

«Fundamentos económicos del diseño de organizaciones»

Este artículo pretende ir más allá de los modelos más clásicos en economía, tratando de abordar la lógica de las organizaciones, que llamamos directiva. Mostramos cómo el superponer los sistemas informales a los sistemas formales es insuficiente para completar la lógica de los mercados. Un elemento imprescindible es el concepto de unidad de la organización, que nos permite proponer un nuevo paradigma directivo. A partir de ahí, hemos identificado cuatro aspectos sobre cuya comprensión debería fundamentarse una nueva teoría económica de las organizaciones: el aprendizaje, la creatividad, la sociabilidad y la ética.

Artikulu honen helburua ekonomiaren eredu klasikoenetik haruntzago joatea da, erakundearen logika, zuzendaritza deritzona, jorratzen ahaleginduz. Merkatuen logika osatzeko sistema formalei sistema informalak gehitzea ez dela nahiko erakutsiko dugu. Ezinbesteko elementua dugu erakundearen unitatearen kontzeptua, zuzendaritzako paradigma berria proposatzea ahalbidetzen baitigu. Hortik abiatuta, erakundearen ekonomi teoria berriak oinarritzat hartu beharko litzuzkeen lau ezaugarri zehaztu ditugu: ikasketa, sormena, elkarkoitasuna eta etika.

This article intends to go beyond the most classic models in economy, trying to approach the logic behind organizations which we call management. We explain that superposing informal systems on formal systems is not enough to fully grasp market logic. An indispensable element is the concept of unit the organization has, which allows us to propose a new management paradigm. We have then identified four aspects, the understanding of which should be the basis for a new economic theory on organizations: training, creativity, sociability and ethics.

1. **Introducción**
2. **Algunos conceptos básicos en el diseño de organizaciones**
3. **La lógica de los mercados en el diseño de organizaciones**
4. **La lógica directiva en el diseño de las organizaciones**
5. **Conclusiones: En busca de una teoría económica de la dirección de organizaciones**

Referencias bibliográficas

Palabras clave: Economía de las organizaciones.
Nº de clasificación JEL: L2, M13, M14.

1. INTRODUCCIÓN

La relevancia de las formas de organización para el desarrollo de la actividad económica es uno de los puntos sobre los que podemos posiblemente encontrar un mayor nivel de acuerdo desde diversas disciplinas. En el campo económico, en concreto, ha sido puesto de manifiesto de manera clara en los últimos años en los trabajos de diversos autores, entre los que sobresale el muy conocido de Milgrom y Roberts (1992).

De hecho, desde los trabajos clásicos de Taylor, Fayol, y Gulick y Urwick, éste ha sido uno de los puntos centrales (por no decir «el» punto central) en la literatura sobre dirección de empresas, aunque los métodos de análisis han estado lejos de ser comunes, y la construcción de conocimiento acumulativo se ha visto posiblemente perjudicada por este hecho.

De hecho, se puede afirmar que las cuestiones relacionadas con la organización se han estudiado desde

perspectivas muy distintas. En primer lugar, y en algún modo recogiendo la tradición anterior, desde la teoría de las organizaciones, asociada esencialmente con los nombres de Barnard primero, y Cyert, March y Simon con alguna posterioridad. En segundo lugar, la perspectiva de Política de Empresa también ha considerado ésta una cuestión central, quizá con un punto de vista mucho más prescriptivo que analítico. En tercer lugar, y de manera obvia, existe toda una literatura sobre el comportamiento organizacional, que en los últimos años ha venido influida por la sociología y por enfoques sociológicos. El «nuevo institucionalismo», o la ecología de la población, son exponentes de estas corrientes de pensamiento.

Todos estos enfoques tienen sus aspectos positivos, y han contribuido a un mejor entendimiento del funcionamiento y estructura de las organizaciones. Pero ninguno de ellos es completo, ya que ninguno de ellos subsume a los demás. Todos son en cierto modo parciales, considerando variables posiblemente

importantes, pero que no son en modo alguno las únicas.

El objetivo de este artículo es el de proponer extender los análisis de la organización a modelos más amplios que los puramente económicos, incluyendo factores hasta hoy no considerados en los análisis formales. Nuestro enfoque estará basado en un modelo de persona y de sus métodos de toma de decisiones que trata de contemplar a aquélla en toda su amplitud. Nuestros puntos de partida serán el individualismo y la libertad de elección por parte de las personas, así como la racionalidad limitada para ejercer estas elecciones.

Procederemos como sigue. En primer lugar, analizaremos los conceptos básicos en el análisis de las organizaciones, incluyendo consideraciones fundamentales sobre la naturaleza de la persona y la toma de decisiones en las organizaciones. En segundo lugar, repasaremos la lógica de los mercados en el diseño de las organizaciones, considerando el derecho de enajenación y el control jerárquico, para pasar después a proponer los fundamentos de un paradigma distinto y mostrar sus implicaciones, que constituye la parte central de este trabajo.

2. ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS EN EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Cualquier organización está integrada por personas. De hecho, la persona y su desarrollo constituyen la propia razón de la existencia de organizaciones, aun cuando éstas tengan otros propósitos explícitos (Ricart, 1995). Por todo ello, no debemos sorprendernos si consideramos a la persona como el eje central de toda

organización. Es por ello que empezaremos por exponer los modelos más comunes de las personas humanas en diversos ámbitos científicos.

2.1. La Naturaleza de la persona

Una primera aproximación consiste en considerar a la persona como un sujeto que maximiza el resultado monetario de sus decisiones. Este es el modelo generalmente utilizado en la literatura económica, donde toda alternativa se reduce a su equivalente monetario y del que el sujeto maximiza la utilidad esperada. Sin embargo, este *modelo económico* es inadecuado para una teoría de la organización ya que no reconoce la *gran diversidad y riqueza de posibles deseos y preferencias de las personas*. La persona se interesa por muchas otras cosas, además del valor económico de algunos objetos materiales (riqueza): amor, prestigio, reconocimiento, salud, tiempo,... La persona valora opciones que no tienen un equivalente monetario.

Consideraremos que la persona valora multitud de factores en sus elecciones, sobre los que desea disponer más, siendo sus deseos ilimitados, de forma que nunca está totalmente satisfecha. Además, y dada la multiplicidad de sus deseos, la persona tiene la *capacidad de sustituir*. Esto quiere decir que no hay valoraciones absolutas, sino que éstas son relativas a las otras cosas que se desean. Cabe indicar que estamos haciendo una generalización en el marco de las elecciones que esperamos la persona realice, dejando aspectos relativos a la transcendencia fuera de nuestro contexto.

Para darnos cuenta de algunas implicaciones del criterio de sustitución,

consideremos otro modelo muy generalizado de la persona: el *modelo psicológico*. En él se considera que su capacidad de evaluar y escoger alternativas tiene lugar en el marco de una jerarquía de necesidades¹. En esta jerarquía, la implicación es que la persona debe primero satisfacer unas necesidades más primarias antes de poder valorar otras necesidades. El criterio de sustitución rechaza la existencia de este tipo de jerarquía. Se acepta la posibilidad de que haya deseos que deben satisfacerse en grado suficiente, antes no se satisfagan a un nivel alto otros deseos. Por ejemplo, suficiente alimento es necesario antes de que pueda apreciarse artes como la música. Pero la persona tiene la capacidad de sustituir a cualquier nivel. Esta capacidad de sustituir es particularmente importante a nivel organizativo, por ejemplo al considerar la composición de la remuneración.

Otra característica importante de la persona es su capacidad de escoger según el resultado de evaluar las alternativas en función de su propio criterio individual. De nuevo, este reconocimiento de la *individualidad de la persona* y su *capacidad de evaluar y escoger en su propio interés* es fundamental. En contraste, considérese lo que podemos llamar el *modelo político* de la persona. En dicho modelo, la persona escoge aceptando como función objetivo aquélla que corresponde al bien social o de la organización. En general, no podemos basar una teoría de la organización en esta visión ingenua («naïve») de la persona, aunque reconozcamos su capacidad de actuar en pro al bien común, ya que su elección es consecuencia de su libertad individual de escoger, y no una imposición de la organización.

¹A.H. Maslow(1943).

Un modelo distinto, limitativo de dicha libertad de elección, es el que podemos llamar *modelo sociológico*, donde se considera que el comportamiento de la persona viene determinado por el entorno social. No dudamos de la influencia de dicho entorno en la fijación de modos de comportamiento, tradiciones, normas sociales, incluso valores, pero nos basaremos en que el hombre mantiene su capacidad de escoger libremente de manera racional, aunque con racionalidad limitada (Simon, 1957).

La racionalidad limitada tiene, en nuestro contexto, una triple vertiente:

En primer lugar, significa que las personas tienen objetivos, tanto a corto como a largo plazo, que conocen de manera únicamente imperfecta. Es decir, que la evaluación a priori que hacen las personas de los resultados de las acciones que pueden emprender, no coincide necesariamente con su evaluación a posteriori del mismo, es decir, con su satisfacción real. No nos referimos, apresurémonos a añadir, a que pueda haber incertidumbre con respecto al resultado de una determinada acción, sino a que, incluso si el resultado conseguido es el previsto, la satisfacción puede no serlo (y, por supuesto, puede no serlo en más o en menos).

