



Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

TEORÍAS DE LA EMPRESA Y CRISIS DE LA MODERNIDAD

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

83



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

TEORÍAS DE LA EMPRESA
Y CRISIS DE LA MODERNIDAD

mayo 2001

© *Instituto Empresa y Humanismo*

Universidad de Navarra

ISSN: 1139 - 8698

Depósito Legal: NA 638/87

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Diseño y producción: ENLACE Comunicación Multimedia

Índice

La fractura del proyecto ilustrado	5
Positivismo lógico y teoría del lenguaje	7
El pragmatismo	10
Lenguaje, realidad y acción económica	12
Organización y manipulación.	15
Conducta del empresario y equilibrio general	20
El empresario entre la realidad y el lenguaje	20
Schumpeter o el empresario como artista	21
Knight: el empresario entre el riesgo y la incertidumbre	26
Keynes o la opinión del empresario	32
La dimensión institucional de las empresas	38
El institucionalismo biologicista de Veblen	39
El institucionalismo jurídico de Commons	45
Crisis modernista y teorías de la dirección	51
Motivación e incertidumbre	51
Mayo y las “relaciones humanas”	54
La organización como sistema cooperativo: Barnard	60
La dimensión institucional de la organización: Selznick	67
Conclusiones: la complejidad de la acción económica	73
Bibliografía	77
Notas	83



Nota Biográfica

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría es catedrático de Economía y Profesor Ordinario de la Universidad de Navarra. Académico correspondiente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Profesor "Honoris causa" de la Universidad Católica de Buenos Aires. En la actualidad es Subdirector del Instituto Empresa y Humanismo.



La fractura del proyecto ilustrado

Hasta principios del siglo XX se mantuvo, al menos en apariencia, la integridad del proyecto ilustrado, es decir, se pensaba que era posible alcanzar certezas incorregibles y estaba bastante generalizada una firme creencia en la unidad del método científico. La mecánica clásica se consideraba el paradigma del conocimiento cierto y seguro, al que debía ajustarse toda ciencia que quisiera ser acreedora de tal nombre. Se daba por sentado que mediante el lenguaje matemático y, de modo más concreto, el cálculo infinitesimal, era posible un conocimiento cierto y riguroso de la realidad. Hasta tal punto se confiaba en la identidad entre lenguaje científico y realidad, que Laplace había llegado a proponer como programa científico la determinación de la evolución del universo mediante ese cálculo, a partir de las posiciones y momentos de todas sus partículas en un determinado instante.

Éste había sido el ambiente cultural y científico propio del siglo XIX, en el que Cournot y Walras propusieron elaborar la economía como una versión, para la cons-

trucción del orden social, del programa que Laplace había trazado para el orden físico¹. A partir del cálculo diferencial y, suponiendo conocidas las preferencias y recursos de todos los agentes de un sistema económico, se pretendía determinar el equilibrio general de todos los mercados, es decir, describir aquella situación en la que la satisfacción de todos los agentes fuese máxima y se realizase la mejor asignación de recursos disponibles. Llevando este programa a cabo se dispondría de una economía realmente científica.

A pesar de estas apariencias de solidez, desde hacía tiempo diversas corrientes de pensamiento, de modo más o menos soterrado, se venían moviendo en un sentido que acabó por poner en duda esta visión mecanicista del universo. Por eso, cuando en las primeras décadas del siglo XX, con la aparición de las nuevas teorías de la relatividad y de la física cuántica, los fundamentos de la mecánica clásica entraron en crisis, se produjo una especie de explosión y descomposición súbita del aparentemente sólido edificio intelectual



que el proyecto ilustrado había ido construyendo a lo largo de casi dos siglos. De repente, y de un modo un tanto inesperado, todo saltó por los aires, fracturado en una multitud de posturas divergentes, y dando lugar a una nueva situación cultural de desconcierto que, andando el tiempo, algunos llamaron postmodernismo.

La teoría de la relatividad y la teoría cuántica surgieron como fruto de la evidencia de que no era posible seguir manteniendo los conceptos de tiempo y espacio absolutos, ni el de simultaneidad de los sucesos, ni el de representación continua de los fenómenos. Desde el punto de vista microscópico, se hizo patente que no era posible determinar simultáneamente la posición y la velocidad de una partícula, con lo que no quedaba claro que el programa de Laplace pudiese llevarse a cabo. De este modo se descubría que una cosa era la realidad que se trataba de estudiar y otra sus representaciones formales. En otras palabras, no estaba tan claro el supuesto mecanicista de una exacta correspondencia entre el lenguaje matemático y la realidad. Además, si no se podía seguir dando por supues-

to que el universo fuese continuo, el cálculo diferencial dejaba de ser el lenguaje científico por excelencia. Como se encargó de demostrar H. Poincaré, si el relativamente sencillo “problema mecánico de los tres cuerpos” resultaba inaccesible al cálculo diferencial y sólo admitía una solución aproximada, el programa que había propuesto Laplace era sencillamente un error de planteamiento.

Esta progresiva pérdida de confianza en la analogía mecánica para representar el comportamiento del universo hizo que algunos matemáticos, tratando de afirmar el rigor de su ciencia, se mostrasen partidarios de establecer una radical separación entre matemática y física. Separación que se llevó a cabo de manera clara y terminante con la nueva formulación axiomática propuesta por David Hilbert (1862-1943) para la matemática. En su opinión, la matemática debía entenderse como un grupo de teoremas obtenidos por deducción lógica, a partir de las propiedades de unas entidades matemáticas definidas de modo axiomático. De tal modo que ni los axiomas ni los teoremas requerían de algún tipo de contenido real, ya que su vali-



dez sólo dependía de la coherencia de la totalidad del sistema. Por ejemplo, desde la perspectiva de Hilbert, la geometría de Euclides seguía siendo válida aunque se sustituyesen las palabras punto, línea y plano, por otras como silla, mesa y botella de cerveza. La matemática tenía que situarse más allá de toda conexión entre lógica y realidad. Esta ruptura provocó, a partir de Hilbert, el final de la época de la llamada matemática realista, en la que se incluía el cálculo diferencial, surgido para dar explicación del comportamiento de un universo supuestamente continuo y perfectamente predecible. Surgió así una nueva matemática formalizada y atemporal, en la que los nuevos desarrollos de teoría de conjuntos y topología constituían sus núcleos fundamentales.

La nueva matemática pasó a ser entonces un lenguaje lógico que adquiriría rigor y coherencia precisamente cuando se vaciaba de todo contenido real. Este cambio de perspectiva sobre el origen del conocimiento exacto y riguroso provocó que el lenguaje matemático se considerase a partir de entonces como el nuevo paradigma al que debía ajustarse todo conocimiento

científico. En este ambiente no tiene nada de extraño que la filosofía de la época se plantease el problema del conocimiento bajo una nueva forma, como análisis de la relación entre lenguaje y realidad. Desde entonces, éste ha constituido un tema central, no sólo de la filosofía, sino de muchos otros campos del saber.

Positivismo lógico y teoría del lenguaje

Fue precisamente la admiración por el rigor y precisión del nuevo lenguaje matemático lo que llevó a Bertrand Russell (1872-1970) a tomarlo como paradigma de todo conocimiento. En su opinión, el lenguaje científico era aquél en el que el rigor del análisis lógico se hubiera liberado de la ambigüedad de la gramática. En este contexto se encuadran afirmaciones como las siguientes: “la matemática, en la medida en que es verdadera, no es real, y viceversa”, y “la física no es más que una mezcla de tautologías y geografía”, es decir, una descripción de lo que está ahí, sin que se pueda decir el motivo. Frases que reflejaban muy bien el sentido de la filosofía de Russell. Su método consistía en analizar el lenguaje



para librarlo de imprecisiones y ambigüedades hasta alcanzar la expresión inequívoca y rigurosa. Había que llegar hasta el hecho “puntual”, una expresión del tipo “si A entonces B”, que no admitiese posterior análisis. Es decir, alcanzar lo que Wittgenstein calificó de “atomismo lógico”. Sólo una vez realizada esa tarea de análisis y depuración, y una vez establecidos esos componentes lógicos elementales, se podría elaborar un lenguaje ideal que diese lugar a un sistema completo y coherente, deducido a partir de unos pocos axiomas y teoremas. Esta filosofía recibió el nombre de positivismo lógico; aunque en realidad tenía poco de positivismo, ya que se hacía patente su desconfianza hacia el empirismo.

En los países de habla alemana, los componentes del llamado “Círculo de Viena”, cuyo principal representante sería Rudolf Carnap (1891-1970), llevaron a cabo algo muy similar a lo que había propuesto Russell. El objetivo de este grupo se podría resumir en la búsqueda de una respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo tendría que ser un lenguaje para que pudiera calificarse de científico? Lo

curioso es que la contestación última a esta pregunta remitía a la verificación, es decir, al contraste de lo deducido con los hechos objetivos. El problema, como ha señalado muy bien Popper, es que los llamados “hechos objetivos” sólo podrían definirse a partir de un lenguaje previo, con lo que la remisión de un lenguaje a otro podría hacerse interminable.

Un tipo de positivismo lógico aparentemente más moderado o, si se quiere, otra manera de plantear la filosofía del lenguaje, fue el llamado convencionalismo de G. E. Moore (1873-1958). Este enfoque ejerció una considerable influencia en el modo de entender la acción económica, especialmente a través de las teorías de J. M. Keynes. Preocupado principalmente por los fundamentos de la ética, Moore se propuso reconstruir la tradición del *common sense*, tanto en su acepción del sentido común moral, como del sentido comúnmente aceptado de las palabras. Una reconstrucción con evidente ánimo antimetafísico, pero no por eso empírico, ya que más bien parecía orientada a establecer lo que de común acuerdo, y sin ninguna base en la realidad, se podría decir



y hacer. Su método consistía en un análisis del lenguaje vulgar, surgido de forma espontánea -por costumbre y tradición- con el fin de establecer el significado preciso de las palabras. Pero como su principal tema de interés era la génesis de la moral, la palabra que más le interesaba era la que designaba el concepto de bien, clave para la construcción del edificio social. Con sus análisis, Moore llegó a la conclusión de que cuando el público calificaba una acción como buena, lo que quería decir era que, entre las alternativas posibles, era la que de hecho producía el mayor bien. Un planteamiento claramente consecuencialista, según el cual no existían acciones en sí buenas o malas, sino que todo podía estar permitido bajo ciertas circunstancias.

Otro enfoque de la teoría del lenguaje, también desarrollado en el Cambridge de Rusell y Moore, que tuvo una notable influencia en las posteriores teorías de la empresa, fue el de Ludwig Wittgenstein (1889-1951). Este autor, formado en el positivismo de Bertrand Rusell, entendía en una primera época que el significado de una palabra coincide con la cosa a la

que se refiere. Una especie de teoría pictórica del significado, o existencia de una correspondencia objetiva y directa entre las palabras y las cosas. En una segunda época, cambió de modo de pensar y sostuvo que la relación entre las palabras y las cosas no era unívoca, ni directa, de tal modo que su sentido sólo podía captarse viviendo en el seno de una comunidad que se comunicase, entre otros muchos modos, a través del lenguaje. El significado no era un hecho objetivo, ni una idea separada, sino algo creado y sostenido por el juego de relaciones, matices y diferencias que se establecen en el uso diario.

El lenguaje era para Wittgenstein un conjunto de matices y diferencias acerca de una realidad siempre más rica y compleja. Por eso, el significado de las palabras se captaba a través de las diferencias de matiz que se apreciaban con la práctica. Descubrir el sentido del lenguaje sólo era posible a partir de algo no lingüístico, de “lo que no podría ser dicho”. Esto no quiere decir lo arcano o misterioso, sino todo lo contrario, lo más prosaico y vulgar, lo que constituye la vida de cada día, lo que es necesario vivir antes que entender. El



sentido de las palabras remitiría así a las formas más básicas de la vida. Según Wittgenstein², para captar lo “que no podría ser dicho” sería imprescindible haberlo vivido, haberse sumergido en unos determinados modos de vivir. “No mires al significado, sino mira cómo se emplea”, solía decir el autor.

Al reconocer la limitación del lenguaje, Wittgenstein declaraba que era precisamente en el silencio, más allá del mundo, donde residía lo único importante. El lenguaje, según una imagen de Wittgenstein, era como una escalera que se tira después de subir y llegar al otro lado. En otras palabras, el lenguaje científico, el exacto, no tendría por qué ser el modelo para el lenguaje en general. Las frases admitirían distintos sentidos, lo importante sería determinar, por acuerdo tácito con los demás implicados, cuál es el adecuado en cada situación.

El pragmatismo

Otro modo de positivismo, en lo que se refiere a su enfoque práctico y antimetafísico, aunque no racionalista, fue el pragmatismo³ que se desarrolló en el Cambridge del otro lado del Atlántico. Para

Charles S. Peirce (1839-1914), figura central de esta corriente filosófica, la realidad no debía enfocarse primariamente como manifestación de algo más auténtico y profundo, sino sobre todo como origen de los problemas que se le planteaban al hombre en su vida ordinaria, y que exigían su urgente solución. En otras palabras, el acceso a la realidad no suponía el recurso a algo preconceptual, sino más bien a la capacidad de formar conceptos compartidos. Desde este punto de vista, la realidad era primariamente algo que tiene que ver con la práctica, una ocasión para que los hombres desarrollasen hábitos intelectuales y morales con los que afrontar los retos de la vida con éxito. Es decir, frente a la idea cartesiana del hombre como un observador espiritualizado, poseedor de una racionalidad absoluta⁴, situado fuera y enfrentado a la realidad, Peirce partía de la actividad de un hombre integrado en su entorno natural y que no podía desconectar el pensamiento de la acción, la razón de la vida. El hombre, en cuanto observador, no dejaba por ello de ser parte de un sistema vital y de una comunidad humana. La interacción del agente



con el medio, físico y humano, se realizaría en parte de forma deliberada y consciente, y en parte de forma no consciente, guiada por hábitos y conductas rutinarias. La vida humana debería entenderse como una continua interacción entre pensamiento y acción, como un proceso de construcción del conocimiento que se apoyaba en hábitos recibidos. Éstos, puestos a prueba por las acciones diarias, recibirían confirmación, o serían puestos en duda. No se actuaría a partir de ideas claras y distintas, como pensaba Descartes, sino a partir de creencias o ideas aproximadas de lo que podría ser la realidad. Éstas vendrían a ser confirmadas por los hábitos, o mejoradas por nuevas experiencias en la resolución de problemas concretos. Ese modo social, histórico, práctico y teórico, permitiría el progreso gradual del conocimiento. Las creencias, no surgidas de la introspección, sino del impulso vital a la acción, del contraste entre pensamiento y realidad, serían su elemento básico.

El objetivo de Peirce era desarrollar una lógica normativa de la investigación científica, en la que el hábito y la costumbre ocuparían

el lugar que los cartesianos habían otorgado al intelecto y las sensaciones. De este modo, Peirce quería superar la antinomia racionalismo-empirismo, que estaba en la base del dualismo moderno⁵. El hábito se movería entre lo que ya se sabía y lo que todavía se ignoraba, y haría posible el aprendizaje, la novedad y la creatividad. Apoyándose en los hábitos, el conocimiento crecería en espiral, en una aproximación incesante a un conocimiento cada vez más certero de la realidad. A través del lenguaje, la comunidad compartiría creencias que se irían confirmando o que serían revisadas a la vista de nuevas experiencias. Los hábitos, en parte individuales, propios de cada persona, y en partes sociales, surgidos de la práctica en común, constituirían el fundamento de las instituciones. Éstas últimas no podrían reducirse a la pura formalidad de una estructura, ya que actuarían como depósitos donde se iría guardando y potenciando la fuerza vital de una comunidad.

William James (1824-1910), continuador y en cierto sentido perturbador del pragmatismo de Peirce, presentaba la acción humana de un modo mucho más determinista,



como resultado de la presión inexcusable de las necesidades biológicas. Las teorías y los conocimientos surgirían como simples modos eficaces de reacción frente al medio, formas de manipulación, de aprovechamiento útil y eficaz del entorno. En este sentido, su versión del pragmatismo era fácil de confundir con un desarrollo extremo del utilitarismo. Por ejemplo, esto le llevó a sostener que las consecuencias prácticas dan significación a los juicios. La verdad, como relación abstracta de conformidad entre una proposición y un estado de las cosas, no existiría, sino que todo dependería de la acción humana y sus circunstancias. La veracidad no sería más que la utilidad de un juicio para los fines de nuestra acción. Desde este planteamiento tan biologicista del conocimiento, la razón sería como una prolongación de los instintos.

El pragmatismo de John Dewey (1859-1952) se distingue del de James en que no insistía tanto en el objetivo del éxito individual, sino que lo subordinaba al éxito colectivo o social. Dewey sostenía, de acuerdo con Peirce, que el proceso de avance del conocimiento sería sobre todo una interacción huma-

na y cooperativa con un ambiente y, en este sentido, la relación con otros seres humanos resultaría esencial. Su idea central era que la acción humana es fundamentalmente social. Los seres humanos no valoran ni necesitaban un estado pasivo de satisfacción, sino más bien la actividad productiva, es decir, la aportación a la construcción de la sociedad. Por eso, en opinión de Dewey, los valores superiores no eran los que estaban vinculados directamente al éxito individual, sino a la participación de todos en un éxito colectivo. Ésa sería la razón por la que obligaban a todos los hombres en igual medida. La ventaja social sería para Dewey el criterio último de veracidad.

Lenguaje, realidad y acción económica

La crisis de la modernidad⁶ se manifestó principalmente en una cierta perplejidad ante la manifiesta imposibilidad de cualquier lenguaje, incluido el matemático, de aprehender lo esencial de la realidad. Siempre había algo en esta última que se escapaba a todo intento de formalización. En el campo concreto de las teorías económicas se puso en duda que los mo-



delos mecanicistas de acción, en los que el agente se desenvolvía en un mundo de información perfecta, fuesen los adecuados. Se empezó a tomar conciencia de que lo más característico de la conducta económica es que ésta debe ser diseñada por un agente que desconoce gran parte de las consecuencias de su acción⁷. Es decir, a la hora de tomar decisiones, aparte de la información explícita y consciente, la única que había tenido en cuenta Walras, no sólo existía una información no consciente, sino que, sobre todo, era patente un notable grado de incertidumbre. Esto llevó a una progresiva revisión de las teorías de la acción humana que la habían reducido a un simple problema lógico de decisión con información perfecta. Reducir la acción humana a simples esquemas formales de la lógica y el cálculo no sólo falseaba la realidad, sino que impedía entender el problema económico que, por esencia, se refiere a las expectativas y planes futuros del agente.

Ante la falta de una perfecta correspondencia entre acción real y diseño formalista, surgieron dos posturas divergentes en el seno de la teoría económica. Un grupo de

economistas, influidos por el positivismo lógico, propuso una elaboración axiomática de la teoría económica, es decir, su construcción como un conjunto coherente de axiomas y teoremas sin especial preocupación por el contenido, ya que lo verdaderamente importante era predecir comportamientos. En lugar de una economía basada en argumentos se buscaba una economía basada en demostraciones, es decir, en conclusiones lógicas a partir de axiomas. Dentro de esta nueva economía formalista no tenía sentido preguntar, por ejemplo, si el concepto de "homo oeconomicus" correspondía a una conducta real, ya que se daba por supuesto que se trataba de un diseño lógico cuya función principal consistía en formalizar conductas teóricas, separadas de la realidad, que elaboraran predicciones fiables. De este modo surgió una economía matemática, o más bien matematizada, cuyo principal objetivo era proporcionar una solución matemáticamente coherente al problema del equilibrio general. Resulta muy significativo que para alcanzar esta solución se recurriera a un teorema topológico, el del "punto fijo", dejando a un lado el



cálculo diferencial, como había pretendido Walras. Esto constituía un buen indicio de que la nueva economía matemática se desarrollaba en un marco atemporal, en el que la teoría de la empresa difícilmente podría encontrar cabida. Fue precisamente esta limitación metodológica, y la consiguiente revisión de las posibilidades del cálculo infinitesimal para representar la conducta económica, lo que desencadenó el llamado “debate marginalista”, que tanto interés ha tenido en la historia de las teorías de la empresa. Pero esto lo trataremos en otra parte⁸, ya que sucedió en una época posterior a la que ahora nos ocupa.

Como reacción al positivismo, otro grupo de economistas se negó a que, en aras del rigor lógico, se dejase a un lado el innegable problema de la toma de decisión en condiciones de incertidumbre. En la década de los años veinte y treinta del siglo pasado, esto dio lugar a los primeros intentos de elaborar una teoría económica en la que tuviese cabida la incertidumbre, y que puso las bases para un fuerte desarrollo de la teoría de la empresa. Al rechazar la hipótesis de información perfecta, estos eco-

nomistas pusieron de manifiesto, de un modo más o menos abierto, la necesidad de revisar el concepto de equilibrio general y la función que el empresario desempeña en el logro de ese equilibrio. De todos modos, y a pesar de esa reacción contra el positivismo lógico, la mayoría de esos economistas siguió estando muy influida por el dualismo racionalista y sostuvo que las fuentes de la incertidumbre no podían ser racionales. Inmersos en el ambiente intelectual postmoderno, estos economistas se dejaron llevar por una cierta admiración hacia lo que ellos mismos calificaban de irracionalidad y vitalismo. Por ejemplo, Knight llegó a afirmar que “living is an art”; Keynes sostuvo que los “animal spirits” de los empresarios los conducen la economía, y Schumpeter definió el capitalismo como un proceso de “destrucción creadora”. Frases todas ellas reveladoras de un ambiente intelectual de exaltación de lo irracional, que llevó al elogio más o menos encubierto del terapeuta y del demiurgo. Estos economistas confiaban en que la clave para enfrentarse con lo irracional proviniera de una cierta actitud esteticista.



Esta especie de reacción anti-formalista no fue exclusiva de los economistas; llegó a ser un rasgo típico de la llamada postmodernidad y se manifestó en una desbordante admiración hacia todo lo fuese impulso vital, creatividad, voluntad de poder, ruptura con el pasado y con lo establecido. Algo patente en la filosofía de Nietzsche y Bergson, en la literatura de Eliot, Kafka, Sartre, Joyce; en la pintura de Kandinsky, Picasso, Chagall, etc. Parecía que era el momento de librarse del corsé del formalismo y de arrojarse en brazos de la incertidumbre, del siempre incierto futuro. Se trataba de ensayarlo todo, de proponer nuevos mitos, nuevas morales y, sobre todo, nuevas actitudes estéticas. El éxito, la gloria y la bendición de la fortuna serían para quienes se librasen de la tiranía de la racionalidad y se arrojasen a la conquista del futuro desconocido.

Organización y manipulación.

Lo propio de las teorías de la dirección es que no tienen tanto que ver con el conocimiento como con la acción. En ese sentido, son más prácticas que especulativas. No pretenden estudiar una hipotética

toma de decisión del empresario, sino cómo llevar a cabo efectivamente esa decisión. Por eso, el problema de la separación entre lenguaje y realidad se manifestó, en el plano de las teorías de la dirección, en forma de desajuste entre el diseño y la realización, entre lo que se tomaba por objetivo a realizar y lo que finalmente se conseguía. De modo más concreto, se manifestó en la crisis de las llamadas teorías científicas de la dirección.

Las teorías científicas de la dirección, como las desarrolladas por Fayol y Taylor, habían surgido en un ambiente intelectual en el que se suponía que no había distinción entre lenguaje científico y realidad. Se daba por descontado que la razón podía diseñar y controlar completamente la realidad, de tal modo que se confiaba en la existencia de un diseño óptimo del proceso productivo. Una vez conseguido, nada quedaba fuera del control del diseñador. Desde este punto de vista, los desajustes e ineficiencias que se observasen en los procesos productivos serían atribuibles única y exclusivamente a fallos en el correcto diseño de la organización. Lograr una bue-



na dirección sería cuestión de afinar cada vez más en el diseño, hasta lograr el proceso productivo ideal, aquél en el que todo funcionase como un reloj perfectamente ajustado. Una manera de pensar que coincidía con las ideas ilustradas defendidas por Bentham al explicar las ventajas de su famoso *panoptico*, como instrumento por excelencia para educar a los obreros y organizar eficientemente la producción.

Las primeras dudas sobre este modo de entender la organización surgieron a comienzos del siglo XX, con ocasión de una serie de estudios empíricos sobre lo que sucedía en los procesos productivos diseñados conforme a los principios tayloristas. Se puso en evidencia que cualquier esquema formal de organización, por muy perfecto que fuese y por muy científico que hubiese sido el modo empleado para diseñarlo, siempre manifestaba un grado de ineficiencia. Parecía como si hubiese algo en la realidad que se resistiese a entrar dentro de cualquier diseño. Esto dio lugar a que algunos estudiosos de las teorías de la dirección empezasen a distinguir entre lo que llamaban la organización

formal, o diseño racional establecido *a priori*, y la organización informal, o adaptación espontánea de ese diseño a los intereses y necesidades de los obreros. Este modo de manifestarse la separación entre el diseño y la realización constituyó el problema básico de las teorías de la dirección que se expondrán más adelante.

Las nuevas teorías de la dirección que se proponían resolver este problema de separación entre diseño y realización estuvieron muy influidas por el modo en que la sociología de la época había tratado de explicar la distinción⁹ entre sociedades tradicionales y sociedades industriales. Por razones que probablemente tenían que ver con la idealización del pasado, propia del romanticismo, se elogiaba el organicismo y el sentido de lo comunal de las sociedades tradicionales, frente al funcionalismo y el sentido de la eficiencia de las modernas sociedades industriales. Al mismo tiempo, probablemente por causa del cientifismo positivista, y en último término del dualismo cartesiano, se sostenía que la sociedad tradicional estaba construida sobre lo no racional y no formalizable, como las costum-



bres y el *status*, mientras que la sociedad industrial estaba asentada sobre lo racional y formalizable, sobre las estructuras, los reglamentos y las relaciones contractuales. En cualquier caso, aunque el inevitable crecimiento de la ciencia y la técnica modificaba las condiciones de la acción social, no estaba claro que ese crecimiento de la dimensión objetiva y externa supusiese un necesario debilitamiento, ni mucho menos eliminación, de lo que estos primeros sociólogos denominaban aspectos no racionales de la acción humana.

Los orígenes positivistas de la sociología empujaron a describir la evolución de la sociedad como una progresiva construcción de estructuras cada vez más racionales y extensas, que sustituirían lo que juzgaban como elementos instintivos o no racionales. Esto explica que gran parte de la sociología de Max Weber (1864-1920) y Vilfredo Pareto (1848-1923) preste una gran atención al estudio de la relación entre las conductas que consideraban lógicas y las que no lo eran o, dicho en otras palabras, si era posible el conocimiento científico de

conductas que juzgaban como no científicas.

Podría decirse que para Weber la evolución de la sociedad conducía de manera inexorable hacia un esquema mecanicista muy parecido al supuesto del equilibrio general, es decir, a una situación donde toda conducta sería absolutamente lógica y previsible, pero donde la innovación y el impulso vital ya no tendrían cabida. La marcha de la sociedad estaría gobernada por un imparable proceso de aumento continuo de eficiencia, de racionalización creciente, que llevaría al progresivo crecimiento de una estructura mecánica y rígida, incompatible con la efectiva aplicación del principio democrático¹⁰.

El enfoque de Pareto era muy similar. Sus años dedicados al estudio de la teoría económica le hicieron comprender que el supuesto del equilibrio general de Walras de ningún modo podía proporcionar una explicación satisfactoria de la conducta humana y del orden social. En su opinión, el modelo de la economía de Walras, como la mecánica de Laplace, no eran el mejor modo de entender la realidad. Pareto pensaba que la motivación de la acción humana nunca



podría considerarse desde una perspectiva exclusivamente racional; por eso, el estudio de la oposición entre lo lógico y lo que no lo es resultaba esencial para entender el funcionamiento de la sociedad. Si no era posible el conocimiento absoluto de la realidad social en todos sus detalles, entonces, en opinión de Pareto, todas las teorías sociales no podrían ser otra cosa que aproximaciones. La sociología sería una ciencia en continuo devenir, que no haría referencia a ningún tipo de absoluto.

La visión de la sociedad que sostenían tanto Weber como Pareto suponía un enfrentamiento entre lo racional y lo vital. Esta postura escéptica y relativista que creó el ambiente propicio para el triunfo de la figura del terapeuta¹¹, personaje que actúa sin conocer el verdadero sentido de lo que hace. En el terreno de la dirección de empresa surgió el correlato del ejecutivo manipulador, que sólo entiende de compromisos de naturaleza técnica, aquéllos que se refieren a los aumentos de eficacia en los procesos de transformación. Se trata de un personaje que confunde la verdad con la eficiencia y que considera que todo lo informal

y lo espontáneo, lo que de algún modo se escapa de su control, es un freno a su objetivo de continuo aumento de la eficiencia. El poder de estos directivos manipuladores crece en relación directamente proporcional al modo de entender las organizaciones como estructuras formalizadas. Ya no había posibilidad de ninguna autoridad porque no existían criterios racionales para legitimarla; la autoridad fue un bello sueño pasajero. El duro despertar del sueño de la modernidad ponía de manifiesto que la única legitimidad posible era la que provenía del aumento incesante del éxito, es decir, del poder triunfante. El reino de este ejecutivo sería el de los hechos, el de los puros medios y el de la eficacia mensurable. Se trataría de un nuevo tipo de artista creativo, liberado de toda restricción, para quien nada tenía valor por sí mismo.

En una sociedad postmoderna sin criterios para distinguir una conducta manipuladora de otra que no lo es, no tenía nada de extraño que apareciese una doctrina como la de Sigmund Freud (1856-1939), que suministraba las claves de lo que podríamos llamar la moral del ejecutivo manipulador. La



misma idea de la terapia como análisis de la personalidad ponía de manifiesto que, para Freud, el *ego* no era más que una estructura, resultado de un cúmulo de influencias, más o menos inconscientes, y por eso mismo manipulable. Ni siquiera estaba orientada a curar al paciente, lo que para Freud tenía una rechazable connotación soteriológica. Se proponía liberar de compulsiones ocultas, llevar a la aparición de un individuo que se controlase a sí mismo, que dispusiese de capacidad para manipular su personalidad y su entorno del modo que juzgase más adecuado a sus intereses. El objetivo de Freud no era la búsqueda de una vida buena, sino cómo darse una buena vida, la del individuo que sólo elige los fines que más le satisfacen.

Talcott Parsons (1902-1979) utilizó la psicología de Freud y la sociología de Weber para elaborar una sociología funcionalista, en la que las organizaciones actuaban como “conciencia colectiva”. Es decir, como un conjunto de normas

culturales y objetos sociales impuestos desde fuera que, una vez internalizados por los individuos, se integrasen en la organización y se convirtiesen en instrumentos dóciles para los fines perseguidos. No estaba muy claro cuál era para Parsons la condición del agente antes de ser socializado, cuando permanecía separado y neutral frente a un entorno de valores, con una perfecta libertad de elección. ¿Cómo se podía elegir con tanta libertad y racionalidad sin haber sido socializado? Parsons no fue capaz de liberarse del individuo utilitarista que pretendía criticar.

La sociología de Parsons entendía que, para descubrir el sentido de una organización, había que estudiar la función que desempeñaba cada uno de sus componentes y cómo se integraba en la unidad y persistencia de la totalidad. Fue éste un planteamiento destinado a ejercer gran influencia en todas las teorías de la dirección que expon-dremos más adelante.



Conducta del empresario y equilibrio general

El empresario entre la realidad y el lenguaje

La explicación que proporcionaba Walras sobre cómo funcionaba el mecanismo que producía el equilibrio general daba por supuesto que realidad y lenguaje coincidían, de tal modo que el agente económico nunca tenía posibilidad de equivocarse, pues se suponía que siempre actuaba con información completa y fiable. Por ejemplo, en esas circunstancias, un empresario podía producir cantidades compatibles con las condiciones de equilibrio, ya que disponía de la información correcta —los precios de equilibrio—, que se le suministraba de forma gratuita e inmediata. Como puede verse, se trataba de un empresario que se comportaba como un agente pasivo e inerte, que se limitaba a reaccionar de modo previsible a una información exacta y fiable.

La incertidumbre aparecía en la teoría económica como una barrera que impedía la perfecta adecuación entre realidad y lenguaje matemático. La presencia de este concepto llevó a una profunda re-

visión del modo de entender la función del empresario y de su relación con el logro del equilibrio general. Si el empresario solo podía hacer conjeturas más o menos fiables acerca del futuro, sus decisiones eran más o menos acertadas, con lo que era más probable que contribuyese al desequilibrio que al equilibrio, sobre todo cuando este último se definía en sentido normativo, es decir, como aquella situación en la que se producía el perfecto acoplamiento de los planes de todos los agentes y donde el bienestar colectivo era máximo. Con incertidumbre, nadie podía asegurar que el empresario contratase los recursos que debía contratar y vendiese los productos que debía vender. En consecuencia, tampoco se podía asegurar que contribuyese al logro de un equilibrio con asignación óptima de recursos.

Enfrentados a este problema de la decisión del empresario cuando actúa con incertidumbre y a su contribución al logro del equilibrio del sistema, expondremos a continuación las posturas de tres economistas, J. A. Schumpeter (1883-



1950), F. H. Knight (1885-1972) y J. M. Keynes (1883-1949), que proporcionaron soluciones destinadas a desempeñar un importante papel no sólo en la evolución futura de las teorías de la empresa, sino en el mismo concepto de equilibrio general.

Schumpeter o el empresario como artista

Schumpeter se formó como economista con Böhem-Bawerk, un discípulo de Menger, sin que por ello se le considere como un miembro de la escuela austríaca, ya que siempre sostuvo que el enfoque del equilibrio general de Walras era superior al enfoque de los austríacos. Enfrentado al problema de un empresario que tenía que decidir con incertidumbre, Schumpeter se dio cuenta de que esa situación no era compatible con el planteamiento de Walras, por lo que se propuso modificarlo. No sólo pretendió dar cabida a una mejor explicación de cómo procedía ese empresario, sino también proporcionar un sentido dinámico al esquema del equilibrio general que, quizás por influencia de su formación austríaca, siempre había echado en falta¹².

Aunque Schumpeter siempre pretendió mantener lo esencial del concepto de equilibrio general lo alteró notablemente al presentarlo no como una situación, sino como un proceso de tendencia al equilibrio. Schumpeter pensaba que la economía se comportaba como una especie de flujo circular, estable y estacionario que, mientras no fuese perturbado, tendía a institucionalizarse de una determinada forma y a permanecer en esa situación. Era evidente que este modo de entender el equilibrio alteraba la concepción de Walras, que nunca lo había considerado como tendencia, sino fundamentalmente como situación inalterable. Eso explica que para Walras la misión del empresario, como la de todos los agentes, no fuera establecer las condiciones de equilibrio, sino mantenerlas. Schumpeter rompió con esta idea al considerar que el empresario, enfrentado con la incertidumbre probablemente no tomaría la decisión acertada, con lo que difícilmente podía contribuir al mantenimiento del equilibrio. Ante esta situación, la misión que le correspondía al empresario era precisamente la contraria: impedir la tendencia al equilibrio, es decir,



introducir un desequilibrio positivo que consistía en aportar nuevos y mejores modos de producir que creasen mayor riqueza para todos.

Cuando un empresario introducía una innovación provocaba una perturbación puntual en la estabilidad del flujo circular, lo que le proporcionaba una ventaja momentánea que se traducía en beneficio. Posteriormente, y de modo gradual, esa ventaja inicial iba desapareciendo, en la medida en que todos los demás empresarios imitaban esa innovación, hasta que acababa por convertirse en el modo habitual de proceder. La nueva función que Schumpeter asignó al empresario resultaba mucho más convincente que la propuesta por Walras, ya que: a) no requería información perfecta por parte del empresario, b) no planteaba la contradicción de un empresario que perseguía un beneficio destinado a desaparecer en el equilibrio, c) admitía la posibilidad de innovación y progreso. Pero como luego veremos, no dejó de plantear problemas de envergadura.

Si la misión del empresario era deshacer el equilibrio y Schumpeter deseaba mantener la idea de equilibrio, no tenía más remedio

que introducir algún otro mecanismo que actuase en sentido contrario a la acción del empresario y que permitiera explicar cómo se podía restablecer el equilibrio. Para Schumpeter, ese mecanismo se fundamentaba en la conducta gregaria de los que no actuaban como verdaderos empresarios sino que, buscando su ventaja, se limitaban a copiar la innovación, convirtiéndola en el modo habitual de proceder. De este modo, la tensión entre la innovación y la imitación acabaría por establecer un nuevo equilibrio del flujo circular, con su correspondiente nuevo marco institucional.

Conviene señalar que la misión que Schumpeter atribuía a los empresarios se basaba en un optimismo sin aparente fundamento. No estaba claro que los empresarios introdujesen siempre una perturbación positiva, una mejora en los modos de producir existentes; podía suceder que las innovaciones no fuesen realmente mejoras. Por otro lado, tampoco estaba claro que la tendencia gregaria produjese siempre un resultado positivo, en el sentido de que promoviese la generalización de los modos más convenientes. No resulta extraño



que este aparente optimismo le llevase, de modo paradójico, tal y como le sucedió a Weber y a Pareto, a un pesimismo sobre el futuro del capitalismo, ya que preveía una progresiva dificultad para la generación de beneficios y una continua reducción del tipo de interés.

Para Schumpeter, como para Walras, la tecnología era un factor exógeno, una especie de don caído desde los cielos, sin ningún tipo de explicación sobre su génesis. La única diferencia entre ambos autores era que, en el caso de Schumpeter, existía un agente, el empresario que, sin saber de dónde, introducía la tecnología¹³. Para Schumpeter, como para Marx, la innovación tenía sobre todo naturaleza tecnológica, y se suponía que era un regalo que los dioses sólo otorgaban a sus elegidos: los empresarios. Sólo ellos disponían de un extraño conocimiento que les permitía mejorar los modos de hacer, ya fuesen productos, procesos, métodos de organización, mercados o formas de comercialización. Como esto era algo propio del capricho de los dioses, ocurría de modo discontinuo e imprevisible.

Este tipo de empresario aparecía como alguien capaz de desarrollar una actividad que se situaba por encima de la ocupación normal de los demás mortales. Por lo pronto, disponía de un conocimiento superior que le permitía actuar como barrera que impedía que las fuerzas del mercado llevasen al sistema al equilibrio, donde sólo había estancamiento y ausencia de creación de riqueza. Sólo él sabía cómo desatar el proceso de “destrucción creadora” y hacer que “el capitalismo sea por naturaleza una forma o método de cambio económico que nunca puede ser estacionario”¹⁴. Aunque la misión de este tipo de empresario pudiera parecer más razonable que la del diseñado por Walras, la razón de su existencia se convertía en un verdadero enigma. ¿De dónde y por qué surgía esta raza de ambiguos demiurgos del capitalismo? ¿Quién les había asignado esa misión de agitar las aguas periódicamente, frenando la tendencia a la estabilidad del flujo circular y haciendo surgir nuevas riquezas? Además, su modo de proceder se situaba más allá de todo cálculo y previsión, introducía la innovación de una forma inexplicable, como



correspondía a un verdadero artista, al elegido de las musas, que se movía por una inspiración que iba más allá de lo racional. Alguien capaz de romper con la rutina de lo establecido¹⁵, de enfrentarse con lo desconocido, con un futuro que sólo a él se le rendía. ¿De dónde procedía esa misteriosa capacidad de innovación? ¿Cómo podía ese empresario reconocer la innovación beneficiosa, la que lleva a la mejora continua, sin confundirla con la que lleva al retroceso y al empobrecimiento?

Schumpeter planteaba un claro antagonismo entre la actividad singular del empresario y la impersonal del mercado, entre la innovación y la competencia. Esta última se apoyaba en la experiencia común, en el conocimiento compartido entre los hombres, y estaba destinada a generar la tendencia a la estabilidad y a la uniformidad del orden social, al tiempo que generaba un aumento continuo de entropía, de apagamiento y anulación de oportunidades. Por contraste, la función del empresario se basaba en un conocimiento singular, personal e intransferible, que nada tenía que ver con la experiencia compartida y que, sin

embargo, resultaba imprescindible para el progreso de la humanidad. Un antagonismo muy difícil de explicar.

En la teoría de Schumpeter destacaba más la figura del empresario que la empresa en cuanto organización o estructura social. En este sentido, Schumpeter seguía siendo tan neoclásico como Walras. Ambos consideraban la empresa como una “caja negra”; sólo les interesaba la decisión final, que atribuían al empresario en cuanto agente singular. Esta visión individualista de la empresa quedaba confirmada por la distinción que establecía Schumpeter entre dos clases de empresarios: el puro administrador organizativo, que se preocupaba de que la empresa funcionase en el día a día, una vez puesta en marcha; y el introductor de innovación, el verdadero creador de la empresa. La retribución del primero sería un sueldo; la del segundo, el beneficio. De este modo, toda la complejidad de la empresa quedaba reducida a la inexplicada tarea de innovación, que parecía no necesitar de la organización y la cooperación humanas. En este sentido, Schumpeter seguía pensando, al igual que Wal-



ras, que la empresa podía reducirse a una función de producción, sólo que ahora era misión del empresario introducirla en el mercado.

Es interesante destacar que Schumpeter, al ligar el beneficio con la incertidumbre, colocaba de nuevo a la empresa en el centro de la economía, ya que afirmaba que la esencia de la creación de riqueza consistía en la introducción de nuevos modos de hacer, en romper con las formas establecidos de producir. Constituirse en el motor de la economía era la misión del empresario, que debía enfrentarse con lo incierto, abrir nuevos caminos hacia un futuro desconocido. El problema era que Schumpeter no estaba en disposición de analizar todas las consecuencias de este modo de enfocar la actividad de la economía y, por eso, acabó adoptando una postura que puede calificarse de irracional.

No es difícil conectar las raíces intelectuales de la visión que Schumpeter¹⁶ tenía de la marcha de la economía y de la sociedad con las del historicismo alemán, con la filosofía de Hegel, Marx, y Nietzsche y, de modo más próximo, con la sociología de Weber y Pare-

to. Su empresario tenía mucho que ver con el romanticismo alemán¹⁷, con el tipo de individuo que aparece en las obras de von Humboldt, Novalis, Schlegel, Schleiermaier y, sobre todo, con el que fue motivo de elogio por parte de Goethe, el individuo excepcional, el genio elegido por los dioses para dirigir la marcha de la historia. Algo muy distante del individuo utilitarista de los pensadores británicos, a quien los románticos alemanes despreciaban en lo más profundo de su corazón. Mientras el utilitarismo británico tendía a considerar la sociedad como el resultado no previsible de la acción de una multitud de individuos iguales e indistinguibles, que se movían por los mismos intereses, el romanticismo alemán consideraba que el gobierno de la historia solo podía corresponder a una mente históricamente creativa que se hace presente en la tierra, a través de sus sucesivas encarnaciones en individualidades excepcionales.

Bajo algún aspecto, también la figura del empresario propuesto por Schumpeter podía relacionarse con el desprecio de Nietzsche por la sociedad de masas. Si el hombre era para Nietzsche un animal sin



acabar¹⁸, una especie tensísima de ambición de poder, impulsada al continuo probar, tentar y fallar, sólo cabían dos soluciones: o una moralidad creciente que reprimiese los instintos y llevase al gregarismo y la decadencia, propios de la sociedad de masas, o el fomento de los instintos más primarios, la afirmación de la voluntad de poder, para que surja el superhombre, el artista genial, la novedad lograda; en suma, el verdadero hombre.

Por contraste, el supuesto del equilibrio general diseñado por Walras tomaba como elemento básico al consumidor, el individuo pasivo de la sociedad de masas que dócilmente se adaptaba a las exigencias de la totalidad. No tiene nada de extraño que Schumpeter lo acabase enfrentando con su empresario innovador, con el líder que emerge vigorosamente de la masa y rompe con lo establecido, el ser excepcional que impone las nuevas condiciones que ha de seguir la totalidad. Un tipo de personalidad que tenía en sí misma las reglas de su acción, que, dotada de una especial resistencia interior y fortaleza psicológica, podía triunfar sobre el resto.

Knight: el empresario entre el riesgo y la incertidumbre

Las influencias que a lo largo de su vida recibió Frank H. Knight (1885-1972) fueron múltiples y variadas. Estaba familiarizado tanto con el pensamiento de Marshall y Walras como con la postura de los austríacos; además, disponía de un buen conocimiento de la sociología de Weber, algunas de cuyas obras tradujo al inglés. A la hora de enfrentarse con el problema de cómo afecta la incertidumbre a las decisiones de los agentes económicos, supo darse cuenta de su incompatibilidad con el supuesto del equilibrio general, ya que ambos conceptos resultaban excluyentes. La competencia perfecta, condición básica del equilibrio general, supone información perfecta. Además, en ausencia de incertidumbre, desaparece todo posible beneficio, con lo cual no queda muy clara la misión que las empresas pueden desempeñar en situación de equilibrio. Para resolver este dilema, Knight se propuso analizar con más detalle la naturaleza de la incertidumbre, y estudiar de qué modo podía ser compatible con el concepto de equilibrio general y con la posibilidad de que,



en esa situación, no desapareciera el beneficio¹⁹.

Tomando como referencia la distinción que Marshall había establecido entre el corto y el largo plazo o, de modo más general, entre los distintos modos en que el horizonte temporal afecta a la información de que disponían los agentes económicos, Knight construyó su análisis de los distintos grados de incertidumbre con que se enfrenta el agente económico. En las decisiones a corto plazo, el agente utiliza en primer lugar la información que aporta el entorno, es decir, una información de naturaleza no consciente, englobada en las costumbres heredadas y, por tanto, de carácter muy estable. Tomando como base este tipo de información implícita, el agente podía utilizar la información explícita y consciente propia de la situación peculiar en que se encontraba. Había por último una incertidumbre que, según Knight, tenía que ver con la falta de unicidad entre las costumbres y las circunstancias de cada agente. Por ejemplo, no era posible conocer la conducta futura de un agente concreto, pero sí era posible predecir la conducta de un hipotético agente promedio. Es

decir, se podían medir las desviaciones estadísticas de cada conducta singular respecto a esa conducta promedio o, lo que es lo mismo, construir una distribución objetiva de las probabilidades de esas desviaciones. Luego a corto plazo, los agentes se enfrentaban a una incertidumbre relativa y cuantificable, que Knight llamó riesgo, en cuanto que admitía un mercado de compra y venta de previsiones.

En el caso de las decisiones a largo plazo, no se podía utilizar la información del entorno, ya que todavía no existía ni se conocía el modo y el ritmo en que se llevaría a cabo esa inevitable transformación. El agente no podía apoyarse ni en la información inconsciente ni en la consciente, ya que nada había llegado a suceder todavía. Esta sería la que Knight llamó incertidumbre propiamente dicha. En cualquier caso, de modo muy parecido a Marshall, Knight pensaba que el paso desde el corto al largo plazo siempre se producía gradualmente, de modo que los agentes actuaban con una mezcla de riesgo e incertidumbre.

A partir del concepto de riesgo, Knight, siguiendo el pragmatismo de Dewey, explicó el equilibrio de



la economía como el resultado provisional de un proceso continuado de aprendizaje sobre el modo de resolver los problemas colectivos. De esta forma, intentó introducir un concepto de competencia que no supusiese información perfecta, sino más bien el mismo proceso de adquirirla. Por tanto, para Knight, tanto el equilibrio como la competencia constituían un proceso dinámico de acumulación de experiencia.

En contra de su declaración de intenciones, Knight introdujo una sustancial modificación del concepto de equilibrio general, de tal modo que su postura se movía más en línea con el enfoque de Marshall que con el de Walras. Se podría decir que Knight trataba de explicar la economía como un lenguaje en formación que, mediante el aprendizaje, iba descubriendo el sentido de la realidad con la que se enfrentaba. Algo que quedaba confirmado por su insistencia en que la actividad económica se entendía mucho mejor si se adoptase un enfoque biológico, como el que propugnaba Marshall, que si se utilizase un enfoque mecanicista, como el de Walras. Knight pensaba que era propio del enfoque meca-

nicista considerar la conducta humana y las instituciones como algo estático, mientras que el enfoque biologicista admitía la posibilidad de evolución y de cambio. Con la ventaja añadida de que mientras el mecanicismo imponía el supuesto de información perfecta, el biologicismo admitía la imperfección en la información y necesitaba del aprendizaje. En opinión de Knight, el sistema económico se comportaba de un modo parecido a la evolución del cerebro de un organismo vivo.

A partir de esta manera de entender el equilibrio como proceso de aprendizaje, la toma de decisión del empresario era para Knight un proceso complejo en el que tenía que hacer frente tanto al riesgo como a la incertidumbre. La misión principal de los empresarios consistía, según Knight, en realizar una anticipación del consumo a un plazo más o menos corto. En cuanto actividad habitual y repetitiva, el consumo estaba conectado con los hábitos y las costumbres, con los modos comunes y habituales de satisfacer las necesidades, lo que, de acuerdo con la "ley de los grandes números", era perfectamente previsible en promedio. Para reali-



zar ese adelanto del consumo los empresarios asumían mayor o menor riesgo y una mayor o menor incertidumbre. Es decir, sus decisiones se basaban tanto en la experiencia común, como en su peculiar visión del futuro. Por un lado, al satisfacer las necesidades habituales, las que configuran el equilibrio a corto plazo, los empresarios se enfrentaban al riesgo y, al prever el futuro, se enfrentaban a la incertidumbre. El éxito en la gestión del riesgo proporcionaba al empresario unos ingresos, que para Knight eran renta, mientras que el éxito frente a la gestión de la incertidumbre le proporcionaba el beneficio. Mediante esta descomposición del ingreso del empresario, Knight pretendía que su función fuese compatible con el mantenimiento del equilibrio y, al mismo tiempo, admitiese el cambio gradual. La renta representaba un premio por el mantenimiento de la estabilidad inducida por la experiencia, y el beneficio representaba el premio al cambio hacia un mejor futuro.

De este planteamiento se puede deducir que, según Knight, el empresario no seguía en ningún caso una conducta maximizadora. En lo

que se refiere a los beneficios, no tenía mucho sentido porque equivalía a guiarse por la máxima incertidumbre; tampoco lo tenía en lo referente a la renta, donde lo aconsejable era más bien la tendencia a minimizar los riesgos. El tipo de empresario que defendía Knight sólo podía calificarse parcialmente como calculador, en cuanto a los costes, pero no en cuanto a los beneficios. En realidad, su conducta debía calificarse como aprendizaje, puesto que con el paso del tiempo la incertidumbre se iba reduciendo y el empresario iba adquiriendo experiencia y corrigiendo sus decisiones, tanto respecto al riesgo como a la incertidumbre.

Para Knight, el beneficio estaba unido al éxito en el manejo de la incertidumbre y consistía en un ingreso residual, aquél que restaba después de haber cubierto todos los costes, incluidos los riesgos, y que se recibía como recompensa por haber acertado en una apuesta a favor de una determinada visión de futuro. Algo que no estaba ligado a ningún tipo de conducta racional, sino más bien a una conducta intuitiva, basada en inclina-



ciones psicológicas o en determinados rasgos de carácter.

Era también misión del empresario fijar contractualmente, en competencia con otros empresarios, las retribuciones de todos aquellos que aportasen factores de producción a la empresa, que debía pagar antes de recibir el residuo que constituía el beneficio. En la retribución del empresario no todo era beneficio; había un primer tramo de naturaleza contractual que se correspondería con el pago de su tarea rutinaria de dirección. Un segundo tramo, también de naturaleza contractual, que se correspondía con la retribución del capital aportado; y un tercer tramo que constituía un derecho de propiedad sobre el residuo que quedase como consecuencia de su acierto en la apuesta de futuro. Este último tramo, el beneficio puro, dependía tanto de la suerte como de la capacidad de observación y de otros factores más o menos aleatorios.

Para justificar la aparición de la empresa, Knight apelaba a un cierto tipo de especialización o división de tareas entre los consumidores y los empresarios, cuyo objetivo era alcanzar un mayor bienes-

tar para todos. Desde el punto de vista de cada consumidor, sus propias necesidades futuras constituían un problema difícil de resolver, debido al elevado grado de incertidumbre sobre lo que tendría que hacer. Nadie podía saber con exactitud qué consumiría en el futuro, ni en el modo, ni en la cantidad, ni en el momento. Las empresas surgían entonces como un modo de resolver ese problema, ya que mientras la necesidad concreta de cada consumidor era imprevisible, la necesidad de un gran número de consumidores era bastante previsible y, cuanto mayor el número, menor el riesgo. De este modo, la justificación de la aparición de las empresas era la reducción del riesgo que existía en el supuesto de que cada individuo se enfrentase sólo con sus propias necesidades. Esto explicaba además que las empresas, al reducir el riesgo, tendiesen a aumentar de tamaño. Ahora bien, esa tendencia estaba compensada, según Knight, por el hecho de que el aumento de tamaño provocaba un fuerte incremento de la demanda de factores de producción. Esto llevaba a un aumento del riesgo y de la incertidumbre, provocado por el mayor volumen



de recursos comprometidos durante un periodo de tiempo más largo. Por tanto, las empresas, sometidas a estas fuerzas opuestas, tendían a adoptar un tamaño que era una compensación adecuada entre esos dos extremos de riesgo.

A su vez, para explicar cómo se producía la especialización entre los empresarios y los obreros, Knight apelaba a la tendencia psicológica de mayor o menor aversión al riesgo. En su opinión, había personas dotadas de una especial psicología, que se sentían inclinadas a llevar adelante la tarea de realizar previsiones del consumo futuro. Del mismo modo, había otras que se sentían inclinadas a rechazar esa tarea, aceptando una retribución más baja a cambio de mayor seguridad. Los primeros adoptaban el papel de empresarios y los segundos el de obreros. Los empresarios, además del riesgo propio de la empresa, aceptaban el de los obreros, que preferían la seguridad de una estabilidad en el salario. A cambio, los empresarios se atribuían el derecho a supervisar el trabajo de los obreros y a percibir el ingreso residual que resultaba una vez cubiertos todos los costes.

Esta explicación psicologista de la división entre empresarios y obreros resultaba poco convincente. La posición social y los recursos de que disponían influían mucho más que la aversión subjetiva al riesgo a la hora de elegir entre la condición de empresario o la de obrero. A la hora de la realidad, el mismo Knight reconocía que aún suponiendo libertad para comportarse como empresario o como obrero, la responsabilidad y el control de la producción quedaban en manos de quienes aportaban el capital. Aunque ciertamente no todo el que dispusiese de capital estaba efectivamente dispuesto a aceptar riesgo, no se podía decir que la razón principal de que los obreros eligiesen esa condición era su aversión al riesgo. La explicación evidentemente era más compleja. Además, ese argumento dejaba sin explicar por qué los empresarios tendían al monopolio como modo de reducir el riesgo. Knight tampoco dejaba muy claro de dónde venía ese derecho del empresario a dirigir el trabajo de los empleados: no se entendía que éste fuese una recompensa por aceptar un riesgo que supuestamente rechazaban los obreros.



Lo más importante de la aportación de Knight consistió en que la tarea central del empresario y su objetivo de obtener beneficio quedaban ligados al concepto de incertidumbre. Su análisis de la incertidumbre, así como el modo de descomponerla en un elemento transversal o sincrónico y otro longitudinal o diacrónico, le permitieron sostener que la acción del empresario se desenvolvía en la tensión entre el presente, configurado por los hábitos del pasado, y su propia visión de cómo podría configurarse el futuro. La misión que Knight asignaba al empresario no era, por tanto, la de un calculador que vivía en un continuo presente, en un universo cerrado, ni la de alguien que da un salto en el vacío hacia un futuro desconocido, como proponía Schumpeter. Por el contrario, todo su empeño era buscar el modo de explicar cómo se podía pasar gradualmente y sin ruptura desde el presente al futuro. En cualquier caso, Knight se daba cuenta de que la pura y simple información objetiva y consciente no era suficiente para explicar la conducta del empresario.

Keynes o la opinión del empresario

Keynes formaba parte de la raza de economistas-filósofos, como Smith y Marx, que sabían cómo conectar sus formulaciones económicas con una visión filosófica de la sociedad y del hombre. Podría decirse que la teoría económica de Marshall y la filosofía moral de Moore²⁰ constituían los fundamentos a partir de los cuales Keynes elaboró su propia teoría económica y social.

Situado ante el problema de la incertidumbre, o si es posible pasar de la lógica a la realidad y viceversa, Keynes llegó a la conclusión de que éste coincidía con el problema de la inducción, que ya había intentado resolver Hume en el siglo XVIII: ¿qué se podría decir del futuro si todo el conocimiento fiable se fundamentaba en el pasado, en la experiencia? Si la ciencia era un lenguaje que se basaba en la experiencia y que recibía su legalidad del contraste con los hechos ya ocurridos, ¿qué podría decirse de los hechos imprevisibles y de los que nunca han ocurrido? Todo el empeño de Keynes, especialmente en su *Treatise on Probability*,



era buscar una respuesta razonable a este problema.

En presencia de incertidumbre, la decisión de los agentes no podía ser puramente lógica, ya que sólo disponían de información parcial y subjetiva acerca de las consecuencias de esa decisión. ¿Cómo podían entonces tomar la decisión? Esto quiere decir que de algún modo los agentes formaban expectativas de futuro, lo cual planteaba el problema de como podían plantearlas, ya que no se trataba de un proceso lógico. La solución que acabó adoptando Keynes era muy parecida a la de Burke: que la formación de expectativas tenía más que ver con un proceso social, impersonal y comunitario, que con un problema lógico. Sólo a través de la experiencia vivida, es decir, la que se adquiría formando parte de una determinada comunidad, aceptando sus prejuicios y convenciones, era posible explicar de dónde surgían las expectativas. Era ésta una idea conocida desde tiempos de Aristóteles y que, de un modo u otro, estaba presente en la mayoría de los pensadores británicos desde Hume y Burke, hasta Moore y el segundo Wittgenstein²¹.

Del mismo modo que Marshall, Keynes mantenía la distinción entre el corto y el largo plazo a la hora de estudiar cómo se podía explicar la formación de expectativas. A corto plazo, la inercia del pasado, el peso de las tradiciones, era considerable. Además, eran muy pocas las posibilidades de que las decisiones se apartasen de la experiencia común heredada. Eso hacía que este tipo de expectativas fuesen fácilmente predecibles en promedio, y que las desviaciones admitiesen distribuciones de probabilidad objetivas. Sin embargo, a largo plazo, las expectativas se convertían en una cuestión puramente subjetiva e idiosincrática. Cada individuo las formaba a partir de su fantasía, sin tener mucho que ver con la experiencia en común. Para Keynes el futuro era lo totalmente desconocido. Por tanto, en su opinión, no tenía mucha lógica hablar de un sentido de la historia ni atribuirle un determinado fin.

Marshall, siguiendo el principio de que la naturaleza no procedía a saltos, había intentado dar cabida a la innovación y al progreso en el seno del modelo del equilibrio general, suponiendo que el largo pla-



zo era la acumulación de decisiones a corto plazo²². Para Keynes, esta postura no tenía ningún sentido, ya que si el futuro era lo absolutamente inesperado, no cabía hablar de una acumulación como continua mejora o progreso incesante de la humanidad. En consecuencia, la sociedad se comportaba, según Keynes, como un sistema abierto que aunque dispusiese de una inercia tendencial no tenía ninguna finalidad. Ciertamente, se podía hablar de la existencia en el seno de la sociedad de algo parecido al equilibrio, ya que siempre habría una dimensión institucional que la dotaba de estabilidad. Sin embargo, no se podía afirmar que esa situación fuese normativa, en el sentido de que fuese deseable y benéfica, sino que se trataba de un resultado fáctico, algo que no podía calificarse ni de bueno ni de malo.

Este modo de entender la economía ponía de manifiesto que Keynes había disuelto el vínculo iusnaturalista, establecido por Cournot y Walras, entre equilibrio general normativo y comportamiento óptimo de los individuos. Para Keynes, los principios configuradores de la conducta de los in-

dividuos no podían tomarse como invariables, sino que cambiaban según los marcos sociales e históricos en los que se desenvolvían. En su opinión no existía nada parecido a una "naturaleza humana" fija e inalterable. En consecuencia, no tenía sentido seguir manteniendo el principio del *laissez faire*²³, ya que nada podía garantizar la existencia de una especie de tendencia impersonal a un bien absoluto, un destino benévolo que gobernase la marcha de la sociedad por encima de las decisiones de los hombres. La orquesta de diversos instrumentos, el coro de sonido armonioso, se alejan finalmente en la distancia. Es patente el relativismo moral que subyace en esta postura²⁴. Si se rechazaba la posibilidad de un equilibrio normativo a largo plazo y se negaba la posibilidad de un sentido objetivo del bien, entonces el equilibrio que en cada momento existía en la sociedad no podía ser más que fruto de la convención y de la costumbre. En tal caso, si no había bien absoluto, tampoco cabía hablar de una racionalidad absoluta, con lo que las decisiones de los agentes sólo podían juzgarse a la vista de sus intereses a corto plazo. Surgió



así una filosofía del *carpe diem* y de la manipulación, patente en los escritos de Keynes.

El empresario, como cualquiera de los demás agentes sociales, tomaba sus decisiones, según Keynes, de acuerdo con las expectativas a corto plazo, que no eran otra cosa que prejuicios heredados, comunes a toda la sociedad. A corto plazo, este modo de tomar decisiones no planteaba mucho problema ya que los empresarios no hacían más que actuar en el sentido de las condiciones del equilibrio. El problema se planteaba en las decisiones a largo plazo, cuando nada podía orientar la decisión del empresario. Por ejemplo, en el caso de decisiones de inversión pura, no había posibilidad de apoyarse en ningún tipo de prejuicio común. Este problema no se planteaba en el diseño de Walras, donde los empresarios disponían de información perfecta y, guiados por la búsqueda del beneficio, diseñaban unos planes de inversión que absorbían totalmente el ahorro que generaba la sociedad. Pero en el diseño de Keynes²⁵, esto era prácticamente imposible. El proceso de toma de decisión para llevar adelante inversiones a largo plazo

se convertía en algo enormemente complejo. Dependía del ahorro disponible que, a su vez, dependía de las expectativas de consumo que, a su vez dependían de las expectativas de ingresos que, a su vez, dependían de las inversiones ya realizadas. De este modo, se formaba una cadena de causas entre expectativas y realizaciones, entre futuro y pasado, que era altamente compleja e inestable. En opinión de Keynes, las decisiones de inversión a largo plazo eran en realidad poco más que adivinaciones o corazonadas que los empresarios seguían a partir de un mínimo de información irrelevante respecto al futuro. Eso explicaba por qué las expectativas de inversión eran altamente volátiles y cambiaban de forma muy rápida en función de estados de ánimo que nada tenían que ver con la realidad.

Según Keynes, el propio carácter aleatorio de la decisión de inversión a largo plazo provocó la separación entre propiedad y gestión, característica de los grandes proyectos empresariales. Con esta separación y la consiguiente despersonalización de la propiedad, se abrió la posibilidad de convertir las inversiones reales en financie-



ras y de abandonar decisiones que, pasado el tiempo, se juzgasen erróneas o insostenibles. Lo propio de las inversiones reales, las que dan lugar a edificios, máquinas, etc., era su carácter irreversible. Una vez puestas en marcha esas instalaciones, no había posibilidad de dar marcha atrás. Sin embargo, las inversiones financieras, la adquisición de títulos valores, eran fácilmente reversibles; bastaba con venderlos. Gracias al establecimiento de la Bolsa, o mercado de títulos valores, se abrió la posibilidad de que el dinero abandonase las inversiones reales a largo plazo y se refugiase en las inversiones financieras a corto plazo. Desde este punto de vista, las bolsas de valores eran, para Keynes, lugares donde se compraban y vendían expectativas de rentabilidad a corto plazo de las inversiones reales.

Las bolsas de valores no podían ser un mercado de expectativas a largo plazo, algo que se refería a un futuro del que nada se sabía, sino un mercado de expectativas a corto plazo, de opiniones sobre la rentabilidad de inversiones reales ya realizadas. Es decir, negociaban opiniones sobre lo presente, so-

bre lo que admitía una distribución objetiva de probabilidades, pero no sobre visiones de lo que podría ocurrir en el futuro. Se juzgaba, por tanto, sobre rendimientos de empresas ya establecidas, o sobre la competencia de los equipos que las dirigían, pero no sobre las inversiones que habría que llevar a cabo para mantener el equilibrio normativo de la totalidad de la economía. Todo esto ponía de manifiesto que, para Keynes, los empresarios no podían auxiliarse de ninguna información objetiva y fiable para llevar adelante sus proyectos de inversión a largo plazo. Además, para llevar adelante esas inversiones tenían que convencer a los banqueros, que tampoco sabían muy bien con arreglo a qué criterio fiable podrían tomar la decisión de ayudar al empresario en su proyecto. A pesar de esta falta de fundamento racional de las expectativas a largo plazo, que aconsejaba dejar en suspenso la toma de decisión, según Keynes, el impulso vital a la acción era la causa de que el empresario llevase adelante la decisión.

La economía resultaba así gobernada por la opinión de la mayoría, por lo que Keynes llamaba la



psicología de los grandes grupos humanos, en la que cada uno trataba de ser más hábil que el otro. Se trataba de decisiones tomadas a partir de corazonadas y convenciones sociales. Un fenómeno poco estable y sin mucho fundamento racional que fue objeto de estudio por parte de la psicología de masas. Fenómeno que explicó así mismo por qué el comportamiento de las inversiones estaba sometido a tan rápidas e incontrolables fluctuaciones, que dependían de olas de optimismo o pesimismo de la opinión pública, sin que nadie supiese realmente si tenían o no fundamento real. Los hombres vivían en un mundo de incertidumbre, con una seria limitación de su capacidad para hacer predicciones razonables sobre lo que sucedería en el futuro.

En opinión de Keynes, los empresarios no podían considerarse superhombres, como pensaba Schumpeter, sino que más bien eran individuos vulgares, quizás los más vulgares, los menos propensos a la reflexión y, por tanto, los que más fácilmente se movían por los caprichos del prejuicio. Sus decisiones surgían de sus “animal spirits” y, en realidad, no eran más

que reacciones instintivas de miedo u optimismo frente a los estados de opinión. La marcha de la economía se convertía así, desde el punto de vista de Keynes, en un subproducto de las actividades de un casino. Con más fuerza que Marx, Keynes sostenía que un sistema basado en la acumulación de capital era altamente inestable.

A pesar de esas olas de irracionalidad psicológica que, según Keynes, gobernaban la economía, el resultado no era el caos y el desorden. El peso de los prejuicios y de las convenciones recibidas del pasado provocaba una estabilidad y uniformidad en las opiniones y conductas que generaba equilibrio, pero sin que se pudiera garantizar que éste fuese normativo, en el sentido de que coincidiera con una situación de pleno empleo de los recursos. No hay clara evidencia, basada en la experiencia, de que la política de inversiones, que es socialmente ventajosa, coincida con la que es más rentable. Ante esta situación, la solución que propuso Keynes fue la puesta en marcha de una política plenamente manipuladora, basada en las opiniones de una elite de esteticistas refinados. Se trataba de



gentes muy superiores a los vulgares empresarios, que mediante un hábil manejo de los objetivos del gobierno subsanaban aquellos desajustes sociales que más ofendían a su sensibilidad.

Los empresarios eran para Keynes gentes de temperamento sanguíneo e impulsos constructivos que se embarcaban en los negocios como un modo de vida. Sin embargo, sería ingenuo suponer que basaban sus decisiones en cálculos rigurosos de beneficios. En realidad, sólo jugaban con una mezcla de habilidad y suerte. Eran figuras sociales secundarias que

llevaban adelante la producción impulsadas por la búsqueda del beneficio, pero cuyas conductas convenía vigilar, ya que sus intereses no siempre coincidían con los de la mayoría. Keynes rechazaba la visión marshalliana del empresario: "una excelente pintura del gran capitán de industria, del maestro del individualismo, que nos sirve al propio tiempo que se sirve a sí mismo, justo como lo hace cualquier otro artista. Sin embargo, a su vez, se está convirtiendo en un ídolo deslucido. Cada vez dudamos más de que sea él quien nos conduzca de la mano al paraíso"²⁶.

La dimensión institucional de las empresas

Si se partía de que los agentes económicos tenían que actuar con incertidumbre, estos se verían obligados a mejorar la información de que disponían y, en tal caso, la teoría económica tendría que explicar cómo se producía y se acumulaba la información. La economía tendría que entenderse como un proceso continuado de adquisición de experiencia, tanto la compartida por todos, como la propia de cada individuo. Un enfoque

muy distinto al modo de entender la economía como situación de equilibrio general normativo, en la que toda la información estaba dada y era disponible de forma gratuita e inmediata. Por eso, los autores que ahora vamos a exponer, los institucionalistas, se apartaban del supuesto del equilibrio general y consideraban que sólo mediante el estudio de la génesis de las instituciones se podía explicar la sociedad como un proceso de forma-



ción y acumulación de conocimientos, en el que era posible tomar decisiones en presencia de incertidumbre. Los institucionalistas consideraban que lo importante no era el equilibrio, sino el proceso de generación y acumulación de conocimientos que explicaba la estabilidad y el progreso de la sociedad. Este proceso se llevaba a cabo mediante las instituciones, que actuaban como lugares donde se acumulaba la experiencia adquirida por las generaciones anteriores en la resolución de los problemas de la vida cotidiana. De este modo, las instituciones desempeñaban el papel de depósitos de información implícita y no consciente, a partir de la cual los individuos de la presente generación podían adquirir y dar sentido a la información consciente, la que configuraba sus intereses inmediatos y les permitiría tomar sus decisiones. Mientras los economistas partidarios del equilibrio general no tenían en cuenta la historia ni las instituciones y sólo se interesaban por una situación de equilibrio, los institucionalistas se mostraban interesados por conocer cómo funcionaba el proceso de acumulación del saber exter-

no y objetivo, el constructo social a partir del cual los individuos establecían en cada momento sus intereses.

El institucionalismo biologicista de Veblen

El punto de arranque del enfoque institucionalista de Veblen surgió como consecuencia de su crítica mordaz a los supuestos básicos del equilibrio general. Era especialmente brillante en su modo de ironizar sobre la supuesta existencia de unos individuos calculadores, que estaban continuamente ajustando en el margen. “La concepción hedonista del hombre es la de un brillante calculador de penas y placeres, que oscila como un glóbulo homogéneo de deseos de felicidad bajo el impulso de estímulos que le desplazan pero le dejan intacto. Carece de antecedentes y consecuentes. Se trata de un definitivo y aislado dato humano, en equilibrio estable frente a las sacudidas de fuerzas que le empujan de un lado y de otro. Autoposicionado en un espacio elemental, gira simétricamente alrededor de su propio eje espiritual, hasta que el paralelogramo de fuerzas que actúan sobre él, le señala la línea



resultante que debe seguir. Cuando la fuerza del impacto se ha consumido, vuelve a su reposo inicial este autocontenido glóbulo de deseos. Espiritualmente, el hombre hedonista no se mueve a sí mismo²⁷. Este era el lenguaje con el que Veblen mostraba lo absurdo de sostener que los hombres podían vivir aislados, fuera del tiempo, con información perfecta. En su opinión, todo lo que sabían y hacían los hombres era fruto de los hábitos, de costumbres heredadas del pasado y de las influencias mutuas que constituían la sociedad.

Plantearse la economía como una situación de equilibrio era sinónimo de perder de vista el rico trasfondo cultural e institucional que explicaba cómo podían surgir las conductas económicas. Para Veblen, la economía era por encima de todo un proceso vital, algo de naturaleza comunal en el que tenía lugar el crecimiento, el cambio, la evolución y el desarrollo. La verdadera teoría económica no podía limitarse a explicar las condiciones de equilibrio, sino que debía dar las razones que explicaban la acumulación de conocimientos, la génesis de la innovación y del cambio.

Walras había construido su enfoque a partir de una psicología hedonista, exigida por la hipótesis del equilibrio, que resultaba redundante a la hora de explicar cómo se podía generar la coordinación no intencional de los planes de los individuos. Ésa era la razón de que en su seno no se diera la posibilidad de una “explicación genética del proceso vital de la economía”; sólo daba lugar a lo que Veblen calificaba de mera taxonomía precientífica. Para lograr una explicación genética del proceso económico y, especialmente de la innovación y el cambio, según Veblen, no sólo se requería establecer las leyes de adaptación al medio, sino explicar de dónde podía surgir esa capacidad de los agentes para buscar soluciones a los problemas que continuamente les planteaban los cambios del entorno.

Veblen proponía una nueva visión que consideraba al hombre como un ser vivo, como alguien que actuaba incesantemente, apoyándose tanto en el pensamiento como en los sentimientos. No sólo actuaba cuando huía del dolor o cuando buscaba el placer; su acción no se reducía al mero cálculo.



La acción humana era algo más rico y más complejo, que manifestaba la esencia misma del modo humano de ser. La elección y el cálculo eran sin duda fenómenos racionales, pero ni agotaban todas las formas de la actividad humana, ni tan siquiera eran las formas paradigmáticas de esa actividad.

Cuando los individuos toman sus decisiones se apoyan, según Veblen, sólo en muy pequeña medida en un acto deliberado y consciente, haciendo uso de una información explícita. En realidad, son juguetes de las instituciones. Sin la enorme cantidad de información supraindividual y no consciente acumulada en las instituciones, los individuos apenas podrían ir más allá de la más simple actividad orientada a la supervivencia. El individuo no actúa en un vacío institucional sino en un marco social donde la tradición, la costumbre y la ley establecen patrones de conductas y modos rutinarios de actuación. La habilidad industrial de una nación se constituye a partir de un conjunto de hábitos de conducta adquiridos a lo largo del tiempo, ampliamente asumidos por la fuerza laboral de esa nación y hondamente enraizados en sus

prácticas y en su cultura popular. Es precisamente el carácter rutinario de estas prácticas el que otorga estabilidad y permanencia a esa sociedad, que de otro modo estaría siempre amenazada de inestabilidad por procesos altamente volátiles, como el mercado y la competencia absolutamente descentralizada.

Esta idea de que los agentes actúan de un modo no deliberado, apoyándose en el conocimiento no consciente que se acumula en las instituciones, entraba en conflicto con los presupuestos del liberalismo clásico. Venía a poner en duda tanto la rotunda afirmación de que “cada individuo era el mejor juez de sus propios actos”, como la llamada “soberanía del consumidor”.

Para Veblen las instituciones no eran simples esquemas organizativos, estructuras lógicas sin vida, sino que actuaban como hábitos de pensamiento compartidos, como instrumentos sociales para acumular conocimientos, habilidades, tecnologías y modos de hacer. Veblen pensaba que las instituciones se integraban en el proceso de generación, difusión y acumulación de conocimientos que formaba el núcleo del orden social. Incluía



usos, costumbres, cánones de conducta, principios de derecho y de propiedad. El incesante cambio técnico y social de la moderna sociedad industrial provocaba continuos choques entre las nuevas concepciones y los modos tradicionales de hacer, lo que llevó a la aparición de innovaciones administrativas y técnicas. Sólo en el seno de este amplio proceso institucional tenía sentido la acción individual, que se explicaba como una manifestación concreta y singular de la experiencia productiva de la sociedad. La conjunción del carácter acumulativo de las instituciones y las rupturas que provocaban las innovaciones explicaban que el desarrollo de la economía se realizase mediante sucesivas crisis, y no de forma continuada, gradual y suave.

Veblen entendía la empresa como una institución destinada a almacenar y reproducir hábitos y rutinas necesarias para la actividad productiva. Su función en el seno de la sociedad era parecida al modo de actuar de los genes en los organismos vivos; por un lado se encargaban de dotar de estabilidad e inmunidad y, por otro, permitían adaptarse a los cambios del

medio. Cada empresa disponía de hábitos que englobaban habilidades sociales y tecnológicas, de los que dependían sus capacidades productivas. Potenciaban la eficiencia productiva y, al mismo tiempo, la limitaban. Sin ese doble efecto no había posibilidad de racionalidad efectiva y se desataría una hipotética eficiencia destructiva.

En el seno de las empresas podía darse la evolución y el cambio, incluso el que se producía de modo muy rápido; sin embargo, la existencia de hábitos dotaba a las empresas de identidad y fuerza, e impedía que se produjese la inestabilidad típica de los mercados, donde los individuos se relacionaban mediante contratos muy sencillos y a muy corto plazo. Frente al desarraigo social de la conducta individual, típica del mercado, la empresa actuaba como formadora y estabilizadora de la sociedad. Veblen tenía una idea positiva de la empresa, que contrastaba con su visión negativa del empresario. En su opinión, el “capitán de industria”, la elitista figura del empresario enfrentado al equilibrio general, más que impulsar la innovación y el progreso, movido por la



objetividad y la eficacia de las razones técnicas, se dedicaba, por falsas razones monetarias, a poner trabas y barreras a ese progreso.

Las raíces de la postura de Veblen se entrelazaban con las de la filosofía pragmatista²⁸ de Peirce, pero no de modo directo, sino a través de James y Dewey. Esto explicaba por qué en lugar de entender el hábito como mediador flexible entre la libertad del individuo y el determinismo de la sociedad, Veblen adoptó una postura mucho más determinista. De todas maneras, percibió la raíz del problema metodológico de la economía en particular y de las ciencias sociales en general. Se trata de la articulación entre determinismo y autodeterminación que hay en la acción humana y que constituye el núcleo de la teoría de los hábitos. La acción humana no se desarrollaba a impulsos reactivos discontinuos, sino de modo continuo, mediante hábitos que permitían resolver las dificultades que se planteaban en la vida de cada persona.

Quizás fue la influencia de Dewey y James lo que llevó a Veblen a plantearse una continua tensión entre animismo y racionalismo, entre superstición y ciencia,

entre lo mágico y lo que podía demostrarse. A pesar de que Veblen insistía en que era necesario tener en cuenta al hombre completo, razón y sentimiento, cuerpo y alma, acabó por adoptar un dualismo muy parecido al que trataba de evitar. De acuerdo con su actitud positivista, lo propio del conocimiento científico era la ausencia de toda apelación a la conciencia de los agentes, a todo lo que tuviese que ver con interpretaciones de sus motivos. Veblen sólo consideraba lícito apelar a la claridad y rigor de las “causas eficientes”, y no a lo que consideraba confusa obscuridad de las “razones suficientes”²⁹.

Esta apelación a la causa eficiente, de un modo que recuerda a Saint-Simon, se tradujo en una ciega confianza en la técnica y en los ingenieros, los únicos que en su opinión eran capaces de impulsar el progreso técnico³⁰. Esto ponía de manifiesto que Veblen tenía una idea ingenua y poco fundamentada de la técnica, y desde luego una concepción del proceso de crecimiento científico muy alejada del sentido hermeneútico y semiótico que le había dado Peirce.

Su objetivo era explicar la sociedad sin recurrir a la hipotética exis-



tencia de ningún tipo de destino benefactor, fuese “mano invisible” o equilibrio general. Soluciones que consideraba falsas y que en el fondo no eran más que un modo de enmascarar el teleologismo exigido por las visiones individualistas de la acción humana, por otro lado, incompatibles con la misma existencia de la sociedad. Al final y, por razones que sería largo exponer, Veblen creyó encontrar en la biología evolucionista de Darwin un modo de evitar ese teleologismo que criticaba, aunque en realidad éste planteaba problemas parecidos, si no mayores.

Esta visión darwiniana y positivista del progreso científico explicaba el rígido determinismo que Veblen atribuía a las instituciones sobre las conductas de los agentes³¹. Una actitud que le llevó a un maniquesismo, a un enfrentamiento creciente entre religión y ciencia, entre eficiencia y derroche, entre capitalistas y trabajadores, que desembocó en una visión cada vez más pesimista del futuro de la sociedad. En su opinión, todo parecía coaligarse para frenar la marcha del progreso. Surgieron así sus continuos y famosos enfrentamientos entre actividades “indus-

triales”, objetivas y reales, y actividades “pecuniarias”, interpretativas e irreales. Algo que recordaba a la distinción que hacían los economistas clásicos entre economía real, las técnicas y las cosas, y economía irreal, el dinero, la imaginación, las interpretaciones y las opiniones. El desprecio hacia lo subjetivo e interpretativo, que Veblen calificaba despectivamente de psicologismo, le llevó a una postura tan determinista que, frente a ella, el mismo planteamiento neoclásico podía considerarse demasiado humano e insuficientemente mecanicista. Daba la impresión de que Veblen pretendía una vuelta a la teoría clásica del valor objetivo, en el que las cosas y las técnicas constituían la fuente del valor.

Veblen destacó más por su brillante capacidad para la crítica mordaz, especialmente contra el reduccionismo de la psicología neoclásica, que por su aportación positiva a la resolución del problema del método de las ciencias sociales. Aunque ciertamente la acción humana se basaba en un solapamiento entre lo habitual y lo lógico, Veblen acabó incurriendo en un dualismo, del que ha sido justamente acusado.



El institucionalismo jurídico de Commons

Si Veblen había buscado una explicación del orden social basada exclusivamente en la causa eficiente, excluyendo la razón suficiente, Commons, quizá por un conocimiento más directo del pensamiento de Peirce³², trató de huir de una postura tan excluyente. Tanto la verdad como el valor eran para Commons aproximaciones provisionales a una realidad más honda, cuyo conocimiento se adquiría en el seno de una comunidad. Sólo mediante la práctica en común sería posible dar sentido y unidad a las acciones que llevan adelante los hombres.

Esto quiere decir que, para Commons, las conductas económicas sólo tenían sentido en el marco de una comunidad dotada de una determinada estructura legal. Es decir, apoyada en un sistema de leyes que reforzasen los hábitos de conducta que a lo largo de la historia se habían considerado legítimos, y que debilitasen o prohibiesen los que no lo eran. La existencia de relaciones económicas no era posible sin el previo establecimiento de un marco jurídico, básico para el desarrollo del

proceso de institucionalización de la sociedad. Este planteamiento se fue elaborando con el paso del tiempo y forjó una voluntad colectiva de vivir en paz y de actuar de modo eficiente. El sentido del derecho consistía, desde la perspectiva de Commons, en constituir el marco básico que haría posible la acción colectiva, que la conducta de cada individuo fuese libre y que, al mismo tiempo, quedase controlada. Es decir, que resultase beneficiosa para la comunidad o al menos no fuese perjudicial para ella. En otras palabras, las normas legales estaban destinadas a crear una especie de “fijación de cauces” por las que discurrían las actuaciones libres de los individuos. De acuerdo con la tradición de los países del “common law”, a la que pertenecía Commons, ese marco legal surgía de la iurisprudencia, o acumulación de soluciones que los jueces habían ido adoptando a lo largo de la historia para resolver los conflictos entre individuos. De este modo, Commons fue el primero en proporcionar una explicación semiótica del concepto de valor, entendido como algo ligado al significado que las gentes atribu-



yen a lo que entienden como conductas legítimas.

Sólo en la medida en que se desarrollase lo institucional, la acción colectiva sería cada vez más eficiente, de tal modo que actuaría como condición previa e imprescindible para la racionalidad de la acción individual. En palabras de Commons, era “un modo de acción colectiva encaminada a controlar la acción individual”³³, a proteger y fomentar el acuerdo de voluntades. Este control se realizaría a través de sanciones físicas, morales y económicas. Pero sería una equivocación entender las instituciones como simples restricciones, ya que sin ellas no sería posible la liberación o expansión de las acciones individuales. Tampoco deberían entenderse como realidades aisladas, sino como un conjunto de leyes, reglas, costumbres, etc., que, de un modo u otro, regulaban las acciones de los individuos y hacían posible la acción colectiva.

En este sentido se podría decir que, para Commons, las instituciones, de un modo parecido a lo que sucedía con el lenguaje, constituían un conjunto coherente de significados y reglas de actuación

que hacían posible la acción colectiva. Algo que estaba siempre en proceso y en cuyo origen se encontraba el problema económico, la escasez, que nunca cesaba de provocar conflictos de intereses. En ausencia de las restricciones que representaba la presencia de las instituciones, ese conflicto se resolvía por medio de la violencia privada, en detrimento de la eficiencia productiva. Por ese motivo, las instituciones aparecían como modos cada vez más prácticos de resolver esos conflictos. Por tanto, formaban parte de un proceso de aprendizaje sobre cómo resolver nuevos problemas y conflictos. Esta aparición de nuevos problemas y conflictos tenía que ver con la propia evolución de las instituciones, cuya resolución requería modificar el marco institucional ya existente. A partir de las mejores prácticas presentes en cada momento, y ante los nuevos retos que planteaban los nuevos problemas, era necesario experimentar distintas soluciones prácticas.

Commons consideraba muy insatisfactorio el supuesto metodológico de información perfecta, que colocaba el criterio de eficiencia como principio básico de la



construcción social. En su lugar, proponía prestar más atención a la valoración práctica de la información disponible, resumida en los conceptos de operatividad y razonabilidad del marco social de actuación. Conceptos que consideraba básicos para estudiar el proceso de cambio institucional. Si no se tomaba como punto de partida la existencia de un marco institucional fijado e inamovible, ni se daba por supuesto que la posibilidad de realizar intercambios voluntarios fuese condición suficiente para la creación de una mutualidad operativa, el criterio de eficiencia no podía ser suficiente para explicar el sentido de las conductas. Se hacía necesario tener en cuenta también las relaciones de poder, la distribución de riqueza y, sobre todo, la razonabilidad y operatividad del conjunto de reglas establecidas. Ciertamente, la eficiencia debía tenerse en cuenta, en la medida en que hacía referencia a las metas e intenciones de los individuos, pero sin olvidar que éstas dependían en gran parte de los problemas a los que se enfrentaban los individuos y los grupos de los que formaban parte. Éstos, a su vez, dependían del estado de los conocimientos y

creencias, por lo que no era posible comenzar la casa por el tejado.

Una aportación metodológica muy importante introducida por Commons fue el concepto de transacción, como unidad básica para estudiar el origen de las instituciones. En cuanto expresión de concordancia de voluntades, constituía, en su opinión, la unidad fundamental del análisis económico. De este modo, pretendía superar tanto la visión mecanicista de un individuo aislado, como la visión holista que lo disolvía en un gigantesco organismo gobernado por fuerzas ocultas. Para Commons, mientras se persistiese en estudiar la conducta económica como el simple movimiento físico de un bien que se desplazaba desde la esfera de necesidad de un individuo a la de otro, como hacían los neoclásicos, no habría posibilidad de resolver el problema hermenéutico de la acción colectiva. Mientras se mantuviera ese rígido aislamiento del individuo utilitarista, que se supone vive sin conflictos ni problemas de interpretación, no habría modo de explicar lo que hace, ni mucho menos de entender las razones de ese modo de actuar. Sin embargo, a partir del concepto



de transacción, era posible partir de la idea de que los individuos tenían diversas interpretaciones de una misma realidad, y que para superar esas divergencias era imprescindible la existencia de un proceso institucional que las regulase y las dotase de una objetividad compartida. Para Commons, en condiciones de información perfecta, el concepto de transacción era mucho más amplio que el de intercambio. Sugería la idea de negociación, de persuasión, de asimetría de poder e incluso la posibilidad de alterar las reglas establecidas cuando los agentes las juzgasen como impedimentos, de tal modo que sus propias características hacían ver que la transacción no podría llevarse a cabo sin el apoyo de la institución. Además, esta última no tenía mucho sentido sin la existencia de la primera. Se podría decir entonces que las instituciones surgen con ocasión de las transacciones y, a su vez, las instituciones, una vez confirmadas, permiten nuevos tipos de transacciones. De este modo se establece una espiral de mejora continuada de la acción, tanto colectiva como individual. Esta misma tensión entre lo establecido por la costumbre

y la novedad sin experimentar era la que, en opinión de Commons, hacía que lo institucional necesitase tanto del apoyo de un marco legal, cuya misión principal era regular de un modo muy amplio la autonomía de todos, como de la existencia de tribunales de justicia, cuya función era vigilar para que las nuevas transacciones no desbordasen los límites de esa autonomía, actuando como árbitros en las disputas y desacuerdos sobre esos límites. En conclusión, el proceso institucional, apoyado en las leyes y los jueces, restringía y encauzaba la iniciativa del individuo socializándolo, y permitiendo que su voluntad pudiese ser cada vez más efectiva y eficiente.

La empresa era para Commons un tipo especial de institución destinada a facilitar el acuerdo de voluntades o, en otras palabras, a llevar adelante ese tipo especial de transacción que constituye la producción. No estaba de acuerdo con los neoclásicos en que la empresa fuese una simple función técnica de producción, ni en que la única información necesaria fuesen los precios fijados por el mercado, ni mucho menos en que éste se guiase por algo tan simple como una



conducta maximizadora. En cuanto institución, la empresa no era una realidad aislada sino que formaba parte de la totalidad del proceso institucional. Sólo de ese modo la empresa podía desarrollar su propia dimensión institucional, la que le permitiría dar solución a la transacción que hace posible la producción. Esta dimensión institucional propia necesitaba del apoyo de la organización, sin la cual no podía resolver los conflictos que se planteaban en su seno, ni llegar a acuerdos sobre el modo eficiente de resolver el problema de la transacción productiva.

La organización de una empresa estaba constituida por el conjunto de reglas que fijaban los deberes y obligaciones, los derechos y las atribuciones. Actuaba de un modo parecido a como lo hacía el marco legal para la totalidad de la sociedad. Con el apoyo de la organización se creaban conductas previsibles y se aseguraba la unidad de intereses y objetivos, lo que contribuía a reducir la incertidumbre de las transacciones de producción. Aunque, bajo un determinado punto de vista, esto pudiera interpretarse como una limitación a la libertad y a la responsabilidad de

los individuos que se integraban en una organización, desde otro punto de vista, facilitaba el modo de mandar y obedecer y potenciaba la acción de todos. La empresa era, para Commons, un proceso ininterrumpido de aprendizaje que enseñaba cómo resolver los problemas que planteaban las transacciones de producción. Un proceso que llevaba al desarrollo de un esquema organizativo propio, un modo peculiar de institucionalizarse, un estilo irrepetible de acción colectiva. Habría, por tanto, muchos tipos de empresa, incluso en aquellos casos que en apariencia hiciesen lo mismo.

La razón por la que existían las empresas era, para Commons, un tipo especial de transacción, la producción, que para llevarse a cabo requería del principio de jerarquía y desigualdad, y que resultaba sumamente ineficiente si se intentaba regular por el principio del intercambio, propio de la transacción de mercado. Commons insistía en que la empresa, en cuanto institución, no se agotaba en el puro formulismo contractual y en los esquemas de la organización. Por mucha atención que se pusiese en definir y prever cada vez mejor las cláusulas



contractuales, nada garantizaba la buena marcha de la empresa. El contrato y la transacción, aunque inseparables, eran realidades distintas, de tal modo que se podía decir que la una era forma y la otra sustancia. Ninguna fórmula contractual podía por sí misma asegurar el logro de la eficiencia en las transacciones productivas. No sólo hacía falta el apoyo del marco legal de la sociedad, sino sobre todo de la dimensión cultural englobada en los hábitos y costumbres que constituyen la esencia del proceso institucional. En cualquier caso, insistía Commons, aunque la finalidad de lo institucional fuese hacer previsibles las conductas, orientarlas a un fin social, ni las determinaba, ni establecía un único modo de realizarlas. En este sentido, se podría decir que, para Commons, las causas de las conductas eran más fuertes que sus efectos y nunca quedaban encerradas en estos últimos. Commons siempre insistía en que, a pesar de la existencia de las instituciones, entre la expectativa y el resultado había un cierto grado de incertidumbre y de conflicto. Por eso, además de las instituciones, siempre hacían falta leyes, gobierno y jueces.

Commons nunca adoptó una postura anti-individualista, como había hecho Veblen, ni mucho menos aceptó que la conducta de los individuos viniese determinada por las instituciones. Siempre supuso que el individuo disponía de libertad y era dueño de sus acciones, aunque no por ello dejase de reconocer la influencia que las instituciones ejercen sobre la conducta de los individuos. En este sentido, cabría decir que Commons era un individualista, aunque para defender esa postura nunca recurriese al psicologismo rudimentario de los economistas neoclásicos, que suponían que las metas e intenciones de los individuos estaban determinadas psicológicamente. En su opinión, lo institucional era sobre todo un proceso de aprendizaje en la resolución de problemas, que no se realizaba de forma impersonal, sino que surgía de individuos que decidían libremente y que sabían responder a la lógica de sus situaciones. Por eso, siempre consideró que era muy importante estudiar la estructura de los procesos judiciales y políticos que se encargaban de resolver ese tipo de conflictos y problemas.



Crisis modernista y teorías de la dirección

Motivación e incertidumbre

El *taylorismo* y el *fordismo* habían surgido en una época en la que todavía predominaba la visión mecanicista de la realidad, es decir, cuando todavía se pensaba que era posible desarrollar un lenguaje tan riguroso que coincidiese con la objetividad de lo real. Por eso, la finalidad que se propusieron estas llamadas teorías científicas de la dirección fue diseñar una especie de máquina organizativa que permitiese alcanzar un supuesto óptimo de eficiencia productiva. Se trataba de diseñar la organización con el mismo rigor científico con el que se construía una máquina. El método consistía en comenzar por un análisis del proceso, descomponerlo en sus tareas y movimientos elementales, aislar las tareas que debía realizar cada obrero y determinar las unidades lógicas de producción. Una vez realizado este análisis, era posible la reconstrucción de una máquina organizativa que proporcionaría el óptimo de producción, y en la que todo el mundo sabría lo que tenía que hacer y el modo mejor de llevarlo a cabo. Como puede verse, se trata-

ba de algo muy parecido a lo que había pretendido Bertrand Russell con las “unidades de significación lógica”; sólo que, ahora, se trataría de algo así como “unidades de significación operativa”.

Así como el descubrimiento de una brecha insalvable entre lo formal y lo real, en el plano de la teoría económica, se había manifestado en la aparición de la incertidumbre; en el plano de las teorías de la dirección se manifestó en la aparición del problema de la motivación. En el esquema de Taylor, motivación y diseño constituían una misma cosa, por eso su crisis comenzó cuando se descubrió que la motivación era variable y dependía de factores que escapaban al diseño. Haciendo un paralelismo con el análisis del lenguaje, una acción individual productiva no podía aislarse completamente, ya que de algún modo su significado dependía de la integración en algún tipo de comunidad. En otras palabras, la producción no podía reducirse a un puro lenguaje mecánico y formalizado, sino que remitía a la plenitud real de la vida humana³⁴.



Una de las primeras consecuencias de este descubrimiento fue que, a partir de entonces, se puso en duda la existencia de un diseño óptimo de la organización o, lo que es lo mismo, que pudiese existir un mejor modo, en términos absolutos, de llevar adelante las tareas productivas. Las organizaciones, como los lenguajes, adquirirían su sentido en función del contexto cultural y vital en que se desenvolvían. Al parecer no existían criterios objetivos para diseñar un máximo absoluto de productividad; ni para cada puesto aislado, ni para la totalidad de un proceso productivo.

Del mismo modo que la incertidumbre había hecho ver que la racionalidad del empresario no era fácil de entender sin referencia a un determinado marco social, tampoco la eficiencia de la producción podía entenderse separadamente de esa forma de comunidad, más o menos informal, que de algún modo subsiste en toda organización productiva. Así como Wittgenstein había insistido en que el lenguaje remitía a una vida en común, a algo que no podía decirse, sino sólo experimentarse o vivirse, tampoco la producción podía llevarse a ca-

bo sin relación con ese trasfondo de una cultura común. El obrero no podía considerarse un autómatas hedonista que pudiese trabajar aislado, en un puro medio inhumano de eficiencia técnica, sino que previamente necesitaba de un entorno en el que se incluyeran los ideales y aspiraciones que compararía con la sociedad a la que pertenecía.

Después de años de aplicación rigurosa de los principios tayloristas, pensando que de ese modo se lograría el pleno control sobre los talleres, se llegó a constatar con asombro³⁵ que ese objetivo nunca se alcanzaba plenamente, que siempre existía algo que quedaba al margen del control de los directivos. Se empezaba a hacer cada vez más evidente que el simple diseño científico de la organización, al menos como lo había planteado Taylor, no era suficiente para controlar lo que pasaba en el interior de los talleres y de las empresas. El problema de los motivos de la acción venía a reflejar la existencia de una separación entre diseño y ejecución.

Lo que podríamos llamar teorías postmodernas de la dirección, que se expondrán a continuación,



surgieron con ocasión del estudio de este problema de la motivación. Se propusieron como objetivo manipular a los obreros con vistas a lograr un mayor nivel de productividad. Esto quiere decir que los autores de estas teorías no percibían el problema de la acción humana en su totalidad y, de algún modo, seguían pensando en términos mecanicistas, es decir, en que existía un máximo objetivo de productividad, un óptimo absoluto en el modo de producir que podía alcanzarse. En este sentido, no cabe duda de que se trataba de teorías claramente terapéuticas, que seguían entendiendo la organización y la dirección como instrumentos al servicio de la manipulación.

La primera de estas teorías, la de las “relaciones humanas”, surgió con ocasión de la observación empírica del modo de trabajar en los talleres tayloristas y llevó a la convicción de que era imposible encerrar al individuo en el lecho de Procusto de las exigencias de las “relaciones técnicas”. De este modo, distinguiendo entre aspectos mecánicos y humanos, se empezó a descubrir la complejidad del concepto de motivación.

Esos estudios se propusieron observar el comportamiento de los obreros en los talleres de tipo taylorista, el modo como se relacionaban y organizaban entre ellos, con independencia de lo formalmente establecido. De esta manera pretendieron descubrir las leyes que regían esos comportamientos y manipularlas de acuerdo con los objetivos de la empresa³⁶. Los principios establecidos por Taylor sobre la eficiencia técnica y la retribución monetaria seguían considerándose indiscutibles. Además, había que tener en cuenta la presencia de las actitudes y los sentimientos de los obreros, que actuaban como una especie de resistencia a los principios técnicos de organización. La adecuada manipulación de esa resistencia se consideró, a partir de entonces, como parte de los costes de producción. En el fondo, se trataba de elaborar una especie de “taylorismo de rostro humano”; es decir, un modo más eficiente y refinado de lograr un control exhaustivo del rendimiento del proceso productivo. Este nuevo enfoque fue muy bien acogido por aquellos empresarios que, tras aplicar los métodos tayloristas, estaban cada vez



más preocupados por el creciente deterioro del proceso de control sobre los obreros³⁷.

E. G. Mayo (1880-1940)³⁸, iniciador de esta corriente de las relaciones humanas, defendió una cierta visión comunitaria de la organización³⁹, en línea con autores como Burke o Durkheim, quienes destacaban la necesidad del sustrato de experiencias comunes, más o menos inconscientes, para dotar de identidad social a los individuos. Según Mayo, el objetivo primario de una empresa no se alcanzaba sin promover la estabilidad, la cohesión y la integración de la propia organización. Sin embargo, tanto Mayo como sus seguidores insistieron sobre todo en la necesidad de superar la dualidad, e incluso el antagonismo, que apreciaban en el seno de las empresas entre el sentido de la solidaridad y las exigencias de la eficiencia. En la mayoría de los casos, esas recomendaciones no se basaban en una teoría suficientemente elaborada de la organización y solían concluir proponiendo una especie de manipulación voluntarista de la solidaridad al servicio de la productividad.

Otras teorías postmodernas de la dirección, como las desarrolladas por Barnard y Selznick, se proponían estudiar con más detenimiento cómo se podrían integrar ambas tendencias para dar cohesión y unidad a la organización. De todos modos, seguían insistiendo, especialmente en el caso de Barnard, muy influido por Parsons⁴⁰, en que el logro de la eficiencia debía ser el principio fundamental del sentido de la organización.

En cualquier caso, el rasgo común de todas estas teorías⁴¹ era la evidente tensión que existía en su seno entre una tendencia comunitarista, o de integración de los obreros en la empresa, y una tendencia funcionalista, en la que predominaba la idea de que una organización debía ser sobre todo un diseño racional encaminado a la mejora de la eficiencia productiva: otro modo de reflejar la tensión entre el racionalismo y el vitalismo, propio de la crisis modernista.

Mayo y las “relaciones humanas”

El interés de Mayo por las teorías de la dirección surgió con ocasión de sus investigaciones de psicología empírica sobre los comportamientos de los obreros en el



seno de grandes talleres, organizados según criterios tayloristas. Una empresa fabricante de lámparas de alumbrado, con el fin de aumentar sus ventas, le encargó que estudiase hasta qué punto la mejora de la iluminación de los talleres podía influir en el aumento de la productividad de los obreros. Un planteamiento, por cierto, que no dejaba de revelar el enfoque mecanicista dominante entre los empresarios de la época. Mientras llevaba a cabo ese estudio, Mayo observó que el rendimiento de los obreros dependía de la atención que se les prestaba. Por ejemplo, durante los tiempos en que se llevaban a cabo las mediciones, cuando los obreros se sabían objeto de observación e interés, la productividad subía, mientras que durante el tiempo ordinario de trabajo, cuando nadie les prestaba atención, la productividad bajaba. Todavía más, en aquellos talleres en los que los obreros no confiaban en la dirección, el mismo hecho de la realización de un “test” les hacía sospechar que sería negativo para ellos y, en consecuencia, tendían a disminuir el rendimiento, mientras que, en caso contrario, ponían esfuerzo por aumentarlo y dejar bien

a sus jefes. Se planteaba así una especie de principio de indeterminación en la teoría de la dirección, según el cual no era posible un modo neutral de observar el rendimiento de un obrero, ya que su conducta estaba afectada por el mismo hecho de la observación. Esta experiencia confirmó que no existía una división técnica y objetiva del trabajo, sino que ésta dependía de una multitud de factores morales, psicológicos y sociales⁴². Ello llevó a Mayo a descubrir la existencia de lo que ahora se conoce como organización informal, un tipo de relaciones de carácter comunal y espontáneo que se sitúa más allá del diseño formal o científico de la organización. Mayo llegó a la conclusión de que la productividad no podía considerarse algo objetivo y neutral, perfectamente determinable desde los principios técnicos del departamento de ingeniería, como había pensado Taylor, sino que en buena medida dependía de las actitudes y comportamientos de la organización informal.

Mayo⁴³ compartía con Durkheim⁴⁴ la idea de que la división del trabajo, con su destrucción de la habilidad artesanal y del



corporativismo gremial, generaba una “desintegración social”, una anomia social o desinterés por la tarea común y el esfuerzo solidario. Esto podía explicar lo que ocurría en las empresas donde una “inadecuada interrelación social con los compañeros de trabajo” provocaba desconfianza y malentendidos entre obreros y directivos. El aislamiento preconizado por el diseño del *panoptico* de Bentham, llevado a cabo por la teoría científica de la dirección, puso en peligro los fundamentos de la empresa en cuanto grupo humano. La solución, según Mayo, consistía en atender y potenciar las tendencias comunales que se desarrollaban en el seno de la organización para, de ese modo, crear el espíritu de cooperación con vistas, en cualquier caso, a una continua mejora de la eficiencia productiva.

Mayo nunca llegó a plantearse ninguna duda sobre la legitimidad y racionalidad del objetivo de conseguir la máxima eficiencia productiva. Sus estudios se orientaron a advertir que era imprescindible aprovechar los aspectos comunales e informales que surgían de modo paralelo a las organizaciones formales, ya que sin esa co-

operación espontánea la motivación podía irse debilitando de modo incesante, y bajaría la productividad. Con ese fin, Mayo proponía que los directivos diesen cauce de algún modo a los aspectos informales de la organización, fomentando la creación de grupos donde los obreros pudiesen participar en decisiones comunales de poca importancia. Por ejemplo: encargales la elección del color de las paredes de los lavabos, el tipo de iluminación de los talleres, etc. Por supuesto, ni siquiera se planteaba la posibilidad de que los obreros pudieran participar en las decisiones que afectaban al sentido y modo de llevar a cabo la producción. De lo que se trataba era crear sensación de “islas de comunidad” en un “océano de individualismo”. En realidad, las propuestas de Mayo podían calificarse de técnicas de manipulación de los obreros, de modos de presentar a los directivos con rostro amable, como amigos. De lo que se trataba era de hacer posible que las burocracias productivas se convirtieran en comunidades que otorgasen sentido de integración social.

Mayo no parecía darse cuenta del sentido del enfrentamiento



que se planteaba entre el diseño formal de los directivos, que calificaba de racional e indiscutible, y el sentido informal y comunitario de los obreros, que suponía de naturaleza sentimental, y que sólo podía tolerarse en aras de una mayor eficiencia productiva. Se limitaba a dar por supuesto que un mayor sentido comunal, aunque fuese sentimental, contribuiría a una mayor productividad, pero sin dar ninguna justificación a esta postura. De un modo que recordaba a las recomendaciones de Owen, realizadas casi un siglo antes, Mayo sostenía que moralizar las comunidades productivas era una condición imprescindible para lograr mayor eficiencia. Esto explica que, por un lado, propusiera potenciar el gobierno político, en el que cabía la participación y la democracia y, por otro, lo subordinase al gobierno despótico, propio de las leyes inexorables de la eficiencia. No tiene nada de extraño que se haya llegado a hablar del “mayoismo” como una variante más sofisticada del “taylorismo”.

A la hora de analizar el desajuste entre los resultados obtenidos y lo previsto por el esquema organizativo, Mayo no acababa de libe-

rarse del prejuicio de que la burocracia taylorista no era sólo un lenguaje científico, sino que se correspondía con una realidad objetiva. Por tanto, la razón de ese desajuste sólo podía provenir de la torpeza de los directivos, que desconocían la técnica de motivar a los obreros para integrarlos en los objetivos de la dirección. En realidad, Mayo se movía todavía en el mismo ambiente intelectual que Taylor, y estaba convencido de haber descubierto algo que a éste se le había pasado por alto: la existencia de unos mecanismos psicológicos que podían servir, convenientemente manipulados, para lograr la adaptación de los obreros a las condiciones técnicas de la producción. Su empeño fue establecer un lenguaje científico más refinado, a través del cual se lograse un verdadero control de los talleres.

De todos modos, la psicología de Mayo representaba un cierto avance respecto a la que subyacía en el esquema de Taylor⁴⁵. No consideraba al obrero como un individuo pasivo y apático, necesitado de que se le dijese lo que debía hacer, las ventajas e inconvenientes que ello le reportaría, sino como



alguien activo, con capacidad de iniciativa y propuestas que hacer. Los obreros no eran la “chusma” de individuos desarraigados de la que había hablado Taylor, sino que a través de relaciones psicológicas complejas, se integraban en grupos humanos más o menos informales, que era necesario estudiar y tener presentes si se quería que actuaran conforme a los principios de la dirección científica.

La misión que Mayo atribuía a los directivos les exigía cualidades tan excepcionales, los colocaba tan por encima de los obreros que, en cierto sentido, hacía recordar la postura elitista del empresario propuesta por Schumpeter. Mayo hacía responsables a los empresarios de la integración de la masa de los obreros en unos objetivos superiores que sólo ellos eran capaces de señalar. Una de las misiones de los directivos era someter las aspiraciones políticas de los obreros a las exigencias del gobierno despótico de la ingeniería industrial⁴⁶. Para eso necesitaban vencer la resistencia de los obreros a los planteamientos de simple eficiencia, mediante una hábil manipulación basada en el diálogo y una presión gradual pero crecien-

te. Un directivo eficiente no debía olvidar que la organización informal que subyace en la estructura formal de una factoría requiere manejarse con astucia. No debía destruir de golpe las rutinas y costumbres surgidas espontáneamente, sino orientarlas a sus intereses, con habilidad y lentamente. Tendría que considerar que esas rutinas y costumbres no provenían de la lógica, como sucedía con los diseños de los ingenieros, sino que eran resultado de un delicado proceso vital de asociación humana, basado en sentimientos muy hondos que se formaban con el tiempo y que convenía tratar con mucha cautela. Este planteamiento recordaba a las advertencias de Burke sobre los peligros de rasgar el tejido político con el fin de ajustar de golpe en la sociedad unos nuevos y abstractos modelos.

Roethlisberger⁴⁷, discípulo de Mayo, insistía en la tentación en la que podía caer el directivo moderno al confundir el problema de crear un entorno de colaboración con el simple establecimiento de las condiciones de eficiencia en la producción. La colaboración no tenía una solución técnica, no era una simple cuestión de motivación



externa, sino que dependía de otras motivaciones no racionales, como los sentimientos y prejuicios que se desarrollaban en los grupos humanos y que influían poderosamente sobre las actitudes de los individuos. Esto quería decir que, por ejemplo, al establecer un nuevo puesto de trabajo convenía distinguir entre su dimensión técnica y su dimensión social⁴⁸. El técnico que diseñaba ese puesto lo hacía desde la lógica de la eficiencia, sólo se atenta a las formas de reducir la fatiga y aumentar la productividad, pero el obrero que lo iba a ocupar veía las cosas de manera muy diferente. No le importaba tanto la eficiencia como la importancia social del trabajo que se le asignaba; sobre todo le interesaba la consideración que el grupo al que pertenecía asignase a ese nuevo puesto de trabajo. En consecuencia, podía suceder que, con independencia de la mejora objetiva de la nueva actividad, el obrero se resistiese a aceptarla porque implicaba una menor consideración de sus compañeros. Lo que los técnicos planteaban en términos de eficiencia, los obreros podían entenderlo en términos de agravio social⁴⁹. Por eso, el directi-

vo debía considerar que lo no racional actuaba como resistencia a la racionalidad técnica y, en consecuencia, constituía un coste que convenía tener en cuenta. Lo recomendable era actuar con astucia, que venía a ser el sustitutivo de la prudencia, cuando la política desaparecía bajo la presión del gobierno despótico.

Desde los tiempos de Adam Smith hasta los de Taylor, la producción se había considerado como algo perteneciente al ámbito de lo técnico. Mediante la mejora del diseño era posible eliminar el gobierno político dejándolo todo en manos del gobierno despótico⁵⁰. Mayo y Roethlisberger se habían mantenido fieles a esta misma idea; por eso consideraban un éxito haber detectado una especie de “ruido psicológico”, surgido de la interacción informal de los obreros, que si no se tenía en cuenta dificultaría el gobierno despótico e impediría el logro del ansiado óptimo de productividad. Era misión de los directivos controlar ese “ruido” para convertirlo en un modo de reforzar la “voz del amo”.

El enfoque de las “relaciones humanas” iniciado por Mayo tuvo



su continuación en los trabajos de autores como M. P. Follet (1868-1933), D. McGregor (1906-1964), R. Likert y C. Argyris. Esta segunda generación no sólo se preocupó de observar la conducta de los obreros, sino también de estudiar cómo ésta se relacionaba con la conducta de los directivos. Estos autores trataron de poner de manifiesto que la organización formaba una unidad y que unas conductas influían sobre las otras, pero destacando el peso de la conducta de los directivos en los modos de comportarse de los obreros. En este sentido, se podría decir que ellos pusieron las bases de las futuras teorías del liderazgo. No obstante, las primeras teorías del liderazgo que desarrollaron estos autores fueron en muchos casos un puro mecanismo para manipular las conductas de los obreros. Asignaban a los líderes unas virtudes exclusivamente orientadas al logro de las metas funcionales de la organización, lo cual era una orientación demasiado estrecha como para elaborar una verdadera teoría de las virtudes del líder.

En cualquier caso, todos estos autores, en contra de la metodología de Taylor, se preocuparon de

ampliar y enriquecer el sentido de los puestos de trabajo, con lo que trataron de evitar la excesiva formalización en la delimitación de las tareas que tenían que realizar los obreros, así como su creciente especialización funcional. A pesar de que este enfoque apuntaba hacia una “humanización” de los puestos de trabajo, persistía el problema de que esa “humanización” quedaba siempre sometida a las exigencias de la eficiencia técnica, de los continuos aumentos de la productividad. Todavía no existía el marco teórico que permitiese a estos autores resolver esa aparente contradicción.

La organización como sistema cooperativo: Barnard

Muy influenciado por la sociología de Pareto y de Parsons, de modo especial por el concepto de elitismo, y la función que esos autores le asignaban, Barnard llevó a cabo lo que podría calificarse como el primer enfoque sociológico sobre el sentido y la finalidad de la organización. Los experimentos de Mayo habían puesto de manifiesto la existencia de una dualidad organizativa en las empresas; por un lado, estaba la dimensión informal



y no previsible y, por otro, la dimensión formal, establecida según los criterios de Taylor. La primera de esas dimensiones representaba los aspectos espontáneos y no controlables, mientras que la segunda estaba constituida por lo previsible y lo establecido. Ante esta situación, el objetivo que Barnard se propuso fue resolver, dentro de la teoría de la organización, el gran escándalo de la modernidad: la incompatibilidad entre lo vital y lo racional. Estaba claro que mientras no se proporcionase una explicación de cómo ambas dimensiones podían integrarse de un modo coherente, el sentido de la empresa y su supervivencia, estarían en entredicho.

En opinión de Barnard, la dimensión informal no debía considerarse algo negativo, sino más bien todo lo contrario. Constituía una manifestación inevitable de la sociabilidad de la naturaleza humana, algo que surgía de forma espontánea y que, poco a poco, iba generando una comunidad de actitudes, de modos de enfocar los problemas, de sentido de solidaridad, que podía ser de gran utilidad para la acción colectiva. Sin este impulso básico, pero informe, de

solidaridad, todo intento de organización que se quedase en lo formal resultaría ineficaz e ineficiente. Lo que en la terminología de Barnard quería decir que no sólo no alcanzaría su propio fin, sino que tampoco lograría los fines de las personas que integrasen la organización. Ahora bien, tampoco lo informal por si mismo conducía a ningún lado, ya que sin el apoyo de lo formal cualquier cooperación espontánea tendería a debilitarse y a desaparecer. Por ejemplo, una sociedad que pretendiese funcionar apoyándose sólo en la vitalidad de lo informal degeneraría en un completo desorden. De tal modo que se podría afirmar que lo informal sólo manifiesta toda su potencia con el apoyo de algún diseño formal, y viceversa. Desde un punto de vista genético podría decirse que toda cooperación se inicia de un modo informal, y sólo posteriormente adopta una forma. Para subsistir y fortalecerse, la cooperación necesita tanto del impulso continuado de la vitalidad informal, como de los cauces que le va fijando la formalidad. Por eso, aunque todo tipo de organización aparezca primariamente como lo formalmente estructurado, sin el



impulso vital de lo informal y no estructurado nunca dejará de ser un puro esquema teórico inoperante. Algo parecido podría decirse de un país: nunca puede quedar reducido a la formalidad de su Constitución, sino que necesita de esa especie de “gobierno invisible” que constituye la vida política informal.

Quedaba claro que para Barnard las organizaciones debían considerarse sistemas cooperativos, en los que se integrasen un diseño consciente y deliberado, destinado a definir el objetivo común que las constituye, y la vitalidad espontánea surgida de la tendencia natural a cooperar, propia de la naturaleza humana⁵¹. Tendencia está última que Barnard explicaba tanto como consecuencia de las limitaciones físicas, biológicas y psicológicas que tendría un individuo que pretendiese vivir aislado, como del impulso y necesidad de acción que tiene el ser humano. Los individuos tenderían a cooperar y a integrarse en una organización, pues aunque en apariencia perdiesen la hipotética libertad del individuo aislado y se viesen obligados a adoptar unas determinadas conductas a cambio, podrían superar

las limitaciones cognitivas y operativas que tendrían si permaneciesen aislados.

En otras palabras, las organizaciones surgirían, según Barnard, porque las personas desean comunicarse las unas con las otras, porque tienen voluntad de servir y son capaces de compartir un propósito. En sus primeras fases, puede que las organizaciones sean muy informales, pero sólo perdurarán aquellas que se formalicen y precisen mejor el objetivo que persiguen y que en cada momento las mantiene unidas. Sólo así podrán llegar a ser eficientes, es decir, podrán alcanzar el objetivo común sin que lo frustrate el propio desorden de una vitalidad sin control. Desde este punto de vista, la eficiencia de una organización depende de que se mantenga la voluntad de cooperar de todos sus integrantes que, a su vez depende del grado de satisfacción de los integrantes en el logro de sus propósitos particulares. Luego, en opinión de Barnard, una organización eficiente es aquella en la que el diseño formal, que establece el objetivo común, no sólo no debilita la tendencia natural a la cooperación, sino que la encauza y la re-



fuerza. En consecuencia, las organizaciones pueden definirse, según Barnard, como estructuras racionales encaminadas a reforzar la tendencia natural a la cooperación, propia de la naturaleza humana.

El modo de crear y mantener la voluntad de cooperar, lo que da estabilidad y permanencia a las organizaciones, es para Barnard la autoridad, que constituye el núcleo de toda teoría de la organización. Para estudiar la estructura de la autoridad en el seno de las organizaciones, Barnard distinguía dos aspectos. Por un lado, el que procede de abajo arriba, el llamado aspecto pasivo de la autoridad. Éste consiste en la creación informal de un ámbito de disposición a la obediencia, delimitado por unos amplios criterios de aceptabilidad, de tal modo que las órdenes que estén dentro de esos criterios se cumplan sin discusión. Ese ámbito constituye lo que Barnard llamaba “zona de indiferencia”, algo parecido a una especie de “opinión pública” en el seno de la organización que, de modo informal, establece los límites de lo que se puede y no se puede mandar. El otro aspecto de la autoridad va de arriba abajo y consiste en la información formali-

zada, esencial para el logro del objetivo común, que tiene como objetivo el mantenimiento de la unidad de la organización. La autoridad se constituye, según Barnard, a partir de la conjunción de estos dos tipos de información: la que proviene de la “zona de indiferencia”, u “opinión pública” de la organización, y la que procede de la cabeza de la organización, en forma de órdenes y directrices concretas. Esa conjunción no es espontánea, sino que en opinión de Barnard necesita diseñarse. Para ello proponía la creación de un buen sistema de comunicación que permitiese que la “opinión pública” de la organización, convenientemente informada, coincidiera con los objetivos comunes fijados por los directivos. Como puede verse, Barnard reducía el problema de la autoridad a una cuestión de comunicación, o mejor aún, de gestión de la información. De un modo típicamente ilustrado, seguía pensando que la formación de una voluntad de cooperación era un problema de racionalidad, de mejor y más exacta información.

Aunque Barnard no tenía una visión negativa del papel de lo informal y espontáneo, no por ello



dejó de considerarlo como una resistencia potencial a las decisiones explícitas de la organización formal, algo que podía dar al traste con los objetivos propuestos por los directivos o, al menos, provocar su revisión y, en algunos casos, su abandono. Por eso, consideraba que la función principal del ejecutivo era lograr que la organización informal se integrara en el sistema de comunicación de arriba abajo, de tal modo que la autoridad fuese vigorosa y la empresa llegase a funcionar como un eficiente método de cooperación. El sistema de comunicación que, en su opinión, era básico para construir la autoridad en el seno de una organización, debía diseñarse de tal modo que no se enfrentase con la “zona de indiferencia”, sino que la asumiese como parte importante de ese sistema. Esto podía lograrse estableciendo un adecuado sistema de incentivos, criterios de selección y entrenamiento de los empleados. Una señal de que se había logrado la consolidación de la autoridad en el seno de la organización podía ser una notable reducción de la necesidad de emitir órdenes formales. Ello evidenciaría que se había producido una impor-

tante disminución de las influencias indeseables, o un fuerte incremento de las tendencias deseables a la cooperación. En tal situación, el ejecutivo no tendría necesidad de fijar los objetivos comunes de forma muy detallada; bastaría con que lo hiciese de manera muy general, ya que cada participante, a través de un entorno informal convenientemente controlado, lo haría manteniendo siempre la voluntad de cooperación con el objetivo de la empresa.

Enfrentado al problema de la separación entre realidad y lenguaje, Barnard se dio cuenta de que la clave estaba en el concepto de autoridad, que él definía como el mantenimiento de una voluntad de cooperación con un objetivo común. Pero el prejuicio positivista que de, algún modo, persistía en el enfoque de Barnard, le llevó a reducir el problema de la autoridad al diseño de un lenguaje más explícito, más rico en información, que permitiese manipular la realidad hasta hacerla coincidir con los intereses del diseñador de ese lenguaje. Barnard seguía manteniendo una concepción racionalista de la acción humana, que le llevó de modo inexorable al enfrentamien-



to entre dos tipos de racionalidades utilitaristas; de un lado, la del individuo subordinado y, de otro, la del individuo directivo. Dos racionalidades que se comportaban del mismo modo pero en sentidos contrarios. Es decir, desde el punto de vista de la racionalidad del directivo, los objetivos del subordinado podrían calificarse de vitalistas y poco racionales; mientras que desde el punto de vista de la racionalidad del subordinado, sucedería exactamente lo contrario. No debería entonces extrañar que, al final, Barnard diese al problema de la autoridad y la cooperación una solución mecanicista. Es decir, que considerase la autoridad como resultado de un equilibrio de fuerzas contrapuestas. En otras palabras, una organización eficiente sería aquélla en la que todos sus integrantes hubiesen logrado una situación de equilibrio entre lo que aportaban y lo que recibían. Sólo eso les haría mantener la voluntad de cooperar con el objetivo común. Era ésta una solución que exigía, como recordaba Barnard, que la organización convirtiese las iniciativas personales en motivaciones impersonales, pues sólo

entonces sería posible un equilibrio de tipo mecanicista.

La idea de cooperación que tenía Barnard requería que cada uno de los cooperantes potenciales realizase un cálculo continuado de la ventaja que le reportaría mantener su decisión de cooperar. Se trataba de una manera de entender la cooperación que revelaba a las claras la influencia de la sociología de Parsons sobre la teoría de la organización de Barnard. Quedaba patente que, sin ventaja individual calculable, la cooperación carecería de sentido. El problema era que entonces sólo cabría el tipo de cooperación que pudiese expresarse mediante un equilibrio estático. Algo que podría ser válido para explicar cómo “cooperaban” las piedras de un puente para que éste no se derrumbase, pero que nada tenía que ver con la naturaleza dinámica de la cooperación humana. Además, para que ese cálculo que realizaban los miembros de la organización fuese posible, sería necesario que todos dispusiesen de información perfecta, con lo que, en el fondo, Barnard volvía a incurrir en el mismo supuesto que dio origen a la visión mecanicista de la realidad. A pesar de su empeño,



Barnard nunca terminó de librarse del prejuicio de que la racionalidad humana sólo era posible en un mundo de información explícita y perfecta. Este planteamiento estaba implícito de algún modo en el convencimiento que Barnard tenía de que el problema de la autoridad se podía resolver con mayor información. Su insistencia en la dimensión cognitiva, en la importancia de la información y la comunicación, le llevó a sostener un tipo de racionalidad más propia de los mecanismos que de las organizaciones. Con ello ponía en duda su propia tesis de que la estabilidad e integración de las organizaciones se lograría por consenso entre individuos racionales. ¿De qué racionalidad estaba hablando? ¿Podrían existir esas racionalidades separadas e inconexas?

Parece como si para Barnard la información fuese una especie de droga que llevaba a los individuos a comportarse de un mismo y único modo; un verdadero instrumento de manipulación que cambiaba los estados internos y que llevase al “consenso”, la “autoridad” y la “cooperación”. Es decir, según Barnard, la resistencia del obrero a la cooperación era un problema de

falta de racionalidad o, lo que es lo mismo, de falta de información. Convenientemente informado y en cuanto hedonista racional, el obrero se daría cuenta de la ventaja que le representaría colaborar con las metas comunes de la empresa. En este sentido, el planteamiento de Barnard mantenía una continuidad con la teoría utilitarista de la educación expuesta por Bentham en su proyecto del *panoptico*. Era una función del directivo inculcar fines morales y fomentar la cooperación productiva, para lo cual debía crear el entorno adecuado mediante manipulación informativa. Para Barnard, como para Owen y Bentham, moralizar era lo mismo que crear cooperación y fomentar la racionalidad instrumental. Era éste un tipo de educación propia de quienes opinaban que el obrero era alguien pasivo y hedonista, que necesitaba estar continuamente controlado y orientado.

Es evidente que Barnard no supo resolver la tensión entre los requerimientos de lo crematístico, impuestos desde arriba por los directivos de la empresa, y la aparente resistencia pasiva de lo comunal, que venía desde la espontaneidad de los de abajo. En



realidad, su aportación no pasó de establecer una distinción entre lo que llamaba “entorno promulgado”, sistema de normas y valores estructurado en metas y submetas que el líder establece; y el llamado “entorno de indiferencia”, basado en la inclinación natural a la cooperación, en la tendencia al gregarismo y la subordinación, que el directivo debía aprovechar para manipular convenientemente. Aunque sostuvo que sin esa dimensión informal y espontánea el aspecto formal de la organización no era más que un diseño lógico inoperante, no supo descubrir la racionalidad propia de esa manera de comportarse, que él juzgaba como vitalista y de algún modo poco racional. Barnard recomendaba que la organización formal fuese abierta y actuase como depósito donde recoger, depurar y almacenar todos aquellos modos de hacer, costumbres, etc., surgidos de lo informal, que se situasen en la dirección de los intereses promulgados. Por eso, dentro de unos ciertos límites, pensaba que debía fomentarse y apoyarse la naturalidad de la cooperación. Mediante un adecua-

do manejo de la información, el directivo debía establecer un elevado nivel de cooperación, crear un fuerte sentido de propósito común y reforzar los compromisos mutuos, que vendrían a ser los mejores modos de control. Recomendaciones todas ellas muy interesantes y sugerentes, pero que no pasaban de ser buenos deseos, ya que no se apoyaban en una sólida teoría de la acción humana que les permitiese un tipo de recomendación más operativa y mejor fundamentada. En cualquier caso, fue mérito de Barnard abrir el camino hacia lo que ahora se conoce como cultura corporativa o teoría de la cooperación. Es muy revelador del tono postmoderno que impregnaba el enfoque de este autor que afirmara, de modo explícito, que la tarea del ejecutivo tenía más que ver con el arte que con la ciencia, con la estética que con la lógica.

La dimensión institucional de la organización: Selznick

Podría decirse que el objetivo que Selznick se propuso⁵² fue superar, mediante un enfoque institucionalista, el dilema que Barnard



había planteado⁵³ entre el aspecto comunal y el funcional de la empresa, y que no había sabido resolver de un modo satisfactorio. De forma novedosa, Selznick consideraba el aspecto informal de la organización como manifestación del proceso de institucionalización desarrollado en su seno y que, en esencia, consistía en un proceso de aprendizaje sobre cómo adaptar un objetivo diseñado formalmente y *a priori* a las siempre cambiantes y difusas condiciones vitales del entorno. Lo informal, en cuanto parte constitutiva de una organización, no debía verse como un impedimento, algo que debía ser controlado y sometido a la formalización de un diseño *a priori*. Se trataba de una manifestación del modo de dar vida a ese diseño, de lograr que funcionase en la realidad, que se convirtiese en algo capaz de evolucionar con el tiempo sin perder su identidad. Sin ese proceso de aprendizaje que surge con ocasión del contraste entre lo diseñado y la realidad, el proyecto formal permanecería en el plano de las ideas y no se podría decir nada de su capacidad creadora efectiva. El veredicto último sobre las posibilidades de un diseño de

organización lo otorga el contraste con la realidad que, de algún modo, siempre lo modifica e, incluso en algunos casos, puede llegar a rechazarlo, provocando una completa revisión del diseño inicial. Fue mérito de Selznick ser el primero en darse cuenta de que las organizaciones no son simples sistemas racionales, sino realidades con vida propia y, en consecuencia, con conductas singulares e irrepetibles, que sólo pueden entenderse plenamente desde la perspectiva de su evolución histórica.

Mientras que desde el punto de vista de Barnard la racionalidad era algo perfecto y *a priori*, propia de un diseño abstracto y formal, desde el enfoque de Selznick, que estaba muy influido por el pragmatismo de Dewey, la racionalidad era más bien algo *a posteriori*, resultado de la experiencia adquirida en el modo de resolver con éxito los problemas de cada día. Por ese motivo, para Selznick una organización no podía ser un diseño encerrado en su propia coherencia lógica, sino un proceso de aprendizaje abierto e histórico que sólo se podía llevar a cabo mediante el continuo contraste entre los diseños formales y los problemas que



plantea la realidad cotidiana e inmediata. Lo informal o imprevisible de las organizaciones sería precisamente lo que manifiesta la apertura de lo formal a la realidad del entorno y, aún más importante, lo que permite el desarrollo de valores y creencias que constituyen el principio vital de toda empresa⁵⁴. Si se supusiese que las empresas no son otra cosa que diseños formalizados, como pensaban los neoclásicos, todas las empresas serían idénticas y seguirían la misma conducta. Esto es lo mismo que decir que eran sistemas cerrados con información perfecta, que no podían aprender de su contraste con el medio. Fue precisamente el descubrimiento del aspecto informal y no previsible de la organización que hizo Mayo, lo que llevó a la necesidad de cambiar ese enfoque mecanicista y a reconocer la empresa como un sistema abierto, con capacidad de aprendizaje y, en consecuencia, con posibilidad no sólo de modificar su conducta, sino también su propio diseño formal e incluso sus objetivos. Sólo a partir de este nuevo enfoque, las empresas se consideraron como procesos de aprendizaje que se constituían a lo

largo de sus respectivas historias y desarrollaban sus propias e irrepetibles conductas que las distinguían de sus competidoras. De este modo, Selznick sostenía que sólo mediante el estudio de ese proceso temporal de tensión entre lo informal y lo formal se podía acceder a una verdadera teoría de la organización. La fijación *a priori* de los objetivos formales de la empresa no debía considerarse algo tan importante como pensaba Barnard, pues en realidad éstos eran algo práctico y operativo, que se iba configurando en la medida en que se realizaban. Por eso mismo, formaban parte del proceso de institucionalización, que era la esencia de las empresas.

Sin embargo, el enfoque institucionalista de Selznick seguía lastreado por la limitación de un enfoque predominantemente racionalista o positivista. Seguía manteniendo el prejuicio de que lo informal, en cuanto no previsible, no podía considerarse racional, al menos de acuerdo con los criterios positivistas. Por ello sólo podía juzgarse como algo perteneciente al ámbito de los sentimientos o de los valores. Era ésta una postura que recordaba a la filosofía política



de Burke, según la cual todo lo tradicional, la experiencia recibida del pasado, no tenía estructura racional. Era lo que Burke llamaba un prejuicio, algo carente de sentido lógico y no formalizable, pero consolidado por una práctica inmemorial. Para Burke era ridículo admitir que una constitución formalizada y escrita podía abarcar la totalidad de los aspectos que daban vida a una nación. Ningún plan racional y abstracto describía exhaustivamente la realidad viva de una nación. En el delicado y muchas veces inarticulable lenguaje del crecimiento orgánico de una sociedad surgían fines y necesidades que nadie había diseñado ni previsto y que, sin embargo, resultaban esenciales para la buena marcha de esa sociedad. De un modo muy similar, Selznick describía la vida de cada empresa como una lucha continuada por articular lo informal y lo racional. Sólo a través de esa articulación podía adaptarse a las influencias del entorno sin perder su identidad. Ese proceso daría como resultado una "historia natural" propia de cada empresa, cuyo estudio serviría para entender sus lastres y sus potencialidades. El presente de una or-

ganización tenía su explicación en su pasado, en el modo como se había ido constituyendo con el paso del tiempo. La empresa, en cuanto algo vivo, necesitaba de una estabilidad variable o de una variabilidad estable. Es decir, requería un objetivo bien definido, pero variable, que sólo era posible con la vitalidad de la organización informal que actuaba como canal de comunicación entre la estabilidad y la novedad.

En la terminología de Selznick, la palabra "organización" se refiere a la estructura formal, la que engendra eficiencia y dirige las energías hacia un objetivo concreto. Algo de carácter instrumental que se ajusta a la lógica de los ingenieros, en la que los objetivos están claros y bien definidos y, por tanto, es accidental y fácilmente cambiante. Por el contrario, la palabra "institución" designa aquellos aspectos surgidos de modo espontáneo y no programado, en respuesta a las imprevisibles condiciones del entorno. Esto tenía que ver con lo sociológico y lo cultural, aspectos en los que los valores no son patentes ni claros, y en los que prima el mantenimiento de la cohesión del grupo. En cual-



quier caso, no se trata de dos realidades separadas, sino que la “organización” está como permeada por la “institución”, de tal modo que sólo mediante esa simbiosis la meta fijada por la “organización” resulta alcanzable. Esto explica el carácter peculiar de cada organización o empresa⁵⁵.

En el seno de la empresa habría, según Selznick, un proceso dinámico de institucionalización, un crecimiento espontáneo y orgánico que, convenientemente manejado, permitiría la absorción de las presiones tanto internas como externas⁵⁶. La acción de este proceso se manifestaría en forma de resistencia a la despersonalización y al aislamiento, propia de la funcionalidad, y llevaría, por ejemplo, a que los miembros de una organización se interesasen por tareas distintas a las que tuviesen asignadas, para involucrarse en los problemas que afectasen a la totalidad. Por eso, Selznick propugnaba un determinado estilo de dirección que denominaba liderazgo institucional. Lo esencial de este tipo de liderazgo es que la empresa debe considerarse como una institución y, por tanto, sería equivocado reducirla a un problema de

aumento de eficiencia e insistir exclusivamente en la implantación de técnicas de organización, esencialmente neutrales. Si se adoptara esa actitud se perdería de vista que cada organización actúa como un proceso irreplicable de aprendizaje y, en consecuencia, no sería posible detectar lo propio y singular de cada organización, ni se llegaría a conocer la fase de desarrollo en la que ésta se encontrase. La eficiencia, que relaciona los medios con los fines, sólo sería aplicable como criterio absoluto de organización cuando se diera por supuesto que medios y fines están fijados, es decir, cuando la organización se considera algo fijo e inamovible. Sólo en este caso la empresa se reduciría a un problema técnico de conectar los medios con los fines. Pero cuando la empresa se considera un proceso de aprendizaje, los fines están siempre en continua definición, y lo mismo sucede con los medios. Por ello, la eficiencia no puede elegirse como criterio absoluto de organización.

Selznick consideraba la organización como algo más que una combinación de intereses financieros inmediatos. En su seno se planteaban problemas institucio-



nales de aprendizaje que no se podían resolver sólo desde el plano inferior de la técnica y la eficiencia. Por eso, la misión más importante del tipo de liderazgo que él propugnaba era llevar a cabo una tarea de potenciación de ese aprendizaje, de impulso de los modos en los que el diseño *a priori* podía adaptarse a nuevos entornos y perspectivas. Es decir, este tipo de liderazgo tenía que infundir valores en el seno del proyecto, único modo de dar vitalidad y fuerza a cada organización. Una tarea que Selznick definía como la “incorporación institucional de un propósito” que iba más allá de la simple aplicación de criterios estáticos de eficiencia, y que se dirigía a promocionar y a defender lo que constituye la competencia distintiva de cada organización.

A medida que el proceso de institucionalización avanzase, la empresa configuraría su carácter distintivo, se iría haciendo peculiarmente competente (o incompetente) en una determinada clase de trabajo. Los términos “institución”, “carácter organizativo” y “competencia distintiva” que utilizaba Selznick hacían referencia a ese proceso de convertir una es-

tructura técnica en un verdadero organismo social. Un proceso que requería de apertura a la realidad a través de lo informal. La función del líder sería gobernar y orientar el proceso de transformar una organización en una institución. Para ello no debería olvidar que la función más importante de las instituciones era proporcionar un marco legal y moral para la acción colectiva, donde los individuos aprenderían a contraer y a cumplir compromisos. La finalidad de este tipo de liderazgo sería reforzar esos compromisos e inculcar la cultura corporativa. Para ello era imprescindible entender que las resistencias del medio no eran un obstáculo, sino una oportunidad de formación y crecimiento.

Bajo un cierto aspecto, el estudio de las instituciones era para Selznick comparable al estudio clínico de la personalidad. Del mismo modo que se suponía que la personalidad tenía una génesis o un desarrollo histórico, también las empresas se constituían a lo largo de un proceso en el que aprendían a resolver problemas planteados por un entorno siempre cambiante. Así como el mantenimiento de la identidad básica de



una persona tenía que ver con la integridad del *self*, el rasgo propio o *self* de cada organización, dependía de cómo se hubiese desarrollado el proceso de integrar lo formal con lo informal. De este modo, los distintos tipos de empresa responderían a las diversas formas en que se hubiese realizado ese proceso de integración. Dirigir una empresa sería muy parecido al diagnóstico de un problema de formación de identidad y a la planifi-

cación del diseño de la terapia adecuada.

Aunque Selznick reconocía que la lealtad era el ingrediente imprescindible para infundir vida a una organización, cuando se enfrentaba con el hecho de que el mantenimiento de este compromiso podía cuestionar la autonomía del líder, no sabía como reaccionar y acababa recurriendo a una extraña alquimia de espontaneidad y manipulación, que no proporcionaba soluciones de ningún tipo.

Conclusiones: la complejidad de la acción económica

En el periodo en el que se desarrollaron las teorías aquí expuestas, el comprendido entre 1914 y 1945, la crisis de la modernidad descubrió algo muy simple, pero no por eso menos importante: sin la presencia de la incertidumbre, sin un futuro no controlable, sería dudoso que el hombre necesitase del tipo de inteligencia de la que había sido dotado. Se llegaba a la paradoja de que a un agente económico que viviese en un mundo en el que todo fuera accesible y controlable, le hubiera bastado,

como a los animales, con una conducta instintiva de ciega adaptación a los impulsos del medio. Después de muchos años de pensamiento ilustrado, de búsqueda de un universo en progreso incesante, guiado por la clara y brillante luz de la razón, parecía que sólo se había logrado diseñar un tipo de racionalidad aplicable únicamente al cerramiento de los mecanismos⁵⁷. Esto no resultaría satisfactorio ni siquiera para explicar el comportamiento evolutivo del mundo biológico.



Tras una empeñada búsqueda de un conocimiento basado en una certeza absoluta, se había llegado a la asombrosa conclusión de que cuanto mayor fuese la certeza que se pretendía, menor sería la conexión con la realidad. De repente se empezaba a tomar conciencia de que el presupuesto del conocimiento era la acción, y no al revés. Suponer que la acción humana no podía calificarse de racional mientras no se conociesen con exactitud todas y cada una de las consecuencias de sus acciones no se correspondía con la realidad. Más bien, todo parecía indicar que sucedía exactamente al revés, que el hombre iba conociendo en la medida en que actuaba. Un proceso éste que no era viable para el supuesto de un individuo aislado, como se sostenía desde hacía dos siglos, sino que era más bien propio de los hábitos externos y objetivos que se pueden compartir en el seno de una comunidad. En el caso de la economía, estos descubrimientos, que exigían una nueva manera de entender la racionalidad de la acción colectiva, estaban llamados a desempeñar un papel esencial en el futuro desarrollo de las teorías de la empresa y de la di-

rección. La empresa, por su misma naturaleza, constituía sobre todo una acción colectiva, y tenía más que ver con las condiciones que posibilitan esa acción, que con una teoría abstracta de cómo podía decidir un individuo aislado que controla su entorno. Una verdadera teoría de la empresa tendría más que ver con la resolución de problemas reales y cotidianos que con la de hipótesis abstractas, que sólo tienen racionalidad en la medida en que se alejan de la inmediatez de lo concreto.

Con la crisis de la modernidad había vuelto a la actualidad el inevitable problema de que la acción humana exige siempre enfrentarse a un futuro incierto. No se podía seguir pensando que el agente económico se movía en un mundo regido por los secretos designios de un tirano benévolo, que conspiraría para que las acciones de los individuos fuesen siempre en beneficio de la humanidad. No estaba claro que existiesen “manos invisibles” que dispensaran al hombre de la responsabilidad de sus acciones. No existía una especie de providencia inmanente que llevase a la humanidad hacia una continua mejora de su condición.



Se había acabado el sueño de que las decisiones humanas se realizaban con información perfecta; no quedaba más remedio que reconocer que el futuro no era controlable y que actuar era avanzar entre la inamovible seguridad del pasado y la incertidumbre del futuro.

A lo largo de esta exposición se han visto los diversos intentos de elaborar nuevos diseños teóricos que dieran una explicación de cómo podría surgir el orden social, cuando la decisión de los agentes económicos se realizaba en un entorno caracterizado por un notable grado de incertidumbre. Todos ellos han tenido que enfrentarse con la realidad de que se hacía necesario revisar el concepto de racionalidad de la acción humana hasta entonces vigente. Los autores ilustrados, a partir de una supuesta certeza del conocimiento, habían elaborado una teoría de la acción humana que la dejaba reducida a la decisión calculadora de un optante. Se hacía ahora evidente que ese tipo de rigor formalista acababa por excluir la misma necesidad de la acción. Es patente la perplejidad de estos autores ante la aparente contradicción de una acción humana que, por un lado,

parece necesitar del razonamiento formal, lógico pero ineficiente y, por otro, necesita también del impulso de lo vital, informal pero eficiente. Curiosamente, todas las teorías que se han expuesto han intuido la misma solución: el hombre. Todas parecen estar de acuerdo en que sólo el hombre dispone del secreto que permite hacer la síntesis de esos dos aspectos, la unión entre pensamiento y acción. Tanto el tipo de empresario que invocaba Schumpeter, como el tipo de directivo que proponía Barnard, eran ejemplos claros de la misión que según ellos le correspondía a un concepto más pleno de la acción humana.

A pesar de su notable esfuerzo y sus sugerentes ideas, estos autores todavía no habían logrado librarse completamente del prejuicio cartesiano. Seguían pensando en el marco de un fuerte enfoque dualista de la realidad, que venía a constituir casi un gnosticismo. Contraponían la racionalidad, entendida como propia del espíritu separado de la materia, y lo vital entendido como la fuerza oscura de lo material o de lo no racional, que sólo podía remitir al submundo de los sentimientos y las pasio-



nes. Difícilmente podrían aceptar que la dimensión biológica, junto con la dimensión social, se integraban en un concepto más amplio de la racionalidad humana.

La meta ilustrada de elaborar un iusnaturalismo racionalista en el que el hombre controlara el diseño de su acción desde su génesis hasta sus consecuencias, había acabado por convertir la acción humana y, por tanto, su dimensión económica, en un simple mecanismo. Se suponía que bastaba con que el hombre calculase en cada momento la máxima utilidad de sus decisiones. Ésta era la única acción posible en un mundo con información perfecta, creado por el hombre mismo, que miraría desde el punto de vista de Dios. Se había pretendido dotar a la moral de la certeza de una nueva mecánica, pero lo único que parecía haberse logrado era convertir en inexplicable la acción humana. Algo que, en el terreno de la teoría económica, se correspondía con una teoría de la empresa en la que el empresario era poco más que un mecanismo de reacción a una información externa que todo lo gobernaba.

La súbita aparición de la incertidumbre y la motivación volvía a

plantear la necesidad de la moral y la política en el gobierno de los hombres. A este respecto, resulta muy significativo que algunos de los autores cuyas teorías se han expuesto dijera de modo expreso que la función que le correspondía al empresario que se moviese en un mundo de incertidumbre consistía en una verdadera tarea moral: en ayudar a descubrir a otros, y a uno mismo, cuál era el sentido y la finalidad de la acción. La moral y la política surgen cuando las soluciones a los problemas de la vida en sociedad no son únicas ni predeterminadas. No importa que luego estos autores recurriesen a la información, a una visión cognitivista de la acción humana que les llevase de nuevo a algún tipo de manipulación. Lo importante es que descubrieron que, en un mundo con incertidumbre, la dimensión biológica y moral de la acción era un aspecto decisivo de la compleja racionalidad humana.

Al final de este periodo se empezó a vislumbrar que no sólo lo que sabemos es patrimonio social, que se adquiere mediante un proceso falible y siempre mejorable, sino, lo que es más importante, que el camino hacia el avance del



conocimiento se inicia y se mantiene en la acción colectiva. Esto sólo sería posible en el enfrentamiento con los problemas concretos, pequeños o grandes, que cada día plantea sacar la vida adelante, tanto la individual como la colectiva. Aunque con titubeos y errores,

ése es el único medio de que disponen los seres humanos para avanzar en la comprensión de ellos mismos y de la realidad en la que viven. El camino para elaborar una verdadera teoría de la empresa quedaba abierto.

Bibliografía

Arestis, P. (ed.) (1998), *Method, Theory and Policy in Keynes. Essays in Honour of Paul Davidson*, vol. III, Edward Elgar, Cheltenham.

Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, Harper and Row, Nueva York.

Atkinson, G., y Oleson, T. (1998), "Commons and Keynes: Their Assault on Laissez Faire", *Journal of Economic Issues*, vol. 32, nº 4, pp. 1019-1030.

Barnard, Ch. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

Bateman, B. W. y Davis, J. B. (1991), *Keynes and Philosophy. Essays on the Origin of Keynes's Thought*, Edward Elgar, Londres.

Bell, D. (1960), *The End of Ideology. On the Exhaustion of Political Ideas in*

the Fifties, Harvard University Press, Cambridge.

Bendix, R. (1956), *Work and Authority in Industry*, University of California Press, Berkeley.

Buber, M. (1990), *¿Qué es el hombre?*, Fondo de Cultura Económica, México.

Coates, J. (1996), *The Claims of Common Sense. Moore, Wittgenstein, Keynes and the Social Science*, Cambridge University Press, Cambridge.

Coddington, A. (1982), "Deficient Foresight: a Troublesome Theme in Keynesian Economics", *American Economic Review*, vol. 72, nº 3, pp. 480-487.



Commons, J. R. (1924), *Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan, Nueva York.

Commons, J. R. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, Macmillan, Nueva York.

Commons, J. R. (1950), *The Economics of Collective Actions*, Macmillan, Nueva York.

Davis, J. B. (1996), "Convergence in Keynes and Wittgenstein's Later Views", *The European Journal of the History of Economic Thought*, vol. 3, n° 3, pp. 433-448.

Davis, J. B. (1998), "Davidson, Non-ergodicity and Individuals", en Arestis, P. (ed.) (1998), pp. 1-16.

Dimaggio, P. T. y Powell, W. W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Duncan, W. J. (1989), *Great Ideas of Management: Lessons from the Founders and Foundations of Managerial Practice*, Jossey Bass Inc, Londres.

Elster, J. (1983), *Exploring Technical Change*, Cambridge University Press, Cambridge.

Emmett, R. B. (1999), "The Economist and the Entrepreneur: Modernist Impulse in Risk, Uncertain-

ty, and Profit", *History of Political Economy*, vol. 31, n° 1, pp. 27-52.

Fayazmenesh, S. y Tool, M. R. (eds.) (1998), *Institutionalist Method and Value*, Edward Elgar, Londres.

Fontrodona, J. (1999), *Ciencia y práctica en la acción directiva*, Rialp, Madrid.

Follet, M. P. (1940), *Dynamic Administration*, Harper and Row, Nueva York.

Foucault, M. (1977), *La cité antique*, Hachette, Paris.

Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley.

Gierke, O. von ([1868] 1834), *Natural Law and the Theory of Society*, Cambridge University Press, Cambridge.

Guillén, M. F. (1994), *Models of Management, Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago.

Herzberg, F., Mausner, F. B. y Snyderman, B. (1959), *The Motivation*



to Work, Wiley and Sons, Nueva York.

Hodgson, G. (1997), "The Ubiquity of Habits and Rules", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, pp. 663-684.

Ingrao, B. y Israel, G. (1999), *The Invisible Hand. Economic Equilibrium in the History of Science*, The MIT Press, Cambridge, MA.

Keynes, J. M. (1929), *A Treatise on Probability*, McMillan, Londres.

Keynes, J. M. ([1936] 1953), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego.

Keynes, J. M. (1972), *Essays in Persuasion*, Macmillan, Londres.

Klamer, A. (1993), "Modernism in Economics. An Interpretation Beyond Physics", *History of Political Economy*, vol. 25, pp. 223-48.

Knight, F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart Schaffner & Marx, Chicago.

Knight, F. H. y Merriam, T. W. (1945), *The Economic Order and Religion*, Harper and Row, Westport.

Knight, F. H. (1956), *On the History and Method of Economics*, University of Chicago Press, Chicago.

Kolakowski, L. (1966), *La filosofía positivista*, Cátedra, Madrid.

Lachman, L. M. (1976), *The Legacy of Max Weber*, Heinemann, Londres.

Langlois, R. N. y Cosgell, M. M. (1993), "Frank Knight on Risk, Uncertainty and the Firm: a New Interpretation", *Economic Inquiry*, vol. 36, pp. 456-465.

Leathers, C. G. (1989), "New and Old Institutionalists on Legal Rules: Hayek and Commons", *Review of Political Economy*, n° 3, pp. 361-380.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nueva York.

Luhmann, N. (1997), *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*, Paidós, Barcelona.

Macintyre, A. (1984), *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Indiana.

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

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



Martínez-Echevarría y Ortega, M. A. (2001), "La empresa entre el psicologismo y el conductismo", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 81.

Maine, H. J. S. (1994), *El derecho antiguo*, Civitas, Madrid.

Mayhew, A. (2000), "Veblen and Theories of the Firm", en Louca, F. y Perlman, M. (eds.), *Is Economic an Evolutionary Science?*, Edward Elgar, Londres.

Mayo, E. G. (1933), *The Human Problems of an Industrial Society*, Macmillan, Londres.

Mayo, E. G. (1945), *The Social Problem of an Industrial Society*, Harvard University Press, Cambridge.

Mayo, E. G. (1947), *The Political Problem of an Industrial Society*, Harvard University Press, Cambridge.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, Nueva York.

Mirowski, P. (1987), "The Philosophical Bases of Institutionalist Economics", *Journal of Economic Issues*, vol. 21, nº 3, pp. 1001-1038.

Mirowski, P. (1991), "Postmodernism and the Social Theory of Va-

lue", *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 13, nº 4, pp. 565-582.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1974), "Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Perspective", *The Economic Journal*, vol. 84, pp. 886-905.

Nisbet, R. A. (1980), *History of the Idea of Progress*, Basic Books, Nueva York.

Nisbet, R. A. (1994), *The Sociological Tradition*, Basic Books, Nueva York.

Nubiola, J. (2001), "Pragmatismo y relativismo. Una defensa del pluralismo", *Nuestro Tiempo*, enero-febrero, pp. 103-110.

Parsons, T. (1937), *The Structure of Social Action*, Free Press, Nueva York.

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

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

Perroux, C. (1986), *Complex Organizations*, McGraw Hill, Nueva York.

Putnam, H. (1991), *The Many Faces of Realism*, Open Court Publishing, La Salle.



Putnam, H. (1997), *La herencia del pragmatismo*, Paidós, Barcelona.

Putnam, H. (1999), *El pragmatismo, un debate abierto*, Gedisa, Barcelona.

Reinders, J. (eds.) (1998), *Economics and Evolution*, Elgar, Londres.

Rorty, R. (1979), *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press, Princeton.

Runde, J. (1998), "Clarifying Frank Knight's Discussion of the Meaning of Risk and Uncertainty", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, pp. 539-546.

Rutherford, M. (1981), "Veblen on Owners, Managers, and the Control of Industry: a Rejoinder", *History of Political Economy*, vol. 13, nº 1, pp.156-158.

Rutherford, M. (1983), "J. R. Commons's Institutional Economics", *Journal of Economic Issues*, vol. 17, nº 3, pp. 721-744.

Rutherford, M. y Samuels, W. J. (1997), *Classics in Institutional Economics. The Founders, 1890-1945*, Pickering and Chatto, Londres.

Rutherford, M. (2000), "Institutionalism Between the Wars", *Jour-*

nal of Economic Issues, vol. 34, nº 2, pp. 291-303.

Santarelli, E. y Pesciarelli, E. (1990), "The Emergence of a Vision. The Development of Schumpeter's Theory of Entrepreneurship", *History of Political Economy*, vol. 22, nº 4, pp. 677-696.

Sayer, D. (1991), *Capitalism and Modernity. An Excursus on Marx and Weber*, Routledge, Londres.

Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Schumpeter, J. A.(1939), *Business Cycles*, McGraw Hill, Nueva York.

Schumpeter, J. A.(1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, George Allen and Unwin, Nueva York.

Schumpeter, J. A.(1961), *Imperialism and Social Classes*, Kelley, Boston.

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

Selznick, P. (1943), "An Approach to a Theory of Bureaucracy", *American Sociological Review*, vol. 8, pp. 47-54.

Selznick, P. (1948), "Foundations of a Theory of Organizations", *Ame-*



ican *Sociological Review*, vol. 13, pp. 25-35.

Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row, Nueva York.

Selznick, P. (1969), *Law, Society, and Industrial Justice*, Russell Sage Foundation, Nueva York.

Selznick, P. (2000), "On Sustaining Research Agendas: Their Moral and Scientific Basis: An Address to the Western Academy of Management", *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, n° 3, pp. 277-282.

Skidelsky, R. (1983), *John Maynard Keynes. Esperanzas frustradas, 1883-1920*, Alianza, Madrid.

Swedberg, R. (ed.) (1991), *The Economics and Sociology of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton.

Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, Nueva York.

Tönnies, F. (1974), *Community and Association*, Routledge, Londres.

Urwick, L. y Brech, E. F. L. (1970), *The Making of Scientific Management*, Isaac Pitman, Londres.

Vanberg, V. (1989), "Carl Menger's Evolutionary and John R.

Commons' Collective Action Approach to Institutions: a Comparison", *Review of Political Economy*, vol. 1, pp. 336-362.

Veblen, T. B. (1898), "Why is Economic Not an Evolutionary Science?", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 12, n° 3, pp. 373-397.

Veblen, T. B. (1899), *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, Macmillan, Nueva York.

Veblen, T. B. (1904), *The Theory of Business Enterprise*, Charles Scribner's Sons, Nueva York.

Veblen, T. B. (1914), *The Instinct of Workmanship and the State of Industrial Arts*, Macmillan, Nueva York.

Waldo, D. (1952), "Development of a Theory of Democratic Administration", *American Political Science*, vol. 46, pp. 253-283.

Weber, M. (1993), *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México.

Weber, M. (1994), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona.

Weber, M. (1997), *Ensayo sobre metodología sociológica*, Amorrortu, Buenos Aires.



Williamson, O. E. (eds.) (1995), *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, Nueva York.

Wolin, S. (1960), *Politics and Vision*, Little Brown, Nueva York.

Notas

1. Una brillante descripción de este ambiente, y de la tarea de Walras y Cournot, en Ingrao, B. e Israel, G. (1990).
2. Vid. Giddens, A. (1979), p. 33 y ss.
3. Para una visión más amplia del pragmatismo vid. Putnam, H. (1991, 1997, 1999).
4. "La Ilustración es simplemente la cara bonita de una edad cuya compulsión interna real se orienta hacia una racionalidad medios-fines, una subjetividad desvinculada, y la voluntad de poder". Vid. Putnam, H. (1994), p. 200.
5. Sobre el pensamiento de Peirce vid. Fontrodona, J. (1997).
6. Vid. Klamer, A. (1993).
7. Stendhal plantea este problema en *La Cartuja de Parma*. El protagonista asiste a una batalla, Waterloo, de la que ha visto lo que le ha sido accesible, y sus preguntas son las siguientes: ¿Aquello que había visto había sido una batalla?, ¿había sido la batalla de Waterloo? No son preguntas pueriles. Hacen referencia a las condiciones de observación de la realidad. ¿Es posible ver una batalla? Lo que vemos, ¿es pasividad o construcción. Vid. Marina, J. A. (1993).
8. Vid. Martínez-Echevarría, M. A. (2001).
9. Esta idea se puede seguir en Maine ([1861] 1994), Fustel de Coulanges (1864), Tönnies ([1864] 1974) y Otto von Gierke ([1868] 1834).
10. Vid. Nisbet, A. (1994), p. 141 y ss.
11. Vid. Rorty, R. (1979), que usa estos términos en referencia a Nietzsche, Dewey y Heidegger. Vid. también Macintyre, A (1984).
12. Según cuenta R. Swedberg (1991), en el año 1900 Schumpeter fue a visitar a León Walras. Éste le comentó que, en su opinión, la teoría económica sólo podía ocuparse de los estados estacionarios y que, por tanto, no era posible estudiar los procesos evolutivos propios de la historia. Como consecuencia de esa entrevista, Schumpeter se propuso diseñar un sistema que, con el rigor científico del método de Walras, estudiase abierto al estudio de los procesos evolutivos.
13. Vid. Elster, J. (1983), cap. 5.
14. Vid. Schumpeter, J. (1950), p. 62.
15. Vid. Nelson, R. R y Winter, S. G. (1974).
16. Joseph A. Schumpeter (1883-1950) se había formado en economía con Eugen



von Böhm-Bawerk (1851-1914), que era uno de los discípulos directos de Menger. No obstante, estaba muy atraído por el planteamiento del equilibrio general walrasiano.

17. Vid. Santarelli, E. y Pesciarelli, E. (1990).

18. Vid. Buber, M. (1990), p. 59 y ss.

19. Vid. Knight, F. H. (1921), especialmente los capítulos 7 al 11.

20. Para la relación de Keynes con la filosofía de Moore, vid. Bateman, B. W. y Davis, J. B. (1991).

21. Para la relación entre Wittgenstein y Keynes vid. Davis, J. B. (1996) y Coates, J. (1996).

22. Vid Davis, J. B. (1998), en Arestis, P. (ed.), pp. 1-16.

23. Vid Keynes, J. M. (1972), pp. 273-297.

24. "Keynes subrayó su rechazo, no sólo al utilitarismo según la versión de Bentham y al cristianismo, sino a toda pretensión de que la acción social fuera pensada como fin válido en sí mismo". Cita de Macintyre, A. (1984), p. 32. Es también muy interesante lo que dice este autor sobre las relaciones de Keynes con el emotivismo.

25. Vid Keynes, J. M. ([1936] 1953), cap. 12.

26. Vid. Keynes J. M. (1972), p. 290.

27. Vid Veblen, T. (1898).

28. Para estudiar la relación del pragmatismo con el institucionalismo vid. Mirowski, P. (1987); Hodgson G. (1997) y los capítulos 2 y 3 de Fayazmenesh, S. y Tool, M. R. (eds) (1998).

29. Esta dicotomía entre razón suficiente y causa eficiente se remonta a la época de la filosofía griega, en la que se distinguía entre lo "artificial" y lo "natural" para referirse al diseño humano y a lo que era consecuencia de las leyes de la naturaleza. Sin embargo, Peirce plantea una tercera vía: la "aducción", que se apoya en ambas y constituye una especie de epistemología evolutiva.

30. Para la idea del progreso en Veblen vid. Nisbet, R. (1980), p. 418.

31. Para Peirce había que contar tanto con la razón suficiente, en forma de análisis situacional de cómo el entorno influye en el individuo, como con la causalidad eficiente, en forma de un principio composicional que explique cómo el entorno es, a su vez, resultado de la acción de las conductas de todos los individuos.

32. Vid. Mirowski, P. (1987).

33. Vid. Commons, J. (1934), p. 69.

34. Para este interesante concepto de la organización como sistema abierto, vid. Pérez López, J. A. (1991).

35. Vid. Guillén, M. F. (1995), p. 68.

36. Vid. Bendix, R. (1956), p. 313.

37. Ibidem, p. 311.

38. Elton George Mayo (1880-1950), nacido en Australia, se trasladó a Estados Unidos, donde trabajó como psicólogo en la Universidad de Harvard

39. En la Escuela de Psicología de Harvard donde se formó Mayo destacaba la influencia del médico Lawrence J. Henderson, que admiraba el principio paretiano de equilibrio de los sistemas so-



ciales, o principio de “homoestasis” social. En tiempos de conflictos laborales y sociales estos principios tuvieron mucho atractivo e influyeron en muchos profesores y teóricos de la Escuela de Negocios de Harvard, como Mayo, Roethlisberg, Whitehead y Barnard. Vid. Guillén, M.F. (1995), p. 61.

40. Entre 1940 y 1950, la mayoría de los sociólogos americanos: Talcott Parsons, Robert Merton, Peter Blau, Philip Selznick, Alvin Gouldner y Amitai Etzioni trabajaron a partir de la teoría de Weber de la burocracia y tuvieron mucha influencia en el desarrollo de las teorías funcionalistas de la dirección. Vid. Guillén, M. F. (1995), p. 84.

41. Vid. Wolin, S. (1960), p. 409.

42. “Si se abandona la idea de una mirada paralela sobre un mundo común, habrá que empezar por preguntarse si alguien puede actuar de forma racional cuando es observado. Tendría que haber para el observador del observador limitaciones a su forma de reacción que el observador de primer grado con ambición racional pudiera integrar en su cálculo. En vista de este problema la racionalidad pasa a depender de datos institucionales o a garantizar mediante negociación, pero cuya racionalidad propia (metarracionalidad) apenas puede estar en la racionalidad que los hace posibles”, Luhmann, N. (1997), pp. 60-61.

43. Vid. Mayo, G. E. (1933,1945,1947).

44. Vid. Bell, D. (1960), p. 271.

45. Según Taylor, los obreros metalúrgicos del arrabio eran “estúpidos y flemáticos” y en “su configuración mental podían parecerse al buey”. Vid. Taylor, F. W. (1914), p. 59.

46. Vid. Wolin, S. (1960), p. 408.

47. Fritz Julius Roethlisberger estudió en Columbia y en el MIT. Se graduó como psicólogo y fue colaborador de Mayo en Harvard.

48. Vid. Wolin, S. (1960), p. 407.

49. Vid. Duncan, W. (1989), p.159.

50. El gobierno despótico es aquel que se realiza sin diálogo y que supone una solución única. Por ejemplo: poner en marcha una máquina oprimiendo un botón. El gobierno político es aquel que supone una variedad de soluciones y que requiere diálogo, transacción y pacto.

51. Vid. Williamson, O. E. (1995).

52. Selznick, P. (1943,1948,1957,1969).

53. Vid DiMaggio, P. T. y Powell, W. W. (1991).

54. Vid. Wolin, S. (1960), p. 412.

55. Vid. Scott, W. R. (1998), p. 69.

56. Vid. Perroux, C. (1986), p. 202.

57. Los mecanismos pueden considerarse sistemas cerrados, ya que su funcionamiento es perfectamente previsible y repetitivo.



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 1 Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa
Vittorio Mathieu
- Nº 2 La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa
Leonardo Polo
- Nº 3 La responsabilidad social del empresario
Enrique de Sendagorta
- Nº 4 El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa
Juan Antonio Pérez López
- Nº 5 Empresa y Cultura
Fernando Fernández
- Nº 6 Humanismo y Empresa
Cruz Martínez Esteruelas
- Nº 7 Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica
Peter Koslowski
- Nº 8 La estrategia social de la empresa
Manuel Herrán Romero-Girón
- Nº 9 El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa
Carlos Llano
- Nº 10 El altruísmo en la empresa
George Gilder
- Nº 11 Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad
Leonardo Polo
- Nº 12 El utilitarismo en la ética empresarial
Joan Fontrodona
- Nº 13 La empresa en la historia
Agustín González Enciso
- Nº 14 La empresa entre la Economía y el Derecho
José Antonio Doral
- Nº 15 La empresa ante la nueva complejidad
Alejandro Llano
- Nº 16 Empresa y libertad
Jesús Arellano

- Nº 17 ¿Qué es el humanismo empresarial?
Rafael Alvira
- Nº 18 El rendimiento social de la Empresa
Jose M. Basagoiti
- Nº 19 Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo
Tomás Melendo
- Nº 20 Dirección y sistemas de mando
Manuel López Merino
- Nº 21 La índole personal del trabajo humano
Tomás Melendo
- Nº 22 La revolución social del management
Tomás Calleja
- Nº 23 Indicadores de la madurez de la personalidad
Enrique Rojas
- Nº 24 Empresa y sistemas de cooperación social
Ignacio Miralbell
- Nº 25 Humanismo para la dirección
Miguel Bastons
- Nº 26 Actualidad del humanismo empresarial
Alejandro Llano
- Nº 27 Notas sobre la cultura empresarial
Rafael Gómez Pérez
- Nº 28 La importancia de la dinámica política para el directivo
Manuel Alcaide Castro
- Nº 29 El poder...¿Para qué?
Juan Antonio Pérez López
- Nº 30 La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo
Daniel Bell
- Nº 31 La gestión del cambio en la empresa
Juan A. Díaz Alvarez
- Nº 32 Hacia un mundo más humano
Leonardo Polo
- Nº 33 Estudio histórico sistemático del humanismo
Higinio Marín

- Nº 34 Humanismo estamental
Higinio Marín
- Nº 35 Consideraciones sobre el activo humano de la empresa
Tomás Calleja
- Nº 36 Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean (Sólo para empresarios)
José María Ortiz
- Nº 37 La Etica de la Sociedad de Consumo
Antonio Argandoña
- Nº 38 Hacia una Economía Política Humanista
Ludwig Erhard
- Nº 39 Las referencias sociales de la empresa
Tomás Calleja
- Nº 40 Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad
José María Ortiz
- Nº 41 La inserción de la Persona en la Empresa
Armando Segura
- Nº 42 Humanismo pericial
Higinio Marín
- Nº 43 Dimensión humanista de la energía
Tomás Calleja
- Nº 44 La empresa entre lo privado y lo público
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa
Santiago García Echevarría
- Nº 46 Filosofía de la economía I- Metodología de la ciencia económica
Alejo J. Sison
- Nº 47 La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible
Pablo García Ruiz
- Nº 48 La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos
Santiago García Echevarría
- Nº 49 Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico
Alejo J. Sison

- Nº 50 Valores éticos de la empresa
Juan Cruz
- Nº 51 La empresa virtuosa
José María Ortiz
- Nº 52 Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad
Miguel Bastons
- Nº 53 Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica
Alejo J. Sison
- Nº 54 La familia: un imperativo para la empresa
Ramón Ibarra
- Nº 55 Variaciones sobre una crisis
Tomás Calleja
- Nº 56 Pobreza, productividad y precios
Paolo Savona
- Nº 57 Lo común y lo específico de la crisis moral actual
Rafael Alvira
- Nº 58 La ética empresarial: una aproximación al fenómeno
Manuel Guillén
- Nº 59 La dimensión política de la economía
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 Sobre la cooperación competitiva
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento
Alejandro Llano
- Nº 62 La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 63 La persona humana en la empresa de fin de siglo
Carlos Llano
- Nº 64 Estado, sociedad civil y empresa
Tomás Calleja
- Nº 65 Sobre la confianza
Richard Brisebois

- Nº 66 El protagonismo social de la empresa
Tomás Calleja
- Nº 67 Dimensiones estéticas de la empresa
Rafael Alvira
- Nº 68 La empresa como realidad estética
Ana Fernández
- Nº 69 De la estética a la ética de la comunicación interna
Iñaki Vélaz
- Nº 70 La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?
Santiago García Echevarría
- Nº 71 La profesión: enclave ético de la moderna sociedad diferenciada
Fernando Múgica
- Nº 72 El empresario servidor-líder
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual
Guido Stein
- Nº 74 Peter Drucker (II): Sobre empresa y sociedad
Guido Stein
- Nº 75 La narrativa anglo-americana de la propiedad
Alejo Sison
- Nº 76 La empresa como sujeto de las relaciones internacionales
Javier Herrero
- Nº 77 Clima y Cultura empresarial
Iñaki Vélaz
- Nº 78 Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: Una reflexión histórica
Agustín González Enciso
- Nº 79 Hacia una nueva teoría de la empresa
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa
Tomás Calleja
- Nº 81 La empresa entre el psicologismo y el conductismo
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

Nº 82 La Tercera Vía en Wilhelm Röpke
Jerónimo Molina Cano

Serie en inglés:

Nº 9 Managerial work and operative work within enterprise
Carlos Llano

Nº 10 The altruism of enterprise
George Gilder

Nº 15 Business and the new complexity
Alejandro Llano

Nº 17 Enterprise and Humanism
Rafael Alvira

Nº 22 The social revolution of management
Tomás Calleja

Nº 30 The socio-political environment that enterprise may face
Daniel Bell