficios deseables conduce a una empresa a una variedad de productos sin relación los unos con los otros.

La fórmula estratégica designa las principales categorías de variables claves. El análisis concreto del papel de la empresa permite discutir los “parámetros” que la singularizan. Son éstos¹³:

- Actividad: Extracción, fabricación, instalación, negocio, servicio.
- Producción: Serie, pequeñas series, sobre pedido o por proceso.
- Personal: Alto nivel, muy cualificado, poco cualificado.
- Tipo de gestión: Muy elaborada, medianamente elaborada, poco elaborada, rudimentarias.
- Tipo de inversiones habitualmente administradas.
- Intensidad de capital: $CA/I < 01 > 10$
- Inversión en investigación.
- Tipos de mercados: Público en general, industrial, colectividades, Estado.
- Tipos de distribuidores: Concesionarios, almacenistas, detallistas, grandes superficies, sucursales de ventas.
- Clases de productos: Materias primas, componentes, semi-productos, productos industriales, productos de consumo.
- Tipos de ventas: Valor de los pedidos, por prescripción, por mercado.
- Postventa: Con o sin reparación, venta o no de piezas, con o sin garantía.
- Circuito de decisión de compra: Uno o varios decisores, uno o varios prescriptores.
- Despliegue comercial: Regional, nacional, continental, internacional.
- Estructura industrial: Fábrica única, varias fábricas nacionales, varias fábricas internacionales.

En el marco económico en que la empresa es analizada y, por tanto,

contemplada, los esfuerzos se centran en tratar de descubrir los factores estratégicos que constituyen los requisitos para tener éxito en la actividad empresarial, pues como dicen Alchian y Demsetz¹⁴, la empresa surge cuando se dan simultáneamente dos precondiciones: 1) que es posible incrementar la productividad a través de la producción en equipo (una técnica de producción para la que resulta costoso medir directamente el rendimiento marginal de los factores puestos en cooperación) y 2) que es rentable estimar la productividad marginal observando o especificando la conducta de los factores, lo que determinará la existencia de una producción conjunta de los factores; varios propietarios de los factores; una parte común a todos los contratos de los factores que entran; que se tiene derecho a renegociar el contrato de cualquier factor independientemente de los contratos con los propietarios de otros factores; que tiene derechos sobre el producto residual y que tiene el derecho de vender su posición central-contractual-residual.

La empresa como realidad humana se centra en la idea, expresada magistralmente por Merigot¹⁵ de que es ante todo hombres; un lugar de trabajo en un marco de vida, un conjunto de actividades, en definitiva, una organización. El problema fundamental se centra en determinar cual es el objeto de estudio de la organización, lo que la conforma y, entonces, lo que constituye el factor clave de su éxito. Sería imposible tratar aquí las múltiples teorías de la organización que tratan de explicar y dar una solución al problema planteado¹⁶. No obstante y de un modo muy sintético se puede decir que la base está en la relación estrategia-estructura.

En esta línea de investigación existen grupos de teóricos que determinan campos de estudio complementarios, siendo uno de ellos el enfoque de Chandler, para quien el punto de arranque se concretiza en:

Incremento entorno → incremento estrategia → incremento estructura

dando lugar al célebre adagio “la estructura sigue a la estrategia” haciendo, por tanto, depender los cambios de estructura de las actuaciones estratégicas, las cuales están, a su vez, condicionadas por el entorno. Para otros, el enfoque de Chandler no resuelve mas que par-

cialmente el problema y piensan que “la estructura presiona a la estrategia”. Se está de acuerdo en que lo que adquiere la empresa (recursos humanos, técnicos, comerciales, etc) ejerce una fuerte limitación sobre las posibilidades innovadoras y encuentra en la localización de recursos una concretización inmediata. Se puede decir que la estructura de la empresa en un instante dado, determina el campo y la naturaleza de las actividades estratégicas consideradas¹⁷. En general se puede estar de acuerdo con Martinet cuando establece que los diferentes prismas que se interponen entre los decisores y la realidad (y que deforman sus percepciones), son ampliamente producidos por las estructuras: reparto de poder, recursos ocultos, calidad del sistema y de la circulación de la información, composición del grupo dirigente, etc. Por todas estas razones la relación de Chandler se reescribiría del siguiente modo:

Entorno —> Estrategia —> Estructura

Para Lawrence y Lorsch¹⁸, el grado de incertidumbre del entorno constituye la variable explicativa esencial: a medida que ella se eleva, la estructura debe diferenciarse y producir, salvo que se disuelva, mecanismos de integración. En esta óptica, una empresa diversificada, expuesta a una gran variedad de entornos, debe crear unidades organizativas diferenciadas y resolver los problemas que genera su coordinación. Su posición se resume:

Entorno —> Estructura —> Resultado

La teorías expuestas, tienen todas una parte de verdad. Sus limitaciones provienen, en gran manera, de la insuficiente explicitación de los conceptos utilizados, de una focalización sobre un aspecto parcial del problema o de una preferencia otorgada a uno u otro eslabón de la realidad.

Y por último la empresa está en la sociedad¹⁹, inmersa en ella, la empresa entendida como una organización social.

Este aspecto social alcanza, como señala Merigot²⁰ a: Ámbitos diferentes (local, regional, nacional, internacional y mundial); diversos actores: individual, grupos, empresas, organizaciones no empresariales, instituciones (clientes, proveedores -en su sentido más amplio-,

consumidores, poderes públicos, órganos de información, sindicatos, opinión pública, etc.) y todos los elementos de orden económico, social, natural, científico, técnico, político, material, moral, cultural, religioso, etc. constitutivos de sistemas en los que la empresa está integrada; es decir: su medio.

En una situación globalizadora tan compleja donde la empresa se enfrenta a grandes incertidumbres, discontinuidades repentinas o acosada por una competencia que amenaza su propia supervivencia (su integralidad), la empresa trata de establecer un conjunto de recursos y capacidades únicos, donde, y en un proceso evolutivo, la empresa pasara de suministrar productos a suministrar conceptos²¹, pues como dice Schoemaker cuando las capacidades de la empresa son algo escaso, duradero, defendible o difícil de imitar, constituyen la base para el desarrollo de ventajas competitivas duraderas y, en consecuencia, la obtención de mayores beneficios.

2. ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando el problema a resolver es el de la configuración de los sistemas organizativos, se admite implícitamente que una pluralidad de individuos es necesaria para llevar a cabo esta misión. En otras palabras, las exigencias cuantitativas de la tarea a realizar unido a sus atributos cualitativos, convierten a un colectivo de individuos, apropiado para su ejecución, en contraposición a la persona aislada.

Un segundo elemento es la diferenciación jerárquica. Por su naturaleza esta diferenciación no es, generalmente, puesta en cuestión: para unos son derechos adquiridos, para otros una restricción inevitable pero necesaria. Pero ¿el hecho de que una diferenciación jerárquica haya sido adoptada en la mayoría de los sistemas de organización es suficiente para justificar su existencia?