En segundo lugar, las alternativas de decisión que se consideran no son todas las concebibles, sino un número limitado de ellas, ya que su generación es un proceso costoso. En algunos problemas de decisión, se generan de manera inmediata algunas alternativas triviales; en otros ni tan siquiera hay alternativas triviales. Y, en cualquier caso, el tomador de decisiones genera nuevas alternativas solamente cuando las que tiene disponibles no le parecen suficientemente buenas («satisficing behavior»).

En tercer lugar, los criterios con respecto a los cuales debe tomarse la decisión, y el peso relativo de cada uno de ellos, no están definidos de manera objetiva, sino que dependen en su aplicación de la persona (o personas) que los apliquen.

El segundo punto es particularmente importante en nuestro contexto, ya que deja espacio para la *creatividad*, entendida como la búsqueda de soluciones no triviales, la resolución de problemas no planteados, la superación de las dificultades en la implementación de una solución, y el aprendizaje a partir de la experiencia.

En definitiva, consideraremos que la persona *evalúa las posibles alternativas de acción con racionalidad limitada, tiene deseos ilimitados, y escoge libremente en función del que considera que es su interés*, considerando las posibles *sustituciones* entre sus múltiples deseos. Además, rompiendo claramente con el modelo económico, la persona tiene *capacidades creativas* que hacen de ella un elemento activo en su entorno. La persona utiliza sus capacidades para superar sus propias restricciones yendo más allá de una pura elección. Esta capacidad de *crear nuevas alternativas, de no satisfacerse con lo obvio, de superar las dificultades, de crear y aprender*, es una propiedad fundamental de la persona.

2.2. Toma de decisiones

Definidas algunas características básicas de las personas, necesitamos introducir unos términos adicionales relativos a la toma de decisiones. Hemos visto que la persona actúa creativamente, evalúa y escoge entre las alternativas que se plantea la mejor posible. Por ello,

podemos conceptualizar una decisión en base a algunos elementos. Primero, debe haber alguna *función objetivo*, esto es una especificación de la valoración de la persona sobre las distintas alternativas. Aquellos items que el decisor controla son sus *variables de decisión*. Así pues, el decisor escoge las variables de decisión en base a su función objetivo (que valora alternativas), sujeta posiblemente a restricciones de diverso tipo.

En la práctica, en un mundo de racionalidad limitada, la «función objetivo» suele tomar la forma de un conjunto de *criterios* que una solución al problema debe satisfacer en mayor o menor medida, y sobre los que puede haber sustituciones en la línea de lo expresado anteriormente. Sin embargo, antes de poder evaluar las posibles alternativas, el tomador de decisiones debe hacer *predicciones* sobre cuáles serán los efectos (o resultados) de cada una de ellas, y valorarlos en función de los criterios mencionados.

Estas predicciones se fundamentan en el conocimiento (real o equivocado) de cómo funciona el mundo real, que a su vez se basa en parte en el conocimiento científico sistematizado, y en parte en la experiencia directa del propio tomador de decisiones. En el caso del conocimiento científico, este conocimiento se resume en leyes empíricas, que en las ciencias más desarrolladas están formuladas en términos de lenguajes internamente consistentes; en el caso de la propia experiencia, de relaciones intuitivas, y en ocasiones algo ambiguas, entre variables. En cualquier caso, este conocimiento del mundo real se resume en un modelo o mapa (formal o informal) de la realidad, y actúa como una restricción a la que el decisor debe sujetarse.

La experiencia permite aprender, revisando los modelos y mapas en los que el decisor se basa. Normalmente, la experiencia permite falsar alguna de las creencias que se mantenían, y el decisor se ve así obligado a refugiarse en una hipótesis alternativa, que aceptará hasta que la realidad venga a falsar su nueva creencia, con lo que precisará otra más general, y así sucesivamente.

En la realidad, sin embargo, el proceso es menos sencillo de lo que acabamos de describir en resumen. Así, el decisor puede partir de una creencia falsa, que en un cierto número de experiencias (que puede ser grande) no se vea refutada, y reafirmarse así en su creencia equivocada, tomando decisiones que pueden incluso llegar a ser cada vez peores.

De hecho, la persona puede desarrollar estrategias defensivas frente a la información necesaria para revisar nuestros modelos o mapas de la realidad. Este es un fenómeno muy importante de implicaciones profundas para la comprensión de las organizaciones. Aprender es doloroso. Comprobar que estábamos equivocados en nuestra percepción de la realidad es difícil de aceptar. La resistencia a aprender puede ser muy grande y, además, normalmente oculta, de forma que no somos conscientes de la utilización de estrategias defensivas. Por ello, deberemos considerar estas resistencias si deseamos inducir a la organización y sus miembros a cambiar sus mapas de la realidad².

A este respecto, es particularmente importante el que, en muchas (por no decir prácticamente en todas) las decisiones empresariales de un cierto

nivel, el resultado depende de la reacción de otras personas. A nivel interno, dentro de una organización, cuando el directivo toma una decisión y da una orden, el resultado dependerá del comportamiento de sus subordinados que lleven a cabo ésta. A nivel externo, el resultado de cualquier decisión relacionada con los clientes (tanto una decisión sobre canales de distribución, como una decisión sobre una inversión para fabricar un producto nuevo, por ejemplo), dependerá del comportamiento de estos; y lo mismo podríamos decir con respecto a proveedores, accionistas, prestarios, y cualquier otro tipo de persona externa con la que la empresa se relacione. Las creencias del decisor, por lo tanto, con respecto a cómo se comportan las personas afectadas, serán cruciales para conseguir los resultados esperados. Como veremos, es éste un terreno en el que es relativamente fácil que no se revisen las creencias, y por tanto no se produzca aprendizaje, o incluso que ocurra lo que Pérez López (1993) denomina aprendizaje negativo.

2.3. Información y conocimiento

En una organización, las decisiones las toman sus miembros, por lo que un elemento fundamental del diseño organizativo es la asignación de derechos de decisión entre estos. Ahora bien, la información y el conocimiento³ son relevantes en el proceso de toma de decisión (como acabamos de ver), por lo que al realizar dicha asignación, deberemos considerar la naturaleza de la información relevante, dónde y cómo se produce, el coste de transferirla, etc. *La*

² Para una visión psiquiátrica muy interesante ver Scott Peck (1978). Asimismo, especialmente relevantes son los trabajos de Argyris (1986, 1990, 1991).

³ No hay ningún intento en estas líneas de diferenciar entre información y conocimiento y utilizaremos aquí los dos términos como equivalentes.

distribución del conocimiento en la organización es un criterio central en el diseño organizativo.

Una teoría de la organización debe tomar cuenta del valor de la información y el conocimiento. Para poder utilizar este factor adecuadamente, es preciso entender mejor el efecto del conocimiento en la organización. El primer elemento importante es que el conocimiento reside fundamentalmente en las personas⁴; y éstas tienen una racionalidad limitada, esto es, su capacidad de generar, procesar, transferir y almacenar información es limitada. En consecuencia, no es posible concentrar todo el conocimiento relevante para la toma de todas las decisiones en una única persona, y será necesario distribuir también los derechos de decisión (es decir, en una organización jerárquica, será necesario delegar en alguna medida).

En los últimos años, el desarrollo de las tecnologías de la información han permitido superar (parcialmente, por lo menos) el que esté localizada en determinadas personas dentro de la organización, poniendo disponible a distancia una parte de la misma de manera prácticamente inmediata, y a un coste relativamente bajo. Como veremos a continuación, sin embargo, existen tipos de información que hacen que siga siendo necesario distribuir derechos de decisión en la organización.

Según Hayek (1945) «es en la actualidad casi herejía sugerir que el conocimiento científico no es la suma de todo el conocimiento», pero incuestionablemente existe otro tipo de conocimiento, de circunstancias

particulares de tiempo y lugar, del que se puede hacer un uso beneficioso para el individuo que lo posee. Este uso útil, sin embargo, sólo se puede hacer si las decisiones para las que es necesario el conocimiento se asignan al individuo que posee la información, o se toman con su cooperación activa.

Es decir, es un tipo de información que tiene un alto coste de transmisión; a la vez que esta transmisión depende de la voluntad del individuo que la posee, en contraste con la Información que es fácilmente resumible en forma de estadísticas (ventas, costes unitarios, etc.)⁵; y que puede transmitirse independientemente de la voluntad de quien la posea, ya que es objetivamente verificable.

El conocimiento científico y técnico, por otra parte, es también difícilmente transmisible, a pesar de su generalidad. Ser especialista en un determinado tipo de trabajo toma con frecuencia un número elevado de años; y con mayor razón si existen circunstancias particulares de una tarea concreta en una determinada empresa que tenga especificidades diferentes de la tarea «estándar» de otros puestos de trabajo similares. Esta especialización es sin duda una forma de conocimiento difícilmente transmisible.

