

TEMA 2. INSTITUCIONES Y LÍMITES DE LA EMPRESA

Libro 100. ADE.02.InstitucionesyLímitesde la Empresa

Esteban Fernández Sánchez

Borrador actualizado: Septiembre 2010

1. DEL MERCADO A LA JERARQUÍA
 - 1.1. Fallos del mercado
 - 1.2. Costes de transacción
 - 1.3. Costes de agencia
2. FORMAS ORGANIZATIVAS INTERMEDIAS
3. GRUPOS DE INTERÉS
4. RELACIONES INTERORGANIZATIVAS
 - 4.1. Dependencia de recursos
 - 4.2. Red de cooperación
 - 4.3. Ecología de poblaciones
 - 4.4. Institucionalismo
5. CAPITAL SOCIAL

1. DEL MERCADO A LA JERARQUÍA

La división del trabajo conduce a la especialización que, a su vez, permite conseguir mejoras en eficiencia. Como resultado de la especialización, las personas no son económicamente autosuficientes, en el sentido de que no producen ninguna de las cosas que necesitan, aunque solo sean las necesarias para sobrevivir. Se requiere, en términos económicos, un intercambio, es decir, una transacción económica: una transferencia de bienes y servicios de un individuo a otro. Puesto que, por una parte, cada uno de nosotros nos especializamos y, por otra, necesitamos los bienes que otros producen, ello conlleva que nos volvemos mutuamente dependientes, y que sea necesaria una inmensa red de intercambios para asignar los productos disponibles. Así pues, la especialización debe ir acompañada necesariamente de la posibilidad de intercambiar con otros los resultados del trabajo individual. La especialización y el intercambio nos permiten disfrutar de una mayor producción de bienes y de mayores niveles de vida de los que podríamos tener de otra forma.

La especialización hace necesaria la coordinación (figura 1). Los individuos pueden producir más si, previamente, se especializan en sus actividades productivas y, posteriormente, negocian y/o se coordinan entre sí para adquirir los bienes y servicios que precisan (Milgrom y Roberts, 1992). La coordinación significa como mínimo no duplicar tareas, y requiere que se realicen realmente las tareas necesarias, de forma eficiente, por las personas indicadas, en el momento previsto y en el lugar oportuno.

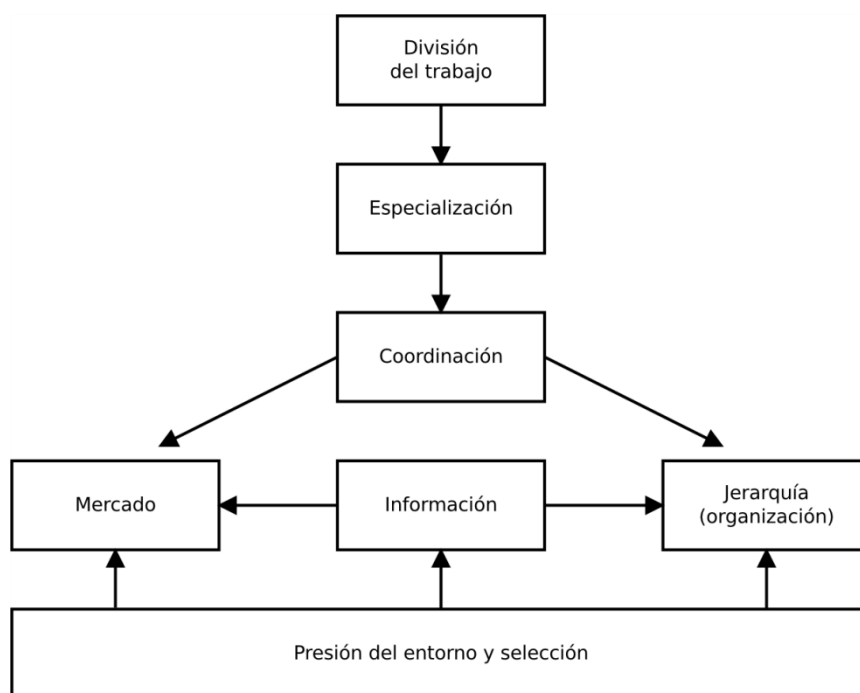


Figura 1: Mercado versus jerarquía (Douma y Schreuder, 1991)