Un tercer y último atributo es el de los sistemas de comunicación. Se trata de establecer el papel de su configuración, de sus incidencias sobre la calidad del comportamiento, de la satisfacción de su miembros, etc.

Es remarcable que la mayoría de los autores que se preocupan de un grupo de problemas (configuración de los sistemas de información, grupo de personas o individuo aislado, jerarquía o no) tienden a considerar a los otros grupos como datos.

Todo análisis de los sistemas de información o de los procesos de comunicación subyace bajo la existencia de una pluralidad de individuos, sea un emisor y, al menos, un receptor. Del mismo modo la organización no existe más que a partir del momento de que, al menos, dos individuos deciden asociar sus esfuerzos en aras de alcanzar un objetivo. Su actividad, por tanto, no será efectiva más que si ellos se comunican entre sí (coordinación interna), así como con su medio (coordinación externa).

La creación de una red de comunicación interna es, pues, subyacente a la de una organización. De una manera general, la necesidad de un sistema de información es debido al hecho de que un órgano de decisión no tiene, en principio, todas las informaciones necesarias para tomar una decisión con perfecto conocimiento de causa. Es al sistema de organización al que le incumbe recoger, filtrar, tratar (clarificar, ampliar, descartar, restituir,...) las informaciones.

De una manera general la experiencia permite o facilita la comparación entre el comportamiento del individuo con el del grupo, poniendo en evidencia una neta superioridad del grupo ¿Qué factores explican la diferencia? Considero que el más importante es la relación que se establece en el grupo que permite conocer y corregir de manera eficaz los errores que se producen. Un individuo aislado tiene serias dificultades para considerar objetivamente sus propias acciones o su hipótesis de partida. Además las relaciones que se establecen en un grupo presentan aspectos positivos (estimulación de ideas, creatividad y reducción de errores) que tienden a mejorar el nivel de coordinación. La superioridad o inferioridad de un grupo con relación a un individuo aislado va a depender, en definitiva, de la naturaleza de las tareas a efectuar.

En una organización, si la naturaleza de las tareas varía, lo que es generalmente el caso de nivel de la dirección, un sistema de organiza-

ción rígido colectivo (policéfalo) o individual (monocéfalo) se revelará inapropiado en la resolución de una parte de los problemas (numerosas empresas americanas y europeas recurren a un sistema de dirección policéfalo: ello puede ser interpretado como un síntoma de la centralización de los poderes de decisión). Una evolución opuesta, en el sentido de una estructura monocéfala, puede ser interpretada como una tendencia a la descentralización de sus centros de decisión; el órgano monocéfalo asume las funciones de coordinación.

En realidad la evolución es ambivalente. Se asiste, de una parte, a la creación de órganos colectivos de dirección “ad hoc” en aras de suplir a las deficiencias propias de la estructura monocéfala. Y de otra, las estructuras matriciales presentan las características de permitir la creación de grupos en todos los niveles jerárquicos cuando la naturaleza de la tarea así lo exige, manteniendo un sistema de autoridad monocéfalo.

Como es de esperar el sistema jerárquico presenta ventajas e inconvenientes. Empíricamente se puede decir que la existencia de diferencias explícitas entre niveles jerárquicos tiende a afectar las relaciones entre individuos, tanto cuantitativa como cualitativamente. En el plano cualitativo, la experiencia ha demostrado que las distinciones jerárquicas tienden a modificar el contenido y el sentido de las comunicaciones. En el plano cuantitativo la cantidad de comunicaciones sin relación con el fin de la organización, tiende a aumentar. En lo que concierne a la orientación de las comunicaciones, el número de mensajes desde el subordinado hacia la posición jerárquica superior aumenta. Por ello dado que toda estructura organizativa puede ser considerada como un sistema selectivo de comunicación, la pregunta que se plantea es la siguiente: ¿En qué medida la configuración de una red de comunicación afecta al comportamiento del grupo y por ende al funcionamiento de la empresa?.

Parece obvio pensar que la estructura de los sistemas de comunicación en la empresa tiene una incidencia esencial en la aptitud de un grupo al organizarse de modo o forma en el ejercicio de su misión.

Llegado a este punto se hace necesario profundizar en los distintos

enfoques teóricos que ayudan a conformar la posición estratégica de la empresa en aras a la búsqueda de las pautas de comportamiento que regulan su actuación y que permiten su supervivencia en un contexto de globalización económica.

3. LA ECONOMÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La empresa se entiende como una célula autónoma, donde la coordinación de las actividades económicas se realiza en base a relaciones de orden y jerarquía, tomando como eje central el intercambio y el contrato.

En la teoría clásica de la competencia, los mercados proponen precios conocidos, a los cuales se pueden referir los agentes económicos para sus transacciones comerciales. Ello supone que siempre que alguien quiera comprar o vender algo, encuentra su contrapartida. Pero en la realidad, como se sabe, el proceso comercial es más complicado y costoso (es preciso encontrar al cliente, negociar, concretar el acuerdo, entregar la mercancía). Al tiempo y energía gastada se añade la incertidumbre de las transacciones entre individuos que, a veces, retienen información o incluso la falsean, todo esto representa dificultades adicionales al mecanismo de mercado y, por tanto, un coste adicional.

El papel de la empresa ante este panorama es el de reducir estas dificultades incurriendo en menores costes. Y a esto se añaden los condicionamientos tecnológicos de la producción conjunta y el trabajo en equipo, que hace imposible, muchas veces, separar las funciones individualizadas de cada miembro o de cada parte del proceso productivo, lo que lleva a la imposibilidad de identificar el producto marginal individual y, por lo tanto, asignarle un valor de mercado.

La empresa aun cuando se encuentra con dificultades para realizar la función de valoración y retribución individualizada, está en mejores condiciones y la realiza mejor de como lo haría el mercado.

Aparece así como medio alternativo al mercado, la empresa, al no ser considerada, en sentido estricto, como función de producción y

como mecanismo de coordinación de las actividades comerciales²². En esta línea Lepage²³ afirma que lleva a reemplazar el mecanismo bilateral del contrato comercial por un sistema multilateral de contratos que confían a un empresario central el conjunto de funciones, de orientación, impulsión, motivación y de coordinación, anteriormente asumidas por el mecanismo de los precios.

Se constata, por tanto, un deslizamiento del mercado como sujeto decisor hacia la organización, originándose así un desplazamiento del mecanismo de funcionamiento automático, basado en los precios, a un mecanismo contingente donde imperan los costes y la incertidumbre de las transacciones. He aquí el germen de los elementos que llevarían a Williamson²⁴ a establecer al análisis económico de los costes de transacción.

Cuando dos agentes especifican contractualmente la fecha y lugar del intercambio de un bien en particular realizan una transacción. El coste de transacción integra los recursos utilizados para concebir y desarrollar el contrato que lleva a transferir los derechos de propiedad de un individuo a otro, de una organización a otra. Así la empresa asigna recursos que no son eficientemente asignados por el mercado, dado la existencia de los costes de transacción. Pero al establecer acuerdos o al tomar decisiones no se tienen en cuenta todas las posibles alternativas, lo que introduce incertidumbre en el acuerdo. La empresa afronta el reto de minimizar la incertidumbre valiéndose de los sistemas de información y de la jerarquización de las decisiones, de manera que gracias al orden y a la jerarquía la racionalidad limitada se ve aumentada. El problema entonces, de cara a la empresa, es buscar la estructura organizativa más eficiente, aquella que minimiza los costes de operación internos (costes de fabricación y costes de transacción).

En principio y en aras de resolver el problema planteado, se parte de dos grandes alternativas: el grupo organizado en base a relaciones de mutua cooperación, en donde todos los miembros son iguales y la organización jerarquizada, donde las relaciones son de subordinación. El primer tipo presenta ventajas con respecto a una acción individualizada en el mercado, como son las economías de escala en los costes de

información y reparto o distribución de riesgos, pero también presenta inconvenientes con respecto a un sistema jerarquizado, principalmente, en cuanto al número de canales de comunicación.

Si se reconoce la forma jerárquica como la más conveniente, nos queda por analizar, en un segundo nivel, cual de las estructuras jerárquicas, en palabras de Williamson, unitaria, multidivisional o holding (U,M,H) es la más eficiente.

La organización unitaria o funcional (en forma de U) sigue el criterio de agrupación por similitud de tareas (producción, comercialización, financiación), es eficiente en el sentido de que favorece la aparición de economías de escala (p. e. las compras de la empresa se realizan por una sola unidad). No obstante tiene inconvenientes que nos originan disfunciones, sobretodo cuando el tamaño de la empresa es grande. Al encargarse cada división de una función especializada se necesita un órgano coordinado de manera que ninguna de las ramas puede tener total autonomía, y por tanto, hace imposible la descentralización. Ningún departamento es consciente de sus propios resultados y entonces lo que resulta es una jerarquía burocrática más que un mercado interno eficiente.

La organización multidivisional (en forma de M), es donde el criterio de formación de unidades es el de la similitud de objetivo, permite la autonomía de las divisiones y por ende la negociación, tanto interna como externa, con lo que se consigue una asignación más eficiente de los recursos a partir de la consiguiente reducción de costes (incluidos los de transacción).

En definitiva, la organización M, separa la empresa en centros de beneficio independientes, reduciéndose la necesidad de flujos de información entre las divisiones y facilitando el uso independiente de la información donde está, es decir, en las divisiones.

A medida que las empresas incrementan en complejidad incorporando actividades complementarias, las empresas se vuelven más complejas cuanto mayor sea su integración y también más difícil de administrar por una oficina central. El incentivo para usar información más eficientemente es acrecentado si las responsabilidades son toma-

das en centros de beneficio semi-autónomos, que, a su vez, son supervisados por directivos que vigilan y evalúan el resultado de la división (en lugar de dirigir y administrar la división), recompensan o castigan a los responsables de las divisiones y asignan fondos de inversión entre ellos.

La forma holding (o H) también divide al grupo en centros de beneficio y limita el control de la alta dirección a la cantidad de reinversión de la renta de cada centro. El directivo de cada división subordinado controla sus propias elecciones de reinversión.

Williamson sugiere que la forma H es más probable entre empresas que tienen menos interdependencia operativa e informativa entre las distintas divisiones. La forma multidivisional o holding puede ser considerado como más eficiente y, por tanto, la estructura organizativa elegida, para lograr que la relación ingresos menos coste sea lo más desigual posible, buscándose el nivel de beneficio máximo. Posteriormente y en su artículo “The Modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes” admite que los principios que él expone de organización son exclusivos de otros métodos de análisis. Se está refiriendo a la especificidad de los activos, al principio de externalidad y a la descomposición jerárquica, identificando tres tipos de contrato: el contrato clásico, perfectamente delimitado, cubre todas las eventualidades. En el lado opuesto está el contrato personalizado. Estos transforman progresivamente la relación en un monopolio bilateral que sustituye a la situación inicial de competencia. Entre estas dos formas extremas se encuentra el contrato neoclásico, que se asienta sobre la forma de arbitraje. Como síntesis a lo que se le ha llamado el paradigma transaccional, su aplicación al campo de la gestión son amplias: relaciones de empleo en la empresa, integración de actividades tanto de producción como de comercialización (distribución y fuerza de ventas), elección de modalidades de implantación en los mercados extranjeros, y es en el campo de las relaciones internacionales de la empresa donde ocupa un lugar privilegiado, por su aplicabilidad, la economía de los costes de transacción.

4. LA TEORÍA DE LA AGENCIA

El problema en su marco teórico arranca desde hace mucho tiempo. Ya Adam Smith²⁵ en 1776 reconocía la existencia de problemas basados en la relación de agencia, denotando que las grandes sociedades por acciones que emergían en ese período constituían una forma menos eficaz de organización económica al establecerse una división entre el directivo, encargado de la gestión, y los propietarios. En esencia, se plantea el problema cuando se da la cooperación, cuando alguien se beneficia del trabajo de otro o, en términos más concretos, cuando una persona (agente) actúa en nombre de otro (principal). Este esquema sencillo, en principio, no siempre lo es. Y en muchos casos se hace difícil identificar al agente y al principal. Así en un contrato de trabajo el asalariado tradicionalmente aparece como agente del que contrata pero el asalariado puede ser visto como un arrendador de su trabajo y, por tanto, principal del que contrata. El problema no se manifestaría si el principal contratara directamente al agente y siguiera permanentemente su actuación sin producir desviación alguna. No obstante ésta existe realmente por razones varias²⁶, tales como:

- Una incertidumbre entre la actuación del agente y el deseo del principal.

- Una falta de información del principal con respecto a la actuación del agente (el principal no especifica en el contrato todas las situaciones ante las que se va a encontrar el agente, dada la complejidad del medio, y por ello no puede establecer un sistema de medición de su actuación).

- Unos costes, precisamente de agencia que incluyen los de establecimiento del contrato y de los resultados de la actuación del agente (costes de oportunidad).

La concepción que de la empresa tiene la llamada Teoría de la Agencia, es, en principio, como un mercado privado, contrariamente a los mercados y a las ciudades que pueden ser analizados como mercados públicos o libres; en este caso, podemos considerar que la empresa y el mercado son formas competitivas de mercado, situándose la

competencia entre el mercado de propiedad-privada y el mercado público²⁷.

Para Jensen y Mackling²⁸, la empresa es una ficción legal; se trata de una construcción jurídica artificial que permite a ciertas organizaciones ser tratadas como individuos. Es esta una ficción legal que sirve de lugar de realización de un proceso complejo de equilibrio entre los objetivos, conflictivos de los individuos, dentro del marco de relaciones contractuales. En este sentido el comportamiento de la empresa se parece al comportamiento de un mercado; es decir, al resultado de un proceso de equilibrio complejo.

La organización así considerada lleva a Jensen y Merckling²⁹ y posteriormente a Fama³⁰ a considerar que no es pertinente hablar de la propiedad de la empresa; lo que importa es la propiedad de los factores de producción. Dado que la empresa es el conjunto de varios factores: de producción, tecnología, organización, etc. y los accionistas no son más que los propietarios del factor capital; no obstante al ser estos últimos los proveedores del factor que soporta el mayor riesgo, deben tener, por tanto, el control máximo.

Con este planeamiento la empresa aparece así como un contrato entre las partes, eligiendo, de entre las múltiples formas contractuales, aquella forma contractual que le permita vender más barato y a menor coste.

Las relaciones contractuales más importantes y que definen el tipo de organización son las siguientes:

- Relaciones contractuales con proveedores de capital (incluyendo el capital humano).
- Relaciones contractuales que fijan la distribución de la facultad de decisión entre los agentes.

En los contratos de provisión de capital el principal factor a considerar es el riesgo, yendo las diversas modalidades desde el contrato de préstamo, con poco riesgo y retribución fija, a contratos de propiedad, con mucho riesgo y retribución residual (lo que queda después de pagar lo fijo).

Como regla general, la concentración en una persona, del riesgo, de la decisión y del control, reduce los costes de agencia. Está, lógicamente, inspirado en el principio de eficiencia. En el otro extremo estaría una situación en la que se separa a la persona que toma el riesgo, de la persona que decide y controla. Está inspirado en el principio de eficacia y, también, en el de especialización.

Una situación intermedia sería la de concentrar el riesgo y el control en una persona y separar “decisión” concentrándolo en otra, lo que reduciría los costes de agencia, con respecto a la situación anterior.

Las hipótesis básicas sobre las que se construye la Teoría de la Agencia son:

- Todos los individuos tratan de maximizar su función de utilidad.
- Todos los individuos son capaces de medir, con anticipación, los costes de la relación de agencia.

Los costes de las agencia son de tres tipos³¹:

1^ª) Los costes de vigilancia. Son estos lo que tratan de limitar el comportamiento del agente.

2^ª) El agente puede incurrir él mismo en costes (costes de obligación), que son los soportados por el agente para ganarse la confianza del principal.

3^ª) El coste de oportunidad, la pérdida residual o pérdida de utilidad sufrida por el principal debido a la divergencia de intereses con el agente (el principal haría una inversión arriesgada, de gran rentabilidad y el agente, por el contrario, hace una inversión segura pero de poca rentabilidad por no arriesgarse a perder el puesto que le afecta en general).

En empresas pequeñas y no complejas, no hay costes de agencia, no se diversifica el riesgo, dado que el propietario y el directivo son la misma persona y, por tanto, se está invirtiendo capital financiero y capital humano. En las empresas grandes y complejas, la situación suele ser de separación entre quien soporta el riesgo y quien toma la decisión, con elevados costes de agencia reducidos en muchos casos por la asunción del control por parte de los propietarios.

Teóricamente la Sociedad Anónima representa el tipo de empresa donde existe una mayor separación entre asunción del riesgo y toma de decisiones. No obstante la realidad es que la mayoría de las Sociedades Anónimas tienen la mayor proporción de su capital en manos de un número reducido de accionistas, e independiente de esto, el control es ejercido tanto interna como externamente.

Externamente: Existe un mecanismo de control, que es el llevado a cabo por el mercado de bienes y servicios a través del mecanismo de los precios, que obliga al agente a seguir los dictados del mercado, los cuales actúan también en el mismo sentido que los intereses de los propietarios.

Otro mecanismo de control es el llevado a cabo por el mercado de trabajo, que controla que las remuneraciones del trabajador sean las mismas en las demás empresas.

Otro mecanismo es el establecido por el mercado financiero. De una parte estarían los accionistas descontentos que pueden vender sus títulos bajando la cotización y repercutiendo negativamente en los directivos. Y de otra porque permite que una empresa tome el control de otra.

Dado que los sistemas externos de control son insuficientes habida cuenta las imperfecciones del mercado se hace necesario recurrir a los sistemas internos de control.

Internamente: Se establecen en la Sociedades Anónimas sistemas de control interno tales como, el derecho de voto de los accionistas. En esta línea Easterbrook y Fishel³² consideran que, en principio, el derecho de voto quien lo ejerce son los accionistas con participación significativa. Este poder de control tiene un valor que se manifiesta en la cotización de los títulos, sobretodo cuando hay conflicto entre las partes.

En general, el directivo por diversas razones y, principalmente porque es muy sensible a la variabilidad de los resultados, trata de evitar el riesgo y obtener rentabilidades a corto plazo, lo cual, en la mayoría de los casos, es contrario a los intereses de los propietarios y, por tanto, se incurre en altos costes de agencia. Breton y Wintrobe³³ han desa-

rollado un enfoque similar basándose en la noción de “confianza”. Un modo de reducir los costes de agencia, y al mismo tiempo, una forma de controlar la actividad, es hacer coincidir la actuación del directivo con los intereses del propietario, valiéndose de los sistemas de remuneración y de incentivos adecuados. La remuneración puede actuar, en este sentido, siempre que sea variable y asociada a los resultados, aunque no tendría efecto en directivos cercanos a la jubilación. Un sistema más eficaz a este respecto sería el reparto de acciones u opciones, cuyos beneficios se extenderían más allá del período de permanencia en la empresa³⁴.

Fama en 1980 y posteriormente Fama y Jensen en 1983³⁵, atribuyen al Consejo de Administración la misión de controlar a los principales dirigentes, con el fin de reducir los costes de agencia. En un tipo de sociedad abierta, la eficacia del Consejo de Administración se basa, de una parte en la vigilancia mutua entre los directivos presentes en el Consejo, y de otra, en la presencia y calificación de los administradores no directivos.

En cuanto a la política de dividendos seguida, el endeudamiento puede actuar como un mecanismo de control automático acercando la situación de la empresa a los intereses de los propietarios y, por tanto, reduciendo los costes de agencia.

Por último no se debe olvidar que aún cuando la Teoría de la Agencia aporta respuestas a cuestiones hasta ahora irresolubles, permitiendo comprender fenómenos tales como la política de dividendos, facilitando la comprensión de las estructuras organizativas; es todavía un programa de investigación.

5. LA TEORÍA DE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD

La Teoría de los Derechos de Propiedad se funda en la idea, simple por otro lado, de que la existencia de tales derechos es una condición esencial de la iniciativa individual: la maximización de cada utilidad individual debe generar un crecimiento de la eficacia colecti-

va³⁶. Se entiende por tales derechos las relaciones individuales con relación al uso de las cosas, siendo más eficaces cuanto más exclusivas y transferibles sean.

En los derechos de propiedad, los costes de información son necesarios para mejorar su eficacia, y ello es así dado que los directivos y los accionistas no tienen el mismo grado de información, es decir, que existen fenómenos de asimetría informativa.

Los derechos de propiedad no son todos del mismo grado. Así el derecho de propiedad privada se ve degradado por restricciones de tipo legal. En la propiedad pública se detecta como los empleados y directivos sólo tienen derecho de uso. En las empresas en las que el beneficio está regulado aún cuando sea el que la gestione una empresa privada (servicio público), los accionistas no tienen interés de soportar los costes de control y hay una gran posibilidad de que se multipliquen las inversiones suntuarias, contrarias a la eficacia económica.

En las empresas cuya dirección es detentada por técnicos, no por la propiedad, los derechos de propiedad son débiles y la eficacia de estos derechos muy restringida. Como existe asimetría informativa y los costes de detección de las prácticas discrecionales desaniman a los pequeños accionistas, los directivos actúan en su propio beneficio.

En las mutuas, cooperativas y cajas de ahorros donde no hay un verdadero propietario, los directivos tienen tendencia a maximizar su propia función de utilidad. En este tipo de empresas hay una tendencia muy significativa a apropiarse del beneficio vía salarios.

Las cajas de ahorros que estaban dotadas de un estatuto jurídico incierto excluían la existencia de todo derecho de propiedad bien definido. Se suplía el vacío del derecho de propiedad por los controles específicos que las reglamentaciones institucionales han ido estableciendo.

En la empresa pública los derechos de propiedad existen a favor del Estado, pero aquí también los costes de detección de ineficiencias son considerables, por lo cual el control último se ejerce por los electores, que eligen a nuevos responsables lo que a su vez puede llevar al

cambio de los agentes ineficaces. A esto se puede añadir que:

- Bajo la excusa del interés general es fácil obtener beneficios privados.

- Bajo la ficción del interés general es fácil arbitrar voluntades estrictamente privadas.

En la empresa autogestionada, el objetivo de los empresarios es maximizar el excedente medio por trabajador y esto puede conducir a que no se realicen inversiones a largo plazo. Y ello por dos razones:

- Por el riesgo.

- Porque representa una reducción de las rentas inmediatas de los trabajadores que tienen que renunciar a ellas en favor de trabajadores futuros.

En resumen, numerosos estudios han puesto de manifiesto que la Teoría de los derechos de propiedad es válida, constatándose también la superioridad de la empresa privada sobre la pública³⁷. Davis³⁸ demuestra que las desigualdades de productividad dependen de la naturaleza del derecho de propiedad. En otra línea Nicols³⁹, Spiller⁴⁰, Clarkson⁴¹ y Frech⁴² observan que las empresas con objetivo beneficio son generalmente más eficaces que las otras.

6. LA ECONOMÍA INDUSTRIAL

La economía industrial ha suministrado a la empresa un gran número de herramientas e instrumentos útiles, fundamentalmente, para adoptar decisiones estratégicas. Entre estos instrumentos están las curvas de aprendizaje y de experiencia, útiles que nos permiten establecer las diferencias competitivas entre empresas de diferente tamaño. Otro instrumento utilizado en el análisis de la demanda y procedente de economía industrial es el ciclo de vida del producto.

En el análisis de la ventaja competitiva de la empresa con relación a la evolución del mercado, el empresario ha adoptado otro instrumento procedente de la economía industrial, cual es la célebre matriz del

Boston Consulting Group que relaciona la evolución del mercado con la participación de la empresa en dicho mercado⁴³.

También desde el campo de la economía industrial, M. Porter⁴⁴ ha lanzado la idea de un análisis estratégico completo integrando los cinco factores que más pueden o que de una rama más significativa, influir en la evolución de un sector: la competencia, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, las amenazas de nuevas entradas y los productos sustitutivos; integrando a su vez planteamientos teóricos procedentes del campo de la ciencia económica, como las de negociación, las de barreras de entrada o las del cambio tecnológico.

La economía industrial ha aportado, también, un mayor realismo en el diseño del marco en el que se desarrolla la actividad de la empresa. Parte del irrealismo de la competencia perfecta para establecer las bases reales de la actividad competitiva. Así reconoce, en primer lugar, que no son las empresas las que se hacen la competencia sino que, son los poderes los que las animan, las organizan y las orienta. Por otra parte pone en evidencia que la competencia pura entre empresas va dando paso a relaciones de cooperación entre competidores y en estas condiciones el papel del poder que coordina estos elementos aparece como un factor determinante.

7. CONSIDERACIONES FINALES

Como reflexión última es necesario constatar que las ciencias cada vez están más entrelazadas y que la empresa se ha visto enriquecida con las distintas aportaciones que han venido a contribuir a mejorar el modo de resolver los problemas que el directivo tiene planteados valiéndose de su formación multidisciplinar, en contraposición al papel de especialista que se requería en el pasado, diseñando e implantando nuevas estructuras que pongan su énfasis en la marca y el mercado más que en su estructura industrial, y todo ello en la búsqueda de soluciones óptimas que garanticen la continuidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Ralph W. ADLER. “*Stratigic Focus: The Ceo’s Key Priorities*”. Long Range Planning. V. 27. Nº 4. August. 1994. ·
- 2 Othmar KAUFMANN. “*Les Systemes Ouverts et Fermes de Decision: Contribution de la Cybernetique a l’Étude des Systemes de Direction*” Comité National Belge de l’Organisation Scientifique. 1970.
- 3 Neil W. CHAMBERLAIN. “*Enterprise and Environment. The Firm Intime and Place*”. McGraw-Hill. 1968.
- 4 Stafford BEER. “*Cybernetics and Management*”. Wiley. 1959.
- 5 Othmar KAUFMANN, “*La Dynamique des Structures d’Organisation: Analyse du Processus de Gestion de l’Appareil Structurel de Direction*”. Comité National Belge de l’Organisation Scientifique. 1971.
- 6 Othmar KAUFMANN, “*La Dynamique des Structures d’Organisation: Analyse du Processus de Gestión de l’Appareil Structurel de Direction*”. Comité National Belge de l’Organisation Scientifique. 1971.
- 7 Raymond THIETART y Bernard FORGUES. “*La Dialectique de l’Ordre et du Chaos dans les Organisations*”. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai 1993.
- 8 L. E. GEINER. “*De l’utilité des Crises dans l’Entreprise*”. Harvard-Expansion. Été. 1977.
- 9 Raymond THIETART y Bernard FORGUES. “*La Dialectique de l’Ordre et du Chaos dans les Organisations*”. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai 1993.
- 10 Jean-Guy MERIGOT. “*Qu’est-ce que l’entreprise*”. Centre de Recherches et d’Etudes en Gestión. Université Bordeaux I. Travaux de recherches Nº I. 9102. 1992.
- 11 Richard NORMANN. “*Gerer pour Croître*”. Economica. 1981.
- 12 Benjamin TREGOE y John ZIMMERMAN, “*Top Management Strategy*”. Simon y Schuster. 1980.
- 13 R. FITOUSSI. “*Structure de l’Entreprise et Choix Stratégiques*”. Revue Française de Gestion. nº 34. 1982.
- 14 Armen ALCHIAN y Harold DEMSETZ. “*Producción, Costes de Información y Organización Económica*”. 1972, en Louis PUTTERMAN (Editor). “*La Naturaleza Económica de la Empresa*”. Alianza Editorial, 1994.
- 15 Jean Guy MERIGOT. “*Qu’est-ce que l’entreprise*”. Centre de Recherches et d’Etudes en Gesion. Université Bordeaux I. Travaux de recherches nºI 9102. 1919.
- 16 Para un mayor análisis véanse las obras de Bruno LUSSATO. “*Introduction*

- Crítique aux Théories des Organisations*". Dunod. 1972; A. D. CHANDLER. "Stratégies et Structures de l'Entreprise". Editions d'Organisation. 1972; Jay GALBRAITH. "Designing Complex Organizations". Addison-Wesley Publishing. 1973; Edmund BROOKS. "Organizational Change. The Managerial Dilemma". The Macmillan Press. 1980; Stanley M. DAVIS y Paul R. LAWRENCE. "Matrik". Addison-Wesley p. 1977; Borge OBEL. "Issues of Organizational Design". Pergamon Press. 1981; Henry MINTZBERG. "La Estructuración de las Organizaciones". Ed. Ariel. 1984; B. J. HODGE y William P. ANTHONY. "Organization Theory". "Environmental Approach". Allyn and Bacon. INC. 1979; Harold KOONTZ y Heinz WEHRICH. "Administración, una Perspectiva Global". McGraw-Hill. 1994; Willian G. SCOTT y Terence R. MITCHELL. "Sociología de la Organización". Ed. El Ateneo. 1978. Richard M. HODGETTS y Steven ALTMAN. "Comportamiento en las Organizaciones". Interamericana. 1981; Serge LACRAMPE. "Systèmes d'Information et Structure des Organisations. Ed. Hommes et Techniques". 1974. Richard M. BURTON y Borge OBEL. "Design of Organization Theory. The Structure and Design of Organizations". Prentice-Hall Inc. 1983; Jaques MELESE. "Approches Systémiques des Organisations". Ed. Hommes et Techniques. 1979; W. Richard SCOTT "Organizations Rational, Natural and Open Systems". Prentice-Hall Inc. 1981; James D. THOMPSON. "Organizations in Action". McGraw-Hill. 1967; Gibson BURRELL y Gareth MORGAN, "Sociological Paradigms and Organisational Analysis". Hernemann. 1979; Ralpls M. KILMAN, Louis R. PONDY y Dennis P. SLEVIN (Editores). "The Management of Organization Design- Strategies and Implemtation y Research and Methodology". North-Holland. 1976. D S. PUCH (Editor), "Organización y Administración. Enfoque situacional". Ed. Prentice/Hall Int. 1979.
- 17 A. CH. MARTINET. "Management Stratégique: Organisation and Politique". McGraw-Hill. 1984.
 - 18 Gary DESSLER. "Organización y Administración. Enfoque Situacional". Ed. Prentice/Hall. Int. 1979.
 - 19 A. CH. MARTINET. "Management Stratégique: Organisation and Politique". McGraw-Hill. 1984.
 - 20 Jean-Guy MERIGOT. "Qu'est-ce que l'entreprise". Centre de Recherches et d'Etudes en Gestión. Université Bordeaux 1, Travaux de recherches n° 1, 9102. 1992.
 - 21 M. GRAIG-COOPER y Ph. DE BACKER. "Auditoría de Gestión". Folio, 1993.
 - 22 R. H. COASE. "The Nature of the Firm". 1935. Reimpreso en la Revue Français d'Economie. Vol. II, 1.
 - 23 H. LEPAGE "Pourquoi la propriété", Ed. Hachete, 1985.
 - 24 O. E. WILLIANSON. "Markets and Hierarchies". The Free Press. 1975; O. E.

- WILLIANSON. “*Transaction Cost Economics: The Covernance of Contractual Relations*”. Journal of Law and Economics, 2. 1979; O. E. WILLANSON. “*The Modern Corporation, Origins, Evolution, Atributes*”. Journal Economic Literature. Vol. XIX. December. 1981; E. WILLANSON. “*The Economic Inatitution of Capitalism*”. The Free Press. 1985.
- 25 A. SMITH. “*La Riqueza de las Naciones*”. Aguilar. 1961.
- 26 B. KLEIN. “*Contracting Cost and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control*”. Journal of Law and Economics. Vol. 26. June. 1983.
- 27 A. A. ALCHIAN y DEMSETZ, H. “*Production, Information Cots and Economic Organization*” American Economic Rewiew. Vol 62, nº 5. 1972.
- 28 M. C. JENSEN y MECKLING, W. H. “*Theory of The Firm: Managenial Behavior, Agency Costs and Owiership Structure*”. Journal of Financial Economics. Vol. 3. October, 1976.
- 29 M. C. JENSEN y MECKLING, W. H. “*Theory of The Firm: Managenial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”. Journal of Financial Economics. Vol. 3. October, 1976.
- 30 E. F. FAMA “*Agency Problemes and The Theory of the Firm*”. Journal of Political Economic. Vol. 88. Nº2. 1980.
- 31 M. C. JENSEN y MECKLING, W. H. “*Theory of The Firm: Managenial Behavior, Agency Costs and Owiership Structure*”. Journal of Financial Economics. Vol. 3. October, 1976.
- 32 F. M. EASTERBROOK y D. R. FISHEL. “*Yoting in Corporate Law*”. Journal of Law and Economics. Vol 26. June. 1983.
- 33 A. BRETON y WINTROBE, R. “*The Logic of Burocratin Conduct*”. Cambridge University Press. 1982;R. WINTROBE y BRETON, A. “*Organizational Structures and Productivity*” American Economic Review. Vol. 76. nº3. 1986.
- 34 M. H. MILLER y M. S. SCHOLE. “*Executive Compensation Taxes and Incentives*” in SHARPE, W. F. y COOTNER C. M. “*Financial Economics: Essays in Honor of Paul Cootner Prentice*”. Hall. 1982; C.W.SMITH “*The Structure of Executive Compensation Contracts and the Control for Management*”. Manuscrito no publicado. Universidad de Rochester. 1983.
- 35 E. F. FAMA. “*Agency Problems and the Theory of the Firm*”. Journal of Political Economic. Vol. 88. Nº 2. 1980; E. F. FAMA y JENSEN M. C. “*Agency Problems and Residual Claims*” . Journal of Law and Economics. Vol. 26. Juny. 1983.
- 36 G. ALPA, “*Interpretazione Economica del Diritto*”. Rivis trimestrale del Diritto Commerciale. 1981; T. DAINTITH y G. TEUBNER. “*Contract and Organization*”. Ed. Walter de Gruyter. 1986; H. DEMSETZ. “*Towards a Theory of Property Rights American Economic Review*”. Mayo. 1967.
- 37 W. M. CRAIN y A. ZAADHOOHI. “*A Test of The Property-Righs Theory of the*

- Firm: Water utilities in the United States*". Journal of Law and Economics. Octubre. 1978.
- 38 D.G. DAVIS. "*Property Rights and Economic Efficiency. The Australian Airlines Revisetes*". The Journal of Law and Economics. 1977.
- 39 A. NICOLS. "*Stock Versus Mutual Savings and Loand Associations: Some Evidence of Differences in Behavior*". Americane Economic Review. Mayo. 1967.
- 40 R. SPILLER. "*Ownership and Performance: Stock and Mutual Life Insurance Companies*". Journal of Risk and Insurance. Març. 1972.
- 41 K. W. CLARKSON. "*Some Implications of Property Rights in Hospital Management*". Journal of Law and Economics., nº 15. 1972.
- 42 H.E. FRECH. "*The Property Rights Theory of the Firm: Empirical Results from a Natural Experiment*". Journal of Political Economic. Vol. 84. nº 1. 1976.
- 43 El Boston Consulting Group, en su obra distingue dos niveles de cara a las estrategias que la empresa puede adoptar en aras de conseguir un sistema competitivo:
- Campos elementales de actividad (en los cuales es posible maniobrar: estos son genera,emte las parejas "producto-mercado").
 - El de la empresa global, señalándose como un conjunto o cartera de diferentes campos de actividad. Para el BCG la empresa competitiva es aquella que tiene los costos más bajos: esta posición se adquiere por la acumulación de experiencia).
- 44 Para un desarrollo más amplio véanse las obras de Michel E. PORTER. "*Ventaja Competitiva. Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*". Compañía Editorial Continental (CECSA), Michel E. PORTER, "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Factores Industriales y de la Competencia*" (CECSA), 2ª edición. 1985; José Carlos JARILLO. "*Dirección Estratégica*". Mcgraw Hill. 1990; José Carlos JARILLO y José MARTINEZ ECHEZARRIAGA. "*Estrategia Internacional*". McGraw-Hill. 1991; Jean-Paul SALLENAVE. "*Gerencia y Planeación Estratégica*". Editorial Norma. 1984; Alberto R. LEVY. "*Estrategia Competitiva: La Dirección Superior y el Conflicto en el Mercado*". Ediciones Macohl. Bs. 1983.

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO DE NÚMERO
EXCMO. SR. DR. DON JAIME GIL ALUJA

EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMOS SEÑORES,
SEÑORAS Y SEÑORES

Constituye un gran honor para mí, el haber sido designado para representar a esta docta Institución, en el solemne acto de recepción como Académico Correspondiente al Ilmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, distinguido profesor y brillante miembro de la comunidad académica.

Es una tradición que, en una ocasión como esta, se intente plasmar, en breves líneas, lo que constituye la actividad docente e investigadora del recipiendario, a lo largo de su vida. En esta ocasión, la tarea resulta, cuando menos, compleja. Trataré, sin embargo, de afrontar este reto, significando que el propósito fundamental que ha marcado la vida universitaria del prof. Prado Freire, ha sido su constante dedicación al trabajo, a la formación, y a la creación de equipos de investigación pluridisciplinarios, que hoy constituyen pilares básicos de la Universidad Española.

Su andadura por los caminos de la búsqueda del conocimiento científico se inicia en su ciudad natal, Lugo, en donde cursa los estudios de Peritaje Mercantil, para continuar profundizando en esta rama de la economía en la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de la Coruña, donde obtiene el título de Profesor Mercantil. Posteriormente culmina su formación con la Licenciatura en Ciencias Económicas, para conseguir tres años más tarde, el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

Su inquietud por el saber le lleva a desplazarse al extranjero, pasando a formar parte como estudiante postdoctoral, de la Universidad de California-Los Angeles y a ser considerado como Honorary Fellow de la Universidad de Wisconsin.

En 1974 regresa de nuevo a España y se hace cargo, junto con otro distinguido profesor, de la dirección del Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la Universidad de Santiago de Compostela. En 1978 gana por oposición la Agregaduría de Economía de la Empresa en la Universidad de Oviedo para acceder, una año más tarde, a la Cátedra de Economía de la Empresa en la Universidad de Santiago de Compostela, asumiendo el compromiso de la dirección del Departamento hasta 1990.

En este período, es solicitado para que se haga cargo de la dirección del Colegio Universitario de Vigo, reto que acepta aún conociendo el sacrificio que comporta la simultaneidad de ambos cargos. Sin regatear esfuerzos, logra proyectar el Colegio Universitario en el seno de la Sociedad Gallega. Cuando el clamor ciudadano ve colmadas sus aspiraciones de conseguir la tan anhelada Universidad de Vigo, la transición Colegio-Facultades se realiza sin traumas ni limitaciones previas, en un proceso cuya característica más importante es la armonía.

Capítulo aparte merece su importante tarea investigadora, la cual se plasma en los múltiples proyectos de investigación que ha llevado a cabo, en sus obras científicas, que son expuestas, en muchos casos, en los Congresos Nacionales e Internacionales en los que ha participado y en los Symposiums, Seminarios y Jornadas, cenáculos que dan constancia de su valía personal. De su magisterio son irrefutable testimonio la siempre difícil labor de dirección de innumerables tesis doctorales y tesinas de grado, así como la coordinación de trabajos científicos realizados por otros investigadores a través de la dirección de la revista Economía y Empresa.

Durante su vida académica, ha recibido honores y distinciones, de los que entresacamos su nombramiento como Académico Correspondiente de la Real Academia de Doctores de Cataluña, su designación como Presidente de la Asociación Europea de Dirección y Economía

de la Empresa, Miembro de Honor de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy; Miembro de la Academy of Management y asimismo Miembro del Instituto Español de Analistas Financieros.

El espíritu profundamente universitario del profesor Prado Freire, es suficientemente conocido por quienes forman la comunidad científica internacional y de ello dan fe los numerosos grupos de investigadores que han trabajado y continúan trabajando bajo su dirección. Los primeros pasos en la actividad docente de nuevas Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, las de Santiago de Compostela, Vigo y Reus, son un contundente ejemplo. No sería posible enumerar a todos aquellos jóvenes universitarios que han llegado hoy a ser reconocidos como figuras clave de la vida económica-financiera española, y que deben su impulso inicial a nuestro nuevo Académico.

Considero, pues, un deber manifestar, en nombre propio y en representación de todos los Académicos, la satisfacción de ver como una personalidad como la del Dr. D. Camilo Prado se incorpora a nuestra Real Corporación.

El tema elegido para su discurso de ingreso es la “Globalización de la Empresa e Integración de los enfoques no organizativos en la Dirección”, de cuya novedad y pertinencia no existe duda alguna. En su desarrollo, el recipiendario logra plasmar las distintas concepciones económicas que considera más significativas sobre la empresa, con objeto de ofrecer una visión holística de la misma. Para la empresa, y siguiendo la línea trazada por Chamberlain, el presente es solamente una posición temporal transitoria, consecuencia, por una parte, de su historia y, por la otra, de sus objetivos. Es decir, el pasado de la empresa y el futuro que de ella se pretende, son los elementos que definen sus acciones en el momento presente.

El proceso de adaptación para la consecución de futuros objetivos, incorpora la necesidad de reconsiderar el equilibrio actual y buscar la manera de conseguir un equilibrio en momentos venideros, de acuerdo con las nuevas condiciones que existen en su entorno. En este contexto, el recipiendario considera que puede existir una configuración sistémica y establece una coherente organización para conseguir los

objetivos de cada momento, manteniendo las interrelaciones del sistema, con lo que se produce una tendencia al equilibrio. O bien un movimiento mediante el cual en el sistema existente surgen un entramado de nuevas relaciones que permiten adaptarse a los cambios en el entorno, produciéndose una tendencia al desequilibrio.

La actividad económica tiene lugar, casi siempre, mirando el presente, con un horizonte temporal de indefinida pero corta duración, definido, quizás, por aquel período durante el cual los bienes reales se mantienen sustancialmente invariables. Pero en un contexto como el actual, regido por la mutabilidad y, por tanto, por la incertidumbre, esta visión tradicional carece de significación, si se pretende construir un conjunto de reglas que permitan un tratamiento eficaz de la compleja fenomenología económica.

La escasa posibilidad de realizar predicciones es consecuencia directa de que los elementos que configuran el futuro no son conocidos ni en términos de certeza ni siquiera expresables a través de probabilidades. Y cuando suponemos que se conocen, entonces se hallan sujetos a vaivenes cuyas causas resultan desconocidas. Evidentemente disponemos hoy de técnicas de gestión que son capaces de reducir la incertidumbre. Pero aún en este caso, siempre permanecen ciertos fenómenos que sólo pueden ser intuitivos o adivinados. Las posibles complicaciones que van a aparecer inevitablemente, en relación a la proyectada reordenación de las estructuras, exige nuevos planteamientos.

La empresa con una estrategia individual fijada, funciona dentro de un armazón formado por leyes, regulaciones, alicientes y sanciones, que han sido fijadas por la Sociedad organizada para llevar a cabo ciertos objetivos. Estos objetivos de carácter social, pueden ser vagos e incluso parcialmente inconsistentes, pero son, sin duda, una realidad. Sus posibilidades de realización dependen, en gran medida, de la actividad productiva de las empresas, que poseen alicientes y sanciones, las cuales a su vez, ofrecen y limitan las oportunidades de las empresas para conseguir sus objetivos.

Existe, así, una permanente interrelación entre empresa y sociedad organizada, formada por determinados dispositivos a través de los cua-

les se pretende una influencia de la una sobre la otra para alcanzar sus propios objetivos. El funcionamiento de esta estructura interrelacionada da lugar a este proceso social de ajuste, y puede ser contemplado como el objeto propio del análisis económico, por lo menos en la misma medida en que lo pueda ser la búsqueda de tendencias generales, uniformes y universales.

En su intento de buscar bases sólidas para asentar una nueva configuración de las relaciones económicas, el prof. Prado Freire pasa revista a las distintas teorías y enfoques económicos, que por su relevancia en el tratamiento de este problema, son merecedoras de un amplio estudio. Se analiza la teoría de los Costes de Transacción, cuyo eje central es la búsqueda de una estructura organizativa más eficiente, que minimice los costes de las operaciones internas (costes de fabricación y costes de transacción); la Teoría de la Agencia que concibe la actividad de la empresa, inmersa en un mercado privado, distinto al concepto de mercado público de manera que, como dicen Alchian y Demsetz la competencia se sitúa entre ambos; la teoría de los Derechos de Propiedad y, por último, realiza unas breves pinceladas de lo que se viene a denominar Economía Industrial, generadora de instrumentos y medios para adoptar decisiones estratégicas que deben permitir la supervivencia de la empresa.

El recipiendario pone de manifiesto que el concepto de eficiencia, tan importante para las decisiones estratégicas, no es relevante cuando existe incertidumbre en relación a la reorganización de los activos de la empresa. Ante un número finito de alternativas posibles es necesario tomar una decisión que permita elegir una de ellas. Este proceso decisional, ante guiado por el principio de economicidad, debe recurrir a otras bases del conocimiento.

Como apunta el prof. Prado Freire al inicio de su trabajo, las normas de eficiencia que se transmiten, sólo conducen a que las acciones de las empresas se hagan rutinarias, lo que proporciona equilibrio interno estable pero también el inmovilismo autodestructor. Por el contrario, las decisiones estratégicas pretenden una función opuesta dirigida a romper el orden existente, crear un desequilibrio, únicamente

temporal, del que se espera va a emerger una nueva Organización.

En este sentido, hacemos nuestras las palabras de Hume cuando refiriéndose a los filósofos dice que “hay un error al que ellos parecen estar sujetos casi sin excepción: se encierran demasiado en sus principios y no tienen en cuenta la extensa variedad con que la naturaleza ha dotado a todas sus operaciones”.

Quisiéramos, a modo de conclusión, expresar nuestro convencimiento de que nos hallamos en un momento en el que se está produciendo un cambio en los paradigmas de las teorías sobre la decisión. La comunidad científica había aceptado, durante muchos años, unos principios, una axiomática, una metodología y unas técnicas, que permiten el tratamiento de los problemas económicos en un mundo de equilibrios y estabildades, mediante un lenguaje representado, casi siempre, a través de la aritmética del determinismo o de la aleatoriedad. Las convulsiones a que nos hallamos sometidos, difícilmente permiten previsiones cuantitativas razonables, en relación a las magnitudes localizadas en el futuro. La falta de adecuación de la matemática numérica al comportamiento no lineal de los procesos económicos, está llevando al convencimiento, a una cada vez mayor cantidad de investigadores, de que nos hallamos en el umbral de una nueva era, en la que se están derrumbando los cimientos sobre los que se asentaba la ciencia económica considerada ortodoxa. Los principios de economicidad, rentabilidad, productividad, etc., se hallan sujetos a revisión y sustitución, en cuanto a elementos básicos de análisis, por otros principios tales como ordenación, enumeración, agregación y afinidad entre otros, surgidos de una matemática no numérica.

En su proceso permanente de evolución, el acervo científico se ve alimentado por las aportaciones de investigadores que, con su trabajo paciente y muchas veces solitario, tienen como objetivo final la consecución de una sociedad más armónica, más justa y más solidaria.

Barcelona, Abril 1995