Al intentar asignar derechos de decisión en la organización, disponemos de dos estrategias alternativas. Por un lado, podemos intentar mover la información hacia el decisor que representa la función objetivo adecuada para dicha decisión. Esta alternativa corresponde al enfoque de *sistemas de información*. Alternativamente, podemos distribuir los derechos de decisión hacia donde se genere la información, alternativa que corresponde a un

⁴ Es verdad que en una organización con historia, hay conocimientos que están inmersos en sistemas, rutinas o procedimientos, y que en esencia no pertenecen a ninguna persona. Sin embargo, su uso sigue siendo a través de la persona. Además, ninguno de los elementos conceptuales que derivaremos depende de esta suposición, pero es conveniente para la fluidez de la exposición.

⁵ F.A. von Hayek (1945)

enfoque de delegación, o descentralización. Ambas visiones se integran en el problema de diseñar la organización para tomar la decisión adecuada con la información y conocimiento relevantes.

Es importante destacar esta dualidad, pues con frecuencia hay una mayor tendencia en la práctica hacia el enfoque de sistemas de información y en cómo transferir ésta, que hacia la posibilidad de descentralizar la decisión. El contrastar estas opciones, el tipo y la naturaleza del conocimiento relevante, dónde se genera, qué valor tiene, cuál es el coste de transferirlo, etc., serán factores a considerar en el diseño de la organización. Veremos, sin embargo, que no es éste el único criterio, ya que toda descentralización de decisiones implica la existencia de un problema de control⁶.

3. LA LÓGICA DE LOS MERCADOS EN EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES

La delegación de derechos de decisión conlleva un problema de control debido a que las personas toman decisiones siguiendo su propio interés. Lo cual no significa que las personas no se preocupen del interés común o de la supervivencia de la organización: hay muchas razones para creer que no es así. Pero ello no puede llevarnos a concluir que no hay necesidad de control: *no siempre toda persona* en la organización decidirá siguiendo el mejor curso de acción para los objetivos de la misma. Es decir, cabe esperar que la persona utilice sus derechos de decisión de forma interesada, lo que hace necesario

⁶ Michael C. Jensen y William H. Meckling (1992).

incorporar algún elemento de control⁷.

3.1. El derecho de enajenación

Para entender mejor los mecanismos de control, es interesante profundizar sobre cómo una economía libre de mercado resuelve el problema de control. En una economía es necesario decidir qué se debe producir, cómo producirlo, a qué precio venderlo, etc. Una parte importante de estas decisiones (y de otras económicamente relevantes) se toman de forma descentralizada, de forma que cada agente sigue su propio interés. El resultado final es, sin embargo, eficiente sin necesidad de regulación u otras formas de intervención. De hecho, muchas veces es la regulación que crea distorsiones e ineficiencias. Otras veces, el mercado no es capaz de coordinar adecuadamente las decisiones, o el resultado no es suficientemente equitativo, o se produce cualquier otro fallo de mercado, y una intervención puede ser conveniente. Sin embargo, en muchas situaciones las decisiones descentralizadas eliminan la necesidad de control y coordinación para lograr eficiencia⁸. ¿Cómo se logra esta eficiencia en una economía capitalista?

Un economista ingenuo («naïf») daría como respuesta a esta pregunta que la coordinación se logra vía el sistema de precios. Y la respuesta es correcta. Sin embargo, las dificultades que encuentran la antigua Unión Soviética y los otros países del Este Europeo para liberalizar

⁷ Existen muchos elementos en nuestra sociedad que alivian en parte el comportamiento oportunista de las personas como la ética, la sociabilización, las normas legales, etc. Para una exposición lúcida sobre este tema ver Kenneth J. Arrow (1974).

⁸ Paul Milgrom y John Roberts (1992).

sus economías muestran que no es suficiente con liberalizar los precios. Necesitamos entender mejor el contexto institucional que normalmente damos por supuesto. En particular, las Instituciones de una sociedad capitalista se estructuran de forma que los derechos de propiedad queden suficientemente protegidos.

El *derecho de propiedad* en una sociedad capitalista tiene dos connotaciones relevantes. Por un lado incorpora el derecho a escoger la utilización oportuna de la propiedad. Esto es, escoger la acción adecuada y disfrutar del retorno asociado. Propiedad es pues *derecho de decisión*. Por otro lado, hay el derecho a transferir el derecho anterior a otro agente, esto es, a enajenar la propiedad. La existencia del *derecho de enajenación* distinto del derecho a escoger la utilización es una distinción fundamental para entender el problema de control en las organizaciones ya que en éstas el derecho a escoger no va asociado al de enajenación. Así pues, es relevante entender el papel que el derecho de enajenación juega en una economía capitalista⁹.

El derecho de enajenación aporta un mecanismo de control a la economía. Dicho mecanismo se basa en tres elementos: 1) Un *sistema de medida* de la actuación proporcionada por los precios asociados a cada propiedad. 2) Un *sistema de recompensas y castigos* (compensación), debido a que, excepto cuando estamos en presencia de externalidades, el propietario recibe los beneficios y aporta los costes asociados a la utilización de dicha propiedad. Y 3) Un *sistema de partición o distribución de derechos de decisión* entre los individuos, al permitir el intercambio voluntario de

⁹Jensen y Meckling (1992).

derechos de propiedad. La conjugación de estos tres elementos asociados al derecho de enajenación asegura que la propiedad se distribuye, siempre que se cumplan los requisitos de información necesarios, hacia los decisores capaces de sacar el máximo rendimiento de dicha propiedad, resolviendo de forma indirecta el problema de control.

Cuando en una economía el derecho de propiedad está comprometido, o la intervención gubernamental lo limita, el problema de control aparece de forma clara y se refleja en las ineficiencias asociadas a su presencia. La situación de las economías de los países del Este Europeo al desmoronarse el sistema comunista constituyen un ejemplo paradigmático de este tipo de dificultades. Otro ejemplo clásico lo constituye la situación del agua en el Estado de California. Por razones históricas, los granjeros tienen el derecho de uso del agua pero no el de enajenación de dichos derechos. La consecuencia es que el agua, escasa en California, se utiliza para tareas poco productivas de agricultura (ya que tienen el derecho de uso), mientras que las ciudades, a pesar de pagar precios por encima de 20 veces lo que pagan los granjeros, tienen dificultades para disponer de agua suficiente.

3.2. El problema de control en organizaciones

En esta sección elaboraremos sobre la aplicación de la lógica anterior derivada del funcionamiento de los mercados a las organizaciones. *Una organización se caracteriza por el hecho de que la asignación de derechos de decisión no va asociada a derechos de enajenación*. Un directivo tiene sus áreas de responsabilidad y decisión, pero no

puede enajenar su posición transfiriendo el derecho de propiedad. En consecuencia, la organización deberá recurrir a otros mecanismos de control distintos de la enajenación.

Es interesante observar que existen formas organizativas que intentan resolver el problema de control vía mecanismos de mercado. Un ejemplo lo constituyen las franquicias que permiten mantener el derecho de enajenación sobre los 'derechos de decisión del franquiciado. Similares características pueden lograrse con otras formas contractuales entre organizaciones, como contratos a largo plazo, la creación de redes organizativas, etc.

A nivel interno, las empresas utilizan en ocasiones precios de transferencia en un intento de replicar el mecanismo de precios. Sin embargo, el problema de control sigue subyacente debido a que los derechos de decisión no se acompañan del derecho de enajenación.

La necesidad de llevar a cabo tareas superiores a la capacidad individual implica la existencia de organizaciones. Por ello, podemos ver a una *organización como una ficción legal que sirve de nexo de relaciones contractuales entre individuos que persiguen su propio interés*. Estos individuos son los decisores en la organización. *La delegación de decisiones sin derecho de enajenación conlleva como subproducto un coste de agencia*, esto es, un coste de que sea el agente, en lugar del propietario del derecho de enajenación, el que toma la decisión. Simultáneamente habrá algún beneficio debido a la especialización, mejor conocimiento, etc., o sea, a la propia razón de existencia de la organización.

Este coste de agencia, cuyos elementos describimos a continuación,

existe debido al problema de control por no enajenación y al hecho de que los individuos deciden siguiendo su propio interés. Códigos de conducta generalmente aceptados, congruencia en intereses, sociabilidad, etc., son mecanismos de control que, junto a otros que estudiaremos después, alivian parcialmente el problema; pero *el coste de agencia existe siempre que hay delegación de decisiones entre individuos libres de escoger*. Es el mecanismo de control el que puede tomar formas muy distintas.

Los componentes del coste de agencia son¹⁰: 1) *El coste de diseñar y escribir contratos* o reglas de funcionamiento en la relación (por ejemplo manual de funciones, guías de posición, tablas de decisión, etc., asociadas al diseño del puesto directivo). 2) *Coste de supervisión* del principal sobre el agente. 3) *Coste de las garantías* (bonding) que se imponen sobre el agente para limitar su oportunismo. Y 4) *Coste residual* debido a que los contratos nunca son totalmente vinculantes ni solucionan totalmente el problema. Así pues, el coste residual será la diferencia entre el valor de la decisión para el principal si éste toma la decisión y dicho valor si la decisión la toma el agente para una estructura contractual dada, un nivel de supervisión y unas garantías específicas. En definitiva, es el coste de no tomar la mejor decisión para el principal, sino aquella que es óptima dados los incentivos del agente¹¹.

¹⁰ Michael C. Jensen y William H. Meckling (1976), y Milgrom y Roberts (1992).

¹¹ En la literatura de agencia, nos referimos a alcanzar el «second best» u óptimo restringido, reconociendo que muchas veces es demasiado costoso alcanzar el óptimo sin restricciones («first best»), por lo que es preferible aceptar cierta desviación en la decisión, disminuyendo los otros costes de agencia. Ver Bengt Holmstrom (1979), o Joan E. Ricart (1987).

En resumen, la organización aparece como una fórmula capaz de superar a los mecanismos de mercado en la distribución de esfuerzos y decisiones colectivas. Pero la delegación de decisiones para obtener las ventajas del esfuerzo común lleva asociada la existencia de unos costes de agencia¹². *El problema de diseño organizativo consiste en definir los elementos de una organización de forma que se encuentre un equilibrio adecuado entre las necesidades del problema de información y las del problema de control*¹³. Estudiemos las dos caras de la moneda, esto es, los dos problemas fundamentales:

a) *Objetivos inconsistentes: problema de agencia*

Comunicar a las personas lo que deben hacer no es lo mismo que lograr que lo hagan. Las personas pueden tener sus propios intereses, y estos ser distintos de los generales de la organización. De hecho, en una organización, cuál sea este interés individual, y, por lo tanto, la dirección que puedan tomar las decisiones y acciones de la persona vendrá en gran medida determinada por las reglas de juego que la organización le impone. No se debe considerar que el agente es «perfecto» y «cumplirá con su deber» sólo a base de exhortarlo como indicaría el modelo político, ni por condicionamiento social como indicaría el modelo sociológico.

¹² Una consideración importante es la discusión sobre quién soporta estos costes de agencia, el agente o el principal. La respuesta depende de la naturaleza de la oferta y la demanda de las partes contratantes. En general, la parte más elástica absorberá dichos costes. En la mayoría de casos, el propio agente acaba haciéndose cargo de dichos costes ya que el principal es capaz de anticiparlos e incluirlos en el acuerdo contractual. Ver Jensen y Meckling (1976) citada anteriormente.

¹³ Ver Jensen y Meckling (1992) citada anteriormente.

La persona sigue en general su propio interés de forma creativa y constructiva en el marco de las reglas del juego.

Muchos problemas en las organizaciones son consecuencia directa de un diseño inadecuado de las reglas del juego, de forma que en ocasiones se recompensan comportamientos no deseados y se penalizan los comportamientos que se desean (Kerr, 1975). Obviamente, es difícil lograr alcanzar los objetivos de la organización cuando esto ocurre.

Por otra parte, y como veremos, no son los sistemas de remuneración la única manera de modificar el comportamiento de las personas en beneficio de la organización. Un procedimiento para lograrlo de manera más directa, es conseguir la identificación de los individuos con los objetivos de la organización.

b) *Insuficiente información*

Tal como hemos visto al analizar la información y el conocimiento, se puede afirmar que, en general, no será posible para la Dirección el disponer de toda la información para tomar decisiones correctas en todos los ámbitos, ya que una parte de ella tiene costes de transmisión elevados. Algunos tipos de información, como la que contiene precios o cantidades, pueden recopilarse, agregarse, procesarse, y transferirse a bajo coste. La evolución de las tecnologías de la información facilita el proceso, almacenaje, y transmisión de este tipo de información, permitiendo nuevas posibilidades organizativas; pero este proceso tiene en general un límite.

El límite está en la información especializada que los agentes poseen y usan en la toma de decisiones: el conocimiento científico de cada uno de

ellos, su especialización concreta dentro de la organización, las habilidades que ha desarrollado en ejecutar una determinada tarea, o el conocimiento de detalle de las circunstancias concretas que rodean la decisión. Todos estos tipos de información son difícilmente transmisibles a un hipotético «centro» de decisiones que pudiera tomarlas todas para una organización concreta.

c) *Conjugando los dos costes*

Por ello, en general, habrá que sopesar el coste de tomar peores decisiones por falta de información con el coste de proveer los incentivos adecuados en una organización descentralizada. Este compromiso entre los dos costes queda reflejado esquemáticamente en el Gráfico n.º 1, en el que se supone que descentralizar la decisión alejándola del centro (léase Director General) incurre en un coste de agencia por objetivos inconsistentes, mientras que centralizar la decisión incurre en otro coste asociado a la falta de información. Si el Director General toma la decisión diremos que la organización está completamente centralizada. Alternativamente, si la decisión se delega a la unidad donde reside el conocimiento específico relevante, diremos que está totalmente descentralizada.

Conceptualmente, existe un punto óptimo de equilibrio entre estos dos extremos que indicaría el grado adecuado de descentralización. Este punto es aquél que minimiza el coste organizativo total, ya que el coste marginal por objetivos inconsistentes si se descentraliza un poco más es igual al beneficio marginal por mejor información. El gráfico es útil como esquema intuitivo sobre los pros y contras de las alternativas organizativas en términos de los dos problemas fundamentales.

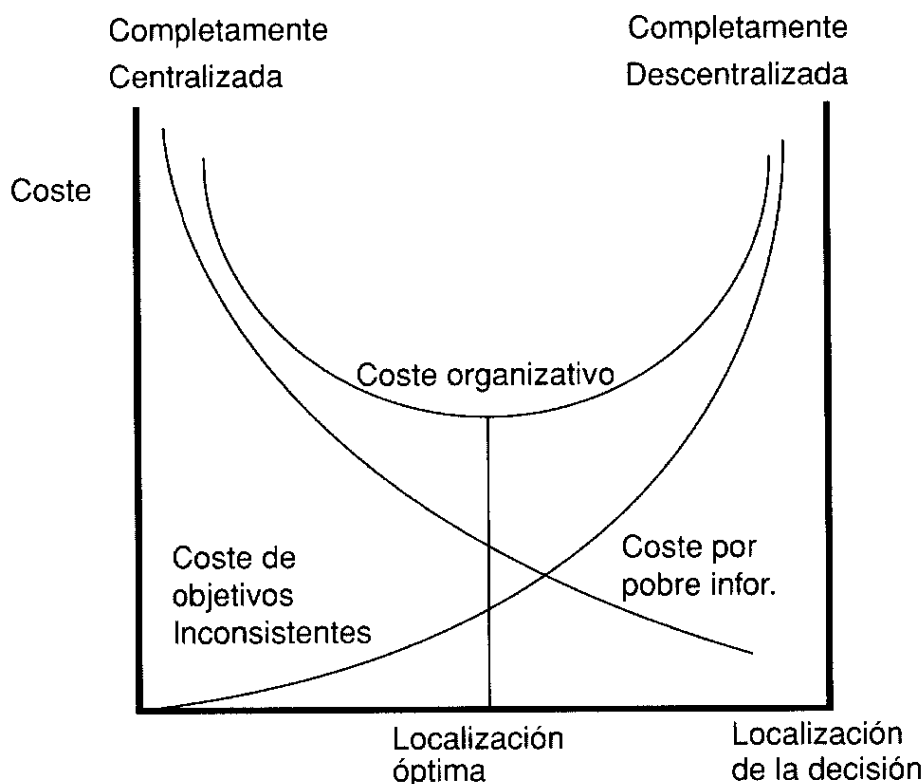
El gráfico no debe interpretarse de forma literal. Si bien, en ocasiones, el problema de localización de la decisión puede tener muchas alternativas, más cerca o más lejos del centro, como queda representado en el gráfico, en muchas otras las alternativas son esencialmente dos (o quizás tres), con lo que, más que buscar un óptimo tal como se ha descrito, se debe sopesar cuál es la suma de los dos costes para cada alternativa, y escoger la que la tenga menor.

Además, incluso en el caso de multiplicidad de alternativas, nunca conoceremos las curvas indicadas. El gráfico es esencialmente un punto de referencia intuitivo. De hecho, el grado de descentralización que hemos representado en la figura depende de factores como el tamaño de la organización, la estabilidad del entorno, la orientación hacia la innovación, la estrategia, la regulación gubernamental, la tecnología de control disponible, la tecnología de la información, etc. Y cabe considerar que la definición de las reglas del juego influye no solamente en las decisiones, sino también en los incentivos a producir y transferir información. A pesar de tantas limitaciones, el gráfico nos permite afinar nuestra intuición al comparar alternativas organizativas.

3.3. **La lógica de los mercados aplicada a las organizaciones**

En los argumentos presentados hasta el momento subyace una lógica que apodamos la lógica del mercado y que es consistente con el paradigma directivo prevaleciente en las organizaciones actuales y que podemos llamar de «control jerárquico». La caricatura de su argumentación, que por otro lado tiene su lógica, es la siguiente:

Gráfico nº 1. Toma de decisiones



El mercado es el mecanismo de coordinación básico de referencia. La maravilla del mercado consiste en su capacidad de utilizar el conocimiento local en base a su adaptación motivada por un conjunto de decisiones autónomas de los agentes que siguen su propio interés (son oportunistas). Las organizaciones aparecen cuando los mercados fallan y les es difícil desarrollarse. Las organizaciones se diseñan entonces para confrontar los problemas de información y control que se originan.

Estos problemas de información y control son consecuencia de una distribución de conocimientos relevantes en las personas de la organización y del comportamiento oportunista de éstas. La organización aparece como un conjunto de controles racionales (control en un sentido amplio) que representamos en una distribución de derechos de decisión

junto a unos sistemas de medida y de incentivos que intentan sustituir al mercado como mecanismo coordinador.

La jerarquía en la organización es una consecuencia lógica de esta argumentación. Hay una jerarquía establecida en la toma de decisiones y unos canales de información y control necesarios para dar soporte a esta jerarquía. La supervisión es pues necesaria y esencial ya que los mecanismos formales de control e incentivos son siempre insuficientes dada la creatividad de la persona y su racionalidad limitada.

En la sección 3.2 hemos indicado aquellas suposiciones básicas que sustentan esta lógica de mercado en el diseño de las organizaciones y que resumimos para insistir en los fundamentos de este razonamiento:

- 1) Una organización es una ficción legal que sirve de nexo de

relaciones contractuales entre individuos que persiguen su propio interés.

- 2) Una organización se caracteriza por el hecho de que la asignación de derechos de decisión no va asociada a derechos de enajenación.
- 3) La asignación de decisiones sin derecho de enajenación conlleva como subproducto un coste de agencia. El coste de agencia existe siempre que hay delegación de decisiones entre individuos libres de escoger.
- 4) El problema de diseño organizativo consiste en definir los elementos de una organización de forma que se encuentre un equilibrio adecuado entre las necesidades del problema de información y las del problema de control.

La lógica del mercado puede acomodar en cierta medida algunas características relativas al comportamiento de los individuos consistentes con la naturaleza de la persona analizada en las bases conceptuales de este artículo, y que van más allá de los puros fundamentos economicistas. Es decir, puede incorporar el hecho de que los individuos valoren las condiciones de trabajo, el atractivo de la tarea, o el clima de la organización. El diseño organizativo que se deriva de esta concepción de la persona puede basarse entonces tanto en criterios de eficacia como de eficiencia, e incorporar a la vez la atraktividad de la organización y los puestos de trabajo, la humanización de las relaciones de autoridad en la organización, el fomento de la profesionalidad y las motivaciones intrínsecas en las personas, etc. Pero su base esencial se fundamenta en una visión suavizada de la suposición de que los decisores hacen su elección exclusivamente según su propio interés.

Hay razones para pensar que este control jerárquico, basado en la desconfianza en el supervisado por parte del supervisor, induce precisamente el tipo de comportamiento que presupone: el supervisado siente que se confía poco en él, busca menos el interés de la organización y se limita a «cumplir» y buscar únicamente su propio interés, aumentando la necesidad de vigilancia por parte del supervisor sobre él. En este sentido, la lógica del mercado aplicada a las organizaciones es autosostenida, en el sentido que se basa en unos supuestos de comportamiento que nos llevan a unos mecanismos de diseño cuya aplicación sobre las personas induce el comportamiento que suponíamos. Cuando los mecanismos de mercado fallan, éstos se sustituyen por mecanismos de supervisión y relaciones de autoridad basadas en la desconfianza; al someter a las personas a estos mecanismos, se desarrollan en ellas comportamientos tendentes a decidir en la dirección de su propio interés, (incluso de modo oportunista, es decir, a costa de los demás); y así se transforman las suposiciones básicas de partida en realidad. Es una «self-fulfilling prophecy»¹⁴.

Al ser la lógica anterior internamente consistente diremos que constituye un paradigma: el paradigma directivo de control jerárquico, que es entonces una consecuencia de la lógica de los mercados aplicada a las organizaciones. Este es el paradigma directivo subyacente en *todos* los modelos de la economía de las organizaciones y ha influido de forma notable la práctica del diseño organizativo.

¹⁴Ver Ghoshal y Moran (1995).

4. LA LÓGICA DIRECTIVA EN EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Nuestra exposición, como justificaremos más adelante, pretende ir más allá de las tareas directivas, pero parece adecuado empezar el análisis por ellas, ya que la argumentación es más sólida, a la vez que es comúnmente aceptado que los modelos desarrollados en economía de las organizaciones tienen menor aplicabilidad a niveles de dirección.

Diversos autores (Thompson, 1967, Ouchi, 1979, Merchant, 1982 y 1985, Eisenhardt, 1985) han reconocido que la naturaleza del control a seguir en situaciones concretas depende esencialmente de dos factores: el conocimiento del proceso de transformación (es decir, la programabilidad de la tarea), y de la capacidad que se tenga de medir los resultados. Dependiendo de estos dos factores, el control se podrá efectuar sobre el comportamiento, sobre los resultados, o sobre las personas (control social, o control de «Clan», en la terminología de Ouchi). Eisenhardt (1985) añade consideraciones sobre el coste de producir la información necesaria (es decir, el diseño del sistema de información), y los efectos de la incertidumbre.

Tanto desde un punto de vista conceptual como práctico, estas puntualizaciones son de la mayor importancia. Cualquier revisión sumaria de la literatura sobre contabilidad de dirección pondría de manifiesto de manera clara las graves dificultades que encuentra, en escenarios de un mínimo de complejidad, la medición de resultados, lo que necesariamente limita las formas de control posibles a ejercer en estos escenarios. El problema suele ser mayor, por otra parte, en tareas en las que el proceso de transformación no

se conoce con precisión, y que no podrán ser entonces controladas por supervisión directa o por control de resultados, y se precisará de un sistema que se base poco en ellos.

Pero nuestra pretensión es ir algo más allá, confrontando abiertamente preguntas fundamentales como son: ¿Por qué la práctica directiva no aplica la lógica derivable de la mayoría de nuestros modelos en la economía de las organizaciones? ¿Por qué la dirección de empresas se basa en aspectos como el liderazgo, la cultura o los valores? ¿Qué estamos omitiendo en nuestro análisis? ¿Cómo corregirlo?

4.1. Antecedentes

La literatura sobre dirección de empresas ha sido siempre bastante crítica con respecto a los modelos formales de organización por su falta de realismo, principalmente en materias relacionadas con la motivación. Simon (1991) hace una buena exposición de estas objeciones, proponiendo empezar con postulados empíricos válidos sobre lo que motiva a las personas en las organizaciones, y que, según su línea argumental, «puede deducirse de cuatro fenómenos organizacionales cuyo papel está ampliamente documentado en la literatura sobre organizaciones: autoridad, premios, identificación y coordinación» (p. 30).

Donaldson, a su vez, argumenta que hay diversos problemas en la economía de la organización que tienen que ver con su «estrecho modelo de la motivación y el comportamiento humanos, la caracterización moral negativa de los directivos, y su sesgo metodológico individualista» (Donaldson, 1990). Bruno Frei, por otra parte, pone en

cuestión el que la supervisión por parte del principal pueda aumentar el esfuerzo del agente, y pone de relieve el papel de la confianza y la lealtad (Frei, 1993).

Ya con anterioridad, Jones (1983) afirmaba que «la forma de cultura que emerge en una organización puede entenderse como la consecuencia de cómo la empresa intenta minimizar los costes de transacción asociados a su función de producción», y que «es posible que la cultura pueda ser más significativa que la estructura y la tecnología en explicar la forma organizativa y el comportamiento individual, ya que finalmente la racionalidad que gobierna las relaciones de intercambio determinará la estructura específica o la tecnología» (página 465). En definitiva, nos dice que la lógica que apliquemos (el paradigma) acabará reflejándose en la cultura que finalmente determinará la estructura y la tecnología. Por tanto, y tanto en relación a este artículo como en relación a los anteriores, es la lógica subyacente o el paradigma utilizado lo que debemos poner o no en entredicho.

Recientemente, Nilakant y Rao (1994) introducen una distinción entre esfuerzo facilitativo y esfuerzo operativo. El esfuerzo operativo tiene que ver únicamente con la «transformación de inputs en outputs», mientras que el esfuerzo facilitativo tiene que ver con la «adquisición de inputs, la coordinación de estos, de los outputs intermedios, y la selección de tecnologías de transformación» (p. 660). Con respecto a estos últimos, más adelante concluyen (p. 666): «Para resumir, en un mundo de interdependencias, el esfuerzo facilitativo es crítico, y no el esfuerzo operativo. El modelo de agencia supone que el diseño del contrato puede motivar, supervisar y recompensar el esfuerzo facilitativo. Sin

embargo, el problema es que es muy difícil de supervisar y recompensar. Quizás la solución reside en apartarnos de la economía de la sospecha y la desconfianza y diseñar estructuras que giran alrededor de la colaboración y la confianza.»

En la página siguiente, en su apartado de implicaciones, estos autores concluyen que tanto las teorías de la organización como los modelos de agencia se ocupan de estrategias y mecanismos para reducir la incertidumbre en las organizaciones. El diseño de contratos no es la mejor manera de hacerlo cuando existen interdependencias y la teoría de las organizaciones recurre a mecanismos estructurales y culturales. Los mecanismos estructurales como equipos, comisiones, roles integrativos, estructuras matriciales, etc., intentan reducir la incertidumbre creada por la interdependencia. Los mecanismos culturales ponen énfasis en los valores compartidos, las tradicionales, las creencias, y el compromiso. El valor de los modelos de agencia, sin embargo, reside en alertar sobre la importancia de los sistemas de recompensa y de incentivos en general. El modelo, no obstante, ignora características críticas como es el esfuerzo facilitativo, dificultando su aplicabilidad práctica.

Ghoshal y Moran (1995) hacen una crítica similar relativa a la utilización de la economía de costes de transacciones para ilustrar la práctica del diseño organizativo. Después de criticar la suposición básica del oportunismo, concluyen en relación a la lógica del mercado lo siguiente (página 16): «En resumen, el propósito juega en las organizaciones el papel que el precio juega en los mercados. Cada uno es un mecanismo de enfoque dentro de la lógica institucional de las respectivas instituciones. Mientras que la

adaptación autónoma en los mercados se logra con los cambios en precios, la adaptación de las organizaciones se deriva de las percepciones de sus miembros sobre la consistencia («fit») entre su interpretación del propósito organizativo y el suyo propio. Cuando un mercado sitúa el propósito por encima de los precios degenera rápidamente como nos ha ilustrado el sistema soviético. Del mismo modo, si la organización antepone su fe en los precios por encima de su propósito, fallará igualmente como han ilustrado las experiencias de aquellas empresas que se han apoyado casi exclusivamente en sistemas de precios de transferencias basados en el mercado.»

Hacia el final de su artículo, estos autores afirman: «La ventaja de las organizaciones sobre los mercados no reside en superar las patologías humanas a través de la jerarquía, sino en apalancarse en la habilidad humana de tomar iniciativas, de cooperar y de aprender, y en explotar el propósito internalizado de la organización y la diversidad que enriquece tanto el aprendizaje como su uso en innovaciones creativas y en adaptación con propósito.... En una teoría de las organizaciones y los mercados, el aprendizaje y la confianza quizás deban ocupar el lugar que la eficacia y el oportunismo ocupan en la teoría de mercados y jerarquías, mientras que el propósito deba sustituir al precio.»

4.2. El nuevo paradigma directivo en dirección de empresas

Toda esta literatura nos permite llegar a una primera conclusión. Todos los autores identifican algo básico, fundamental, en la concepción de la persona que omitimos en los modelos económicos y que tiene una influencia trascendental en el diseño

de las organizaciones. Por ello, el sistema formal de una organización entendida como su estructura y sus sistemas de control e incentivos, es insuficiente para entender el comportamiento de las personas en la organización y, como consecuencia, para influir en su diseño. Apresurémonos a añadir, sin embargo que el que sea insuficiente no significa que no sea relevante. Es relevante, sólo que de modo parcial únicamente.

Tradicionalmente, la teoría del «management» ha complementado los sistemas formales de organización con los sistemas informales. De acuerdo con Simon, el esquema formal de organización difiere del modo como ésta opera realmente en muchos aspectos importantes. «Primero, hay muchas omisiones - la organización real exhibe muchas relaciones interpersonales que no están especificadas en ninguna parte en el esquema formal» 7 «Segundo, las relaciones interpersonales en las organizaciones tal como operan pueden estar en contradicción con las especificaciones. El operador de un torno puede negarse a aceptar instrucciones de su capataz, y el Departamento A, que debería informar de ciertas decisiones al Departamento B, puede no hacerlo» (Simon, 1945).

Más importante sin embargo es darse cuenta que tampoco añadiendo el sistema informal es suficiente. Hay algo más que nos falta; y si la combinación de un sistema formal y un sistema informal no es suficiente, es porque subyacente a estos sistemas tenemos unas suposiciones básicas que se derivan del concepto antropológico de la persona, suposiciones que cuando tienden a reforzarse por los sistemas formales e informales que se diseñan se transforman en la base de un paradigma como el comentado anteriormente de control jerárquico.

El mecanismo para entender este ciclo de reforzamiento de los supuestos de partida es el siguiente. Dada una determinada concepción de la persona y unas proposiciones básicas sobre el funcionamiento de la realidad, las organizaciones diseñan su sistema formal e informal utilizando como criterios tanto la eficiencia, como la eficacia, como elementos de atractividad de tareas y puestos de trabajo. Estos sistemas inducen unos comportamientos en sus miembros. Cuando estos comportamientos tienden a reforzar los supuestos iniciales decimos que hemos alcanzado un determinado paradigma. Nuestras creencias iniciales se ven confirmadas por el comportamiento posterior y el ciclo tiende a autoalimentarse. Estas suposiciones básicas coinciden con el comportamiento inducido por los sistemas formales e informales.

En la sección anterior ya afirmábamos que el paradigma de control jerárquico subyace en todos los modelos de la economía de las organizaciones. En el contexto de este paradigma, las organizaciones se diseñan considerando los criterios identificados anteriormente de eficiencia, eficacia y atractividad. Sin embargo, se fundamentan en un supuesto oportunista, de desconfianza de la persona que, al reforzarse en base al comportamiento inducido por los sistemas, dificulta la identificación de la persona con la organización. Como ésta no le permite desarrollarse mejor como persona, la organización se separa de este desarrollo personal y la persona deja de considerarse parte de esta organización y pasa a sólo cumplir con sus obligaciones. Por ello, el control jerárquico sigue siendo necesario.

Pérez López (1993) define unidad de la organización como «el comportamiento espontáneo de las personas que se

orienta hacia la puesta en práctica de las acciones determinantes del logro de la eficacia. Es decir, la unidad de una organización expresa el grado de identificación de sus miembros con la eficacia organizacional, expresa en qué medida un comportamiento espontáneo viene determinado por el logro de la eficacia (en cuanto ésta es consecuencia de la satisfacción de necesidades de otras personas)» (p. 108). Es importante insistir que la unidad es comportamiento espontáneo, no inducido por ningún sistema de incentivos explícito o implícito, ni siquiera por unos aspectos culturales relativos a la atractividad de la tarea o la organización.

En estos términos, el concepto anterior queda claro. El paradigma de control jerárquico conlleva un deterioro de la variable unidad. A la larga, el comportamiento espontáneo que contribuye a la eficacia desaparece y sólo nos queda el inducido por los sistemas. Ello refuerza el supuesto básico de la necesidad del control jerárquico que origina más sistemas, más controles, alimentando el ciclo de deterioro progresivo de la unidad de la organización. Es un ciclo vicioso. La economía de las organizaciones se basa en el paradigma de control jerárquico, y se sustenta en un concepto antropológico del hombre que no es consistente, que conduce a deteriorar la unidad de la organización y que impide el desarrollo armónico de la persona en la organización.

Como ya aventuraban los artículos citados, para romper este ciclo vicioso hemos de sustituir el oportunismo y la desconfianza por otros fundamentos que tiendan a reforzar la unidad organizativa y que deben basarse en la confianza mutua. Confianza no basada en la reputación y el interés. No considerada tampoco como una externalidad.

Confianza considerada como una consecuencia de la naturaleza de la persona.

El lector puede pensar que defendemos un comportamiento «naif» en el diseño organizativo y que consideramos que los incentivos son irrelevantes. No. El sistema formal es relevante y nos orienta hacia la eficacia y la eficiencia. El sistema informal es relevante y nos afecta la atraktividad de la organización. Pero hemos de incorporar un nuevo criterio en el diseño organizativo, el de mantener la unidad, la identificación espontánea de la persona en la organización, porque ésta le hace mejor persona a la vez que la persona contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización.

Por tanto, la visión antropológica de la persona que defendemos no conlleva renunciar a ninguno de los aspectos destacados hasta el momento de elección racional (aunque limitada), sustituibilidad, multitud de intereses y capacidad creativa. Sólo añade una dimensión ética fundamental al considerar la identificación de la persona con la organización como algo esencial, intrínseco al propio diseño de la organización.

La visión antropológica conlleva un nuevo paradigma directivo¹⁵ que está teniendo una gran influencia tanto en la literatura de dirección como en la propia práctica directiva. Enfoques como el «empowerment» o implicación de los empleados, el allanamiento de las estructuras, la eliminación de mandos intermedios, la organización por equipos autodirigidos, las llamadas nuevas formas organizativas¹⁶, los programas de cambio

¹⁵ Ver Joan E. Ricart i Costa (1995).

¹⁶ Ver Alvarez y Ferreira (1995), Andreu Ricart y Valor (1995), Drucker (1988), Galbraith y Lawler (1988), Ostroff y Smith (1992), y Quinn (1992).

basados en procesos¹⁷ y, en general, la mayoría de las nuevas recomendaciones de los a veces denominados «gurus» en dirección, coinciden todos en proponer la sustitución del paradigma directivo de control jerárquico por otro que llamaremos de participación basado en un concepto de la persona como un sistema capaz de aprender y con voluntad de «ser partícipe de», donde la confianza mutua es la base del comportamiento de los miembros de la organización.

El nuevo paradigma también tiene la característica de que se autoalimenta a sí mismo. Al considerar la unidad como un criterio fundamental en el diseño organizativo, además de la eficiencia, eficacia y atraktividad, los sistemas formales e informales se diseñan de forma tal que fomentan el sentido de pertenencia y desarrollan el comportamiento espontáneo a favor de la eficacia de la organización reforzando de esta forma el sostenimiento de los valores sobre los que se fundamenta.

Las corrientes asociadas a las nuevas formas organizativas que mencionábamos anteriormente conllevan bajar el poder de decisión al nivel más bajo posible en la organización, con lo que las tareas directivas invaden toda la organización. En consecuencia, el paradigma no se aplica sólo a las tareas directivas, sino a todas las tareas intelectuales de la organización, que son propiamente todas en la nueva economía del conocimiento.

4.3. Nuevos fundamentos básicos

Al analizar los fundamentos básicos que conjeturamos sustentan el nuevo paradigma directivo y que deben influir en

¹⁷ Andreu, Ricart, Valor (1995).

la naturaleza de los estudios de las organizaciones es importante insistir que ello no destruye la relevancia de conceptos como la compatibilidad de los incentivos, la interacción competitiva o la importancia del control formal e informal. Sin embargo, al añadir nuevos criterios al diseño organizativo, coherentes con un concepto más completo de la persona humana, obtenemos implicaciones radicalmente distintas, como tendremos ocasión de mostrar.

Hay cuatro fundamentos básicos a considerar al modelar el comportamiento de los agentes en las organizaciones para confrontar problemas de diseño organizativo, así como para la propia acción de la dirección. El primer elemento a destacar es la importancia del aprendizaje.

El aprendizaje es un elemento en los modelos económicos dinámicos de importancia innegable. Sin embargo, el aprendizaje económico de incorporación de nueva información para revisar la predicción de nuestros modelos usando la regla de Bayes es totalmente insuficiente cuando incorporamos conceptos como la unidad de la organización. Debemos añadir a los modelos de aprendizaje dos factores importantes: el proceso de revisión de las teorías sobre el mundo en las que se basa la toma de decisiones, y una consideración explícita de preocupación del individuo no sólo por los resultados de su acción, sino por su aprendizaje y el de los otros agentes con los que interacciona. Incluye, en este sentido, la reacción de cada uno de los agentes a las acciones de los demás, lo que en general da lugar a una cadena de acciones y reacciones que puede generar también un aprendizaje negativo (Pérez López, 1991). Pero esta preocupación por el aprendizaje debe existir para que las decisiones y acciones de los diversos

agentes puedan ser en general coherentes con el criterio de unidad.

La persona no sólo crece en conocimiento y experiencia, no sólo crece en su comprensión del mundo y sus interacciones, también crece en el desarrollo de su propia virtualidad. Asumir que la persona crece como tal en la vida, pero separar este desarrollo como persona de su desarrollo como profesional, decisor o empleado es simplemente un punto de partida incorrecto. El equilibrio parcial resultante no tiene las mismas conclusiones que las del equilibrio general.

Las dificultades para modelar a la persona en toda su amplitud aumentan cuando consideramos el segundo fundamento básico que proponemos: la creatividad. Tal como decíamos en el apartado 2, el ser humano tiene capacidades creativas que le permite definir nuevas alternativas, detectar nuevos problemas, incluso adelantarse a algunos de ellos. El hombre no sólo tiene imaginación, tiene capacidad de sorprender. Puede pensar lo impensable, tal como ha popularizado la empresa de prótesis auditivas Oticon, que ha utilizado esta frase como «slogan» para su revolución organizativa.

Si la persona puede aprender a ser mejor y puede crear lo impensable, tiene también capacidad y necesidad de relacionarse con los demás, de ser sociable. La sociabilidad es el tercer fundamento básico del nuevo paradigma. Las personas hacen cosas para ser aceptadas por los demás, incluso están dispuestas a sacrificar intereses económicos por trabajar con determinadas personas. Esta sociabilidad acentúa la consideración de unos agentes por otros y la necesidad de todos ellos de sentirse partícipes de la organización.

Finalmente y como colofón que da coherencia e integra los tres fundamentos anteriores tenemos que el hombre es un ser ético. La ética es la consideración de que como personas podemos siempre mejorar no sólo por aprender alguna nueva técnica o conocimiento, no sólo por formar parte de grupos y sociedades, sino por ser mejores como personas. El nuevo paradigma debe orientarse a permitir a los miembros de la organización ser más personas. El precio de la eficacia no puede ser la despersonalización. No se puede pedir al empleado que aparque a la persona a la entrada de la empresa.

4.4. Implicaciones para la economía de las organizaciones y los mercados

Vemos, pues, que los modelos económicos de las organizaciones no son en ocasiones compatibles con el nuevo paradigma directivo. ¿Qué se puede entonces hacer?

En primer lugar, hay que ser consciente de sus limitaciones y, sobre todo, poner bajo sospecha sus resultados. Segundo es ver cómo se adapta cada modelo y sus implicaciones al criterio de consistencia que asegure la unidad. Tercero ser cauteloso con sus aplicaciones y generalizaciones.

Finalmente, debemos encontrar una forma de superar las limitaciones inherentes a los modelos. Para ello, hemos de superar la lógica del mercado e iniciar una economía que se debe basar en otra lógica distinta, la lógica de las organizaciones. Una lógica que incorpore el propósito y la misión en sus modelos. Una lógica que haga a la persona más persona libremente. Una lógica que,

quizás, la economía debería ir a buscar a la filosofía y la antropología. Y recordemos que ello no es nuevo, sólo olvidado. La economía tuvo sus orígenes en la filosofía, pero quizás se haya formalizado en exceso y haya perdido sus raíces. Posiblemente se precisa un nuevo revulsivo como en su momento lo fue la teoría de juegos. Y ese revulsivo puede venir de entender los fenómenos de aprendizaje, creación, sociabilidad y ética.

Estos nuevos modelos por los que abogamos no sólo han de servir para sustentar una teoría general de la dirección de empresas. También han de permitirnos entender mejor algunos mercados, muy relevantes pero malos seguidores de la lógica del mercado, como son los mercados laborales y todas las instituciones creadas a su alrededor. Como argumenta Simon (1991), quizá haya que pensar en un mundo de organizaciones donde el mercado es un caso particular, no en un mundo de mercados donde la organización aparece cuando el mercado falla.

4.5. Implicaciones para el control y los incentivos en organizaciones

A pesar de la poca concreción del nuevo paradigma «participativo» de dirección, éste tiene unas implicaciones importantes en lo que respecta al control y los incentivos en las organizaciones que mencionaremos sin excesiva argumentación pero como una ilustración de las diferencias en las implicaciones con el paradigma clásico de control jerárquico.

La implicación fundamental está en la importancia de los valores compartidos y de la cultura como instrumento de dirección, no sólo como una consecuencia de determinada historia poco controlable.

Además, esta cultura debe ser consistente con una amplia transparencia informativa y de conocimientos; a lo que puede contribuir de manera notable la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. En cierta manera, se deben evitar las lógicas restricciones organizativas asociadas a la dificultad de transmitir según qué tipo de conocimientos. Además, la sociabilidad, las redes informales, la formación, procedimientos participativos en la fijación de objetivos, etc., son factores muy importantes en las nuevas organizaciones.

¿Significa todo esto que debe eliminarse el control entendido en el sentido más convencional del término? ¿Que ya no deben fijarse objetivos individuales? ¿Que no se debe medir ni recompensar la contribución individual? Evidentemente, no. Pero la naturaleza del control cambia bajo el punto de vista del paradigma directivo. Se basa mucho más en un control por excepción, en un control automatizado y personalizado a la vez, en un control mutuo y, sobre todo, en la utilización de redes de seguridad. Las cuales no deben constituir un control intrusivo que pretenda evitar cualquier tipo de desviación ex ante: no se puede desarrollar la persona si no tiene la oportunidad de equivocarse. No puede desarrollar virtudes si no tiene libertad. La red de seguridad pretende corregir las equivocaciones y las acciones no deseables esencialmente ex post, mediante el aprendizaje individual y colectivo.

Ello permite y requiere dar «feedback» para corregir y aprender. Pero también implica que las nuevas organizaciones están diseñadas con sistemas tales que permiten actuaciones incorrectas e incluso corruptas. Si no fuera así, no estaríamos en este nuevo paradigma. Ello

quiere decir que la calidad ética de los individuos es mucho más relevante que en el paradigma anterior, ya que ahora tienen más libertad. Pero quiere también decir que cuando se detecta (por la red de seguridad) un caso de corrupción no se debe derribar el sistema por considerar que se les ha escapado de las manos a los responsables. Un sistema que permita a la persona crecer como tal, ha de permitirle también su abuso. Es el riesgo de aprender a vivir en libertad. Si creemos que nuestra sociedad democrática es de personas maduras, debemos ser consistentes con ello. Si no lo creemos, sigamos con el antiguo paradigma de control jerárquico. Allí no hay posibilidad de desviarse. Pero tampoco la hay de sorprender creativamente, de desarrollarse como persona y de crecer profesional y humanamente.

5. CONCLUSIONES: BUSCANDO UNA TEORÍA ECONÓMICA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

Este trabajo nace de la dificultad de conciliar los modelos económicos de las organizaciones y la realidad de éstas según se desprende de nuestro trabajo profesional en empresas. El problema no reside en la dificultad de aplicar algunas de las recomendaciones de estos modelos o incluso en la propia utilidad de estas recomendaciones. La realidad es que los modelos económicos pueden ayudar enormemente a entender algunos fenómenos organizativos y han servido de base conceptual para muchas aplicaciones en el campo del control, los incentivos y el diseño organizativo en general.

El problema con el que nos encontramos es mucho más profundo. En forma muy sintética lo podríamos resumir

en la siguiente afirmación: los modelos económicos de las organizaciones se basan en la lógica del mercado extendida para comprender situaciones en que el mercado falla; en contraste, las organizaciones reales se fundamentan en otro tipo de lógica cuyas implicaciones son distintas de las obtenidas con la lógica del mercado. Nuestro objetivo ha sido, simplemente, empezar a comprender qué hay detrás de estas diferencias y qué implicaciones tiene tanto para el avance teórico como para la realidad práctica.

Para abordar este tema hemos empezado mostrando los límites de la lógica de los mercados para entender las organizaciones. Para ello hemos ido más allá de los modelos más clásicos en economía, utilizando a la vez ideas de otros campos como la teoría de las organizaciones para intentar llevar la lógica económica a sus límites. Hemos visto que las implicaciones que podemos derivar son importantes, relevantes y útiles, pero a su vez insuficientes. Su problema radica no tanto en el instrumental utilizable o en el razonamiento economicista. Su problema reside en basarse en una concepción de la persona demasiado en boga todavía en la realidad e implícita en los modelos que es incapaz de captar aspectos esenciales del ser humano y que conduce a un paradigma directivo (control jerárquico) que a la larga puede destruir la unidad organizativa. Al considerar a la persona como un sistema que debe ser inducido puede destruirse su capacidad espontánea de identificación organizativa.

Para profundizar en las razones que hacen estos modelos incompletos y simplistas, hemos intentado abordar la lógica que consideramos propia de las organizaciones y que llamamos directiva. Hemos repasado brevemente otros

autores a partir de los cuales construimos nuestro razonamiento. Ello nos permite rápidamente ilustrar que superponer los sistemas informales a los sistemas formales es insuficiente para completar la lógica de los mercados. No es suficiente con humanizar al agente económico; es necesaria una reflexión más profunda. Vemos que un elemento imprescindible es el concepto de unidad o identificación estudiado por Pérez López (1993).

Hemos visto cómo este nuevo criterio nos permite identificar un nuevo paradigma directivo (participativo) y cómo éste coincide con el que se desprende de la literatura en nuevas formas organizativas. Un paradigma distinto significa que su lógica difiere de la de los mercados. La lógica directiva conduce a otro tipo de organizaciones, integradas por personas y no por recursos humanos.

A partir de este punto hemos presentado algunas conjeturas. Hemos identificado cuatro aspectos sobre cuya comprensión debería fundamentarse una nueva teoría económica de las organizaciones: el aprendizaje, la creatividad, la sociabilidad y la ética. Ello nos lleva a proponer volver a los orígenes filosóficos de la economía buscando un modelo antropológico más acorde con la realidad actual.

Para ilustrar las diferencias en implicaciones de la lógica directiva sobre la lógica de los mercados, hemos identificado unas implicaciones sobre los mecanismos de control e incentivos que no pueden derivarse de la visión clásica basada en la lógica del mercado.

El trabajo es obviamente muy preliminar. Abre más interrogantes que aporta respuestas. Identifica, no obstante, tanto los límites de la lógica de los mercados como

las posibilidades de la nueva lógica directiva. Insiste además en la necesidad de profundizar en el sentido antropológico de la persona. A partir de aquí la agenda de investigación está abierta: Es necesario profundizar más en los conceptos subyacentes detrás de la persona y en cómo incorporarlos en modelos de decisión que sustituyan la maximización o la satisfacción por un criterio más complejo. Es necesario profundizar en la dependencia de nuestros modelos del concepto subyacente del hombre y sobre la bondad y adaptabilidad de sus implicaciones. Es finalmente urgente trabajar en entender mejor las implicaciones del nuevo paradigma directivo en el diseño organizativo y en los mecanismos de control e incentivos.

Vivimos en un mundo de organizaciones, pero hemos puesto todo nuestro esfuerzo y empeño en entender los mercados. Hemos trasladado con éxito esta lógica económica al mundo de la empresa. Hemos sido capaces de dar contenido económico al concepto de estrategia. Recientemente hemos intentado aplicar esta lógica a las organizaciones, pero su complejidad nos supera. Es necesario ser más radicales en el planteamiento y volver a plantearnos los fundamentos filosóficos sobre los que se sustenta nuestro razonamiento. Nos hemos acostumbrado tanto a su lógica que hemos perdido la perspectiva de su fundamento. Hay que volver a leer filosofía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, J.L. y FERREIRA, M.A. (1995): «Networks versus Bureaucracies: The Dilemmas of Organizations of the Future», Documento de Investigación 288, IESE, enero.
- ANDREU, R., RICART, J.E. y VALOR, J. (1995): *La Organización en la era de la información: Innovación, aprendizaje y cambio*, Estudios y Ediciones IESE.
- ARGYRIS C. (1986): «Skilled Incompetence», *Harvard Business Review*.
- (1990): *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Allyn & Bacon.
- (1991): «Teaching Smart People How to Learn», *Harvard Business Review*.
- ARROW, K. J. (1974): *The limits of Organizations*, Norton.
- BARNARD, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- CYERT, R. y MARCH, J. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- DONALDSON, L. (1990): «The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory», *Academy of Management Review*, vol 15, no. 3, pp 369-381.
- DRUCKER, P.F. (1988): «The Corning of the New Organization», *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- FAYOL, H. (1916): *Administration Générale et Industrielle*, Paris.
- FREI, B. (1993): «Does Monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty», *Economic Inquiry*, vol XXXI, pp. 663-670, October.
- GALBRAITH, J. R., LAULER III, E.E. y ASSOCIATES (1993): *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass.
- GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1995): «Bad for practice: A Critique of Transaction Cost Theory», *Proceedings Academy of Management*.
- GULICK, L.H., y URWICK, L, eds. (1937): *Papers on the Science of Administration*, New York.
- HAYEK, F.A. von, (1945): «The use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, Vol. 35, No.4, September.
- HOLMSTROM, B. (1979): «Moral Hazard and Observability», *The Bell Journal of Economics*.
- JENSEN, M. C. y MECKUNG, W. H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, Vol 3, October.
- (1992a): «Specific and General Knowledge and Organization Structure», en Lars Werin and Hans Wijkander (eds.), *Contract Economics*. Blackwell.
- (1992b): «The Nature of Man», Chapter 4 of *Democracy in Crisis*, manuscrito no publicado.
- JONES, G. R. (1983): «Transaction costs, property rights and organizational culture: an exchange perspective», *Administrative Science Quarterly*, 28.
- KERR, S. (1975): «On the Folly of Rewarding a while Hoping for B», *Academy of Management Journal*, vol 18, pp. 769-83.
- MARCH, J. G., y SIMON, H. A. (1958): *Organizations*, Wiley, New York.
- MASLOW, A.H. (1943): «A Theory of Human Motivarion», *Psychological Review*, Vol. 50.
- MERCHANT, K. A. (1982): «The Control Function of Management», *Sloan Management Review*, Summer .
- (1985): *Control in Business Organizations*, Pitman.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organizations, and Management*, Prentice-Hall.
- (1990): «Bargaining and Influence Cost and the Organization of Economic Activity», *Perspectives on Positive Political Economy*, editado por J. Alt y K. Shepsle, Cambridge University Press, Cambridge.
- NILAKANT, V. y RAO, H. (1994): «Agency theory and uncertainty in organizations: An evaluaron», *Organization Studies*, 1575.
- OSTROFF, F. y SMITH, D. (1992): «The Horizontal Organization», *McKinsey Quarterly*, Num. 1.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Ediciones Rialp.
- (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones Rialp.
- QUINN, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press.

- RICART, J. E. (1987): «Una Introducción a los Modelos de Agencia», *Revista Española de Economía* (2.^a Época), Vol 4, n. 1.
- (1995): «El desarrollo personal en la nuevas formas organizativas», *V Coloquio de Etica Empresarial y Económica*, I ESE.
- RICART, J. E. et.al. (1991): *Incentivos y Control en la empresa Pública*, Ariel Economía.
- SCHEIN, E. H. (1981): «Does Japanese Management Style Have a message for American Managers?», *Sloan Management Review*, Fall.
- SCOTT, P. M. (1978): *The Road Less Traveled*, Simon & Schuster.
- SIMON, H. (1945): *Administrative Behavior*, The MacMillan Publishing Co.
- (1957): *Models of Man*, Wiley.
- (1991): «Organlzations and markets», *Journal of Economic Perspectives*, 5, Spring.