Los mecanismos de coordinación dependen de la información que la situación requiere y se concretan en dos formas básicas: el mercado y la jerarquía (organización o empresa). En el mercado, agentes independientes toman decisiones de producción descentralizadas en respuesta a un conjunto de precios de mercado. En la jerarquía, todas las decisiones de producción son tomadas por un cuerpo de planificación centralizada después de obtener toda la información relevante. Jerarquía y mercado

pueden verse como instituciones alternativas para organizar la producción. El mecanismo de mercado fue descrito por Adam Smith como la «mano invisible», porque su papel de coordinación no requiere una planificación consciente. Alfred Chandler se ha referido a la jerarquía como la «mano visible» porque la cooperación implica planificación activa.

El problema de la coordinación mediante el mercado consiste en determinar qué cosas deberían ser hechas, cómo deberían ser realizadas y quién debería hacerlas. Desde el punto de vista jerárquico, el problema incluye también la determinación de quién toma las decisiones y con qué información y el establecimiento de un sistema de comunicaciones que asegure que la información requerida esté disponible (Milgrom y Roberts, 1992).

En el mercado el libre juego de la oferta y la demanda posibilita la distribución de los distintos recursos entre los individuos a través del sistema de precios. Los precios son señales que contienen toda la información necesaria para garantizar la coherencia de las decisiones de las economías domésticas y de las empresas. Por tanto, controlan y coordinan las numerosas decisiones individuales que se adoptan en la economía. En esencia, el precio indica qué, cuándo, dónde, cómo y para quién producir (Roberts, 2004). Como consecuencia, el mercado logra un notable grado de coordinación. Un segundo beneficio del mercado se relaciona con los incentivos. Cuando la producción se lleva a cabo por propietarios individuales, cada uno recibe todos los beneficios de los esfuerzos que realizó. De esta manera, cada individuo cuenta con el incentivo de trabajar lo más fuerte y eficiente posible.

El sistema de precios no sólo dirige los recursos hacia un uso eficiente, también goza de otras propiedades deseables. Dados los precios, se precisa sólo que los consumidores actúen en favor de sus intereses y que las empresas hagan lo que es mejor para sus propietarios; el mercado aprovecha estas motivaciones egoístas y las dirige hacia un resultado socialmente eficiente. Así, si las empresas y los consumidores aceptan los precios como datos, el sistema de precios no sólo suministra un medio para resolver el problema de coordinación; también suministra la motivación adecuada y así consigue una solución razonablemente completa del problema económico general. Además, lo hace con exigencias reducidas sobre la cantidad de transmisión de información que debe tener lugar (Milgrom y Roberts, 1992).

Existen muchas situaciones en las que el precio no absorbe toda la información necesaria para hacer posible la eficiencia de las transacciones. La jerarquía (organización o empresa) se caracteriza por transacciones ubicadas bajo una propiedad unificada –comprador y vendedor pertenecen a la misma empresa– y están sujetas a controles administrativos –relaciones de autoridad que incluyen órdenes y sanciones–. De esta forma, la autoridad reemplaza al sistema de precios como elemento de coordinación.

Los beneficios de la jerarquía radican en la naturaleza de la relación y la estructura de la propiedad unificada. A diferencia de la relación de mercado, en la que nadie tiene autoridad sobre los demás, en la jerarquía los gerentes tienen autoridad para decirles a los trabajadores lo que deben hacer, dentro de unos límites establecidos por el contrato laboral y las normas societarias. Es decir, delimitan el comportamiento de los trabajadores para, a continuación, diseñar medidas de control. La propiedad unificada

determina de manera inequívoca un claro objetivo corporativo y proporciona un acceso más fácil a la información relevante necesaria para resolver problemas.

Surgen ineficiencias dentro de la jerarquía debido a que los individuos no reciben todo el beneficio que generan. No cuentan con el incentivo de maximizar los beneficios corporativos, sino de maximizar su propio bienestar. Como resultado los niveles de capacidad, esfuerzo e inversión pueden ser inferiores dentro de la jerarquía que en la propiedad única, lo que incrementa los costes de producción.

Algunas actividades, como la compra de materias primas, son muy sencillas, por lo que pueden realizarse fácilmente mediante intercambios de mercado, ya que los costes de utilizar el mecanismo de precios son reducidos. Sin embargo, las actividades necesarias para imprimir un periódico, pueden ser difíciles de llevar a cabo a través de los mecanismos del mercado, por lo que se interiorizan en la empresa.

Los mercados y las jerarquías son apropiados para solucionar los problemas económicos de la sociedad. Las elecciones entre ambos mecanismos de coordinación serán dirigidas principalmente por los requerimientos de información de la situación, pero también dependerán, en cierta medida, del entorno en que se realiza la elección, que, normalmente, incluye muchas dimensiones, tanto de naturaleza económica como social, política, cultural o institucional.

Las empresas no sólo se adaptan sino que también son moldeadas e incluso seleccionadas por el entorno. Por ejemplo, las presiones del entorno han dado forma a las empresas respecto a sus prácticas laborales (tales como la abolición del trabajo infantil), gestión de los residuos (como pueden ser las reducciones en las emisiones de carbono) o internacionalización (como resultado de los acuerdos de comercio internacional). Las condiciones rápidamente cambiantes del entorno permitieron, primero, la creación de muchas nuevas empresas durante la «burbuja de las puntocom» a finales de los noventa y, a continuación, la rápida selección de unas pocas compañías que sobrevivieron y tuvieron éxito, mientras que la mayoría perecieron.

1.1. Fallos del mercado

Un mercado competitivo en equilibrio asigna los recursos de manera eficiente. No obstante, algunas veces no funciona. Un fallo de mercado se refiere a su incapacidad para asignar eficientemente los recursos (Arrow, 1974). El poder de mercado, las externalidades, la inseparabilidad, los bienes públicos, la información y la búsqueda de rentas son algunos fenómenos que provocan fallos de mercado.

La capacidad para influir en los precios se llama «poder de mercado». Una empresa lo tiene cuando vende su producción a un precio superior al que ofrecería una empresa que fuera precio-aceptante. Los casos más conocidos de poder de mercado son el monopolio y otros tipos de competencia imperfecta, ya sea porque hay colusión o porque las barreras a la entrada o la regulación limitan el número de competidores. En suma, el poder de mercado provoca ineficiencias en la asignación de recursos, debido a que mantiene el precio y la cantidad en niveles que no se corresponden con el equilibrio de la oferta y la demanda en situaciones de competencia perfecta.

Se dice que existe una «externalidad» cuando las acciones de un agente tienen un efecto no buscado en otros. Estos actos del agente impuestos a participantes involuntarios no están regulados por el sistema de precios. El efecto no buscado puede ser beneficioso (positivo) o perjudicial (negativo). Una «externalidad positiva» surge cuando los actos del agente benefician a terceros. Por ejemplo, la investigación básica que llevan a cabo las universidades y los organismos públicos, cuyos resultados se difunden en revistas científicas de libre acceso. En las «externalidades negativas» el coste privado (el coste a cargo de la empresa) es menor que el coste social de la actividad económica (el coste a cargo de toda la sociedad). El ejemplo más frecuente de externalidades negativas es una empresa que contamina el medio ambiente. La razón básica de las externalidades es la ausencia de derechos de propiedad adecuadamente definidos. El teorema de Coase (1960) establece que la asignación de los recursos es eficiente, incluso en presencia de externalidades, si existen unos derechos de propiedad perfectamente establecidos y pueden hacerse valer.

Los «bienes públicos» son un caso extremo de externalidades. Tienen dos características: no hay rivalidad ni exclusión en su consumo. Un bien con una naturaleza rival es aquel cuyo consumo por una persona impide a cualquier otra consumirlo. Los bienes «no rivales» pueden ser consumidos por varias personas de forma simultánea. El carácter «no excluible» significa que su compra por parte de una persona lo pone a disposición de los demás, es decir, no puede impedirse que cualquiera lo consuma o lo utilice una vez el bien está en el mercado. Así, todos los ciudadanos se benefician del servicio de bomberos, aunque algunos no paguen los impuestos locales. La mayoría de los bienes y servicios tiene un carácter excluible. Por ejemplo, el fabricante de automóviles puede impedir que la gente los utilice cerrándolos con llave y entregando la llave sólo a las personas que los compren. Un «*free rider* (polizón, parásito o gorrón)» es un agente que recibe el beneficio de un bien, pero evita pagarlo. En el caso de los bienes públicos, como estos son no excluibles, el problema del parásito impide al mercado privado suministrarlos. Si el Estado considera que los beneficios sociales son superiores a los costes, puede proporcionar el bien público y compensarlo con ingresos fiscales.

Otro fallo del mercado es la «imposibilidad de separar un recurso de otros» dentro de una empresa. El conocimiento tácito es inseparable de la persona, por lo que resulta difícil venderlo en el mercado.

También puede fallar el mercado de la información. La información es un «bien de experiencia», por lo que para poder evaluarla los clientes tienen que probarla primero. Por tanto, está sujeta a la «paradoja de la información» (Arrow, 1962a): el valor de la información sólo puede ser mostrado a la otra parte revelando tal información, mientras que tal revelación destruye su valor. Si el vendedor la revela, el comprador no tendrá ningún incentivo para pagar por ella, pues ya la conoce. Como resultado, cuando los individuos o las empresas posean información valiosa, a menudo la utilizan ellos mismos en lugar de venderla en el mercado.

Las políticas gubernamentales suelen beneficiar a unos agentes a costa de otros. Por ello, los grupos de presión gastan considerables recursos financieros para intentar influir sobre las políticas del gobierno. Este proceso se conoce como búsqueda de rentas.

1.2. Costes de transacción

La transacción es una transferencia de bienes y servicios entre unidades tecnológicamente separadas, y que no pueden ser subdivididas (Williamson, 1985). Fue Coase (1937) quien determinó el mercado y la jerarquía (término con el que denominó a la empresa) como formas alternativas de organizar estas transacciones y, en consecuencia, la actividad económica. Asimismo, también introdujo la idea de que la realización de intercambios es costosa, ya que las transacciones funcionan con fricciones. Apoyándose en estas ideas, Coase argumentó que la frontera entre la asignación de recursos en los mercados o dentro de las empresas estaba determinada por los costes de transacción. En principio, toda transacción se puede llevar a cabo utilizando una relación contractual a corto plazo o de mercado al contado (*spot-market*). Es decir, la producción de cualquier mercancía se realizaría mediante la interacción en el mercado de unidades de producción atómicas. La sencilla razón de por qué no se observa únicamente dicha forma extrema de intercambio en la economía es porque toda transacción comercial tiene un coste. Si bien, Coase no especificó con precisión los costes de transacción, existe acuerdo generalizado en que incluyen (Eggertsson, 1995): los costes de la búsqueda y de la información, los costes de la negociación y de la decisión y los costes de la redacción, del seguimiento y de la aplicación de los contratos, así como la protección de los derechos de propiedad contra el abuso de terceros. Para evitar estos costes de transacción, algunas partes del proceso de producción se retiran de los intercambios comerciales a corto plazo en el mercado y, en lugar de eso, afianzan relaciones contractuales a largo plazo, que se llaman empresas (o jerarquías).

Los costes de transacción pueden derivarse de identificar, explicar y mitigar todos los riesgos inherentes a una transacción (Williamson, 1996), y se agrupan en costes *ex ante* y costes *ex post*, en función de que ocurran con anterioridad o posterioridad a la firma del contrato. Los costes *ex ante* proceden de las acciones necesarias para establecer el contrato y comprenden, pues, todos los costes resultantes de redactar, negociar y garantizar el contrato. Los costes *ex post* pueden definirse genéricamente como aquellos en que incurre cada parte al tratar de defender sus intereses mientras dura la relación, y hacen referencia, por tanto, a los costes de administración, obtención de información, supervisión y aseguramiento del cumplimiento de las condiciones del contrato (Williamson, 1985).

Así pues, la fuerza impulsora de la empresa (o jerarquía) son los costes de transacción. Por supuesto, realizar internamente las actividades también tiene unos costes, puesto que crea problemas de formación, supervisión y motivación de los trabajadores. Igualmente la empresa afronta dificultades para evaluar a los empleados e identificar tanto la productividad de los mismos como de los departamentos donde trabajan, lo que atenúa los incentivos. Es por ello que Coase señaló la existencia de límites al tamaño empresarial: la empresa sólo integrará una transacción adicional cuando los costes que acarrea sean inferiores a los de adquirirla en el mercado. Por tanto, cada transacción la realiza aquella forma de gobierno que minimice la suma de los costes de transacción y producción. Así, una empresa internalizará transacciones sucesivas mediante la integración vertical o la diversificación hasta que el coste de transacción interno (denominado coste burocrático por algunos) se iguale al externo (es decir, el que se produce en el mercado o coste de transacción propiamente dicho). En otras palabras, este enfoque justifica la existencia de empresas (jerarquías), como alternativa al mercado para la asignación de recursos, en la medida en que los costes que se derivan de la internalización de las transacciones pueden ser menores a los que se generarían en

una relación de mercado. Si los costes de transacción asociados a la adquisición de una actividad a través del mercado son mayores que los costes burocráticos de realizarla dentro de la empresa, puede suponerse que la coordinación de la actividad productiva se integrará en esta.

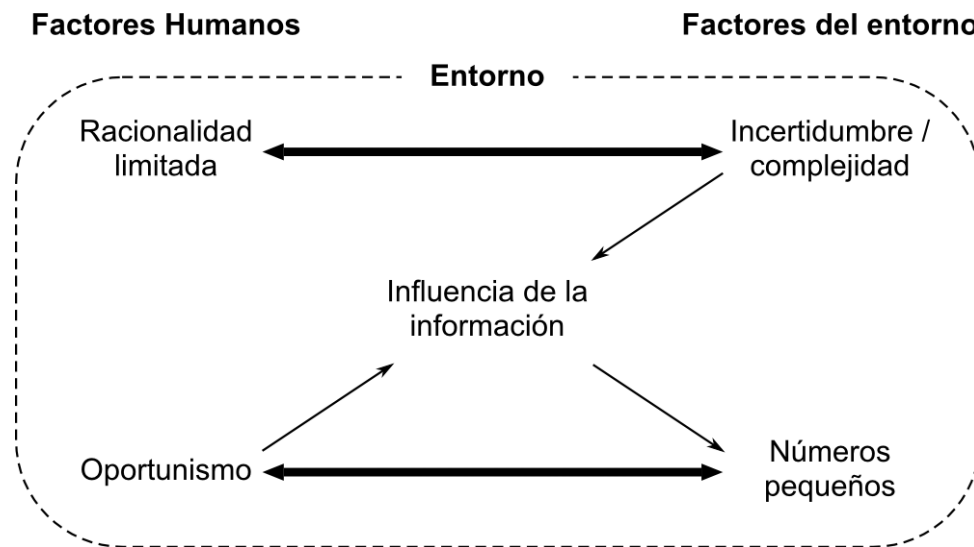


Figura 2: Costes de transacción (Williamson, 1975)

De Acuerdo con Williamson (1985), la teoría de los costes de transacción se sustenta en la asunción de dos hipótesis sobre el comportamiento de los agentes económicos: la racionalidad limitada y el oportunismo (figura 2). El concepto de racionalidad limitada significa que la capacidad del ser humano para formular y resolver problemas complejos es limitada. El agente económico intenta ser racional, aunque no lo consigue en su totalidad, ya que está limitado en sus conocimientos, previsión de futuro y habilidades (Simon, 1957). Esta restricción fuerza a los agentes económicos a dejar contingencias sin evaluar y condiciones contractuales sin especificar, por lo que no pueden redactar un contrato completo (es decir, un contrato perfecto que anticipe y especifique *ex ante* todas las contingencias posibles). Por otra parte, Williamson (1975) describe el oportunismo como la “búsqueda del interés propio con astucia” y la realización de “afirmaciones que uno mismo no cree” (por ejemplo, realizar falsas promesas de forma intencionada). El comportamiento oportunista puede darse *ex ante*, cuando existe información asimétrica (una parte tiene más información que la otra, como ocurre cuando un vendedor de coches usados nos oculta un defecto) o *ex post* (después de la venta el vendedor no asume la promesa de la recompra si el comprador no está satisfecho).

El comportamiento oportunista *ex ante* conduce a la «selección adversa», que es básicamente un problema de «información oculta» (Arrow, 1985), un tipo de asimetría informativa, que se refiere a la información privada sobre una variable relevante que una de las partes tiene antes de realizar la transacción. Por tanto, existe un problema de información *ex-ante*. Por ejemplo, si una aseguradora ofrece una póliza de seguro a una tarifa única de tipo medio, ésta sólo resultará atractiva para los enfermos de alto riesgo.

El resultado será que la póliza acabará cubriendo a un conjunto de clientes en el que la parte de la población de alto riesgo estará sobre-representada¹.

El oportunismo *ex-post* se conoce como «riesgo moral» o «acción oculta», y se relaciona con las acciones inobservables que una parte puede desarrollar después de que se haya acordado ejecutar la transacción. Estas acciones ocultas pueden maximizar la función de utilidad de una parte en detrimento de los intereses de la otra parte, ya que no son observables por esta última. Peor aún, la mera anticipación de que tal acción oculta ocurra puede impedir completamente la transacción (Douma y Schreuder, 1991). Existe riesgo moral cuando las acciones que emprenden nuestros socios son menos favorables para nosotros que las acciones del miembro medio de la población y no son observables.

El oportunismo, al intentar explotar una situación en beneficio propio, limita los contratos como compromisos y magnifica la importancia de la revelación de información durante el proceso de negociación, ya que cualquiera puede aprovecharse de un contrato incompleto.

Por otra parte, existen tres dimensiones críticas para evaluar los diferentes mecanismos de gobierno (Williamson, 1989): la complejidad/incertidumbre, los números pequeños y la frecuencia de las transacciones entre los agentes.

La incertidumbre se refiere al grado en que los tomadores de decisiones pueden predecir al principio de un contrato cómo se desarrollará la situación en su totalidad, es decir, hasta qué punto son capaces de especificar un árbol de decisión completo o redactar todas las contingencias en un contrato por escrito (Williamson, 1975). Proporciona el elemento dinámico que hace que el mercado sea inestable. Cuanto mayor sea la incertidumbre asociada a la transacción (información incompleta), mayor será la complejidad del contrato suscrito para regular el intercambio. Por otra parte, la racionalidad limitada deriva en un aumento de los costes de obtención de información, de redacción y de supervisión del contrato en el que se materializa la transacción, por lo que quedan condiciones contractuales sin especificar. En definitiva, una elevada incertidumbre aumenta los costes de transacción, por lo que favorece la integración de las transacciones.

La complejidad se refiere al grado en que pueden medirse con precisión y especificarse con claridad las salidas y los resultados. De esta forma, el grado de complejidad del producto/actividad determina en gran medida la incertidumbre del contrato (afecta por igual a ambas partes contratantes), la potencial asimetría de la información (una de las partes del contrato tiene información relevante que la otra no tiene), la probabilidad de que haya aspectos de la transacción que afecten a las externalidades de producción y la posibilidad de importantes trastornos en el resto de la empresa si el servicio subcontratado se retira o se degrada. Además, los productos complejos conllevan

¹ Esto fue demostrado en un artículo clásico sobre el mercado de coches de segunda mano. Akerlof (1970) afirma que la mayoría de los coches de segunda mano que se ofertan en el mercado serán de peor calidad, ya que el propietario que sepa que su coche es fiable continuará utilizándolo. Si quiere venderlo, los compradores, al no poder determinar con exactitud la calidad del coche, se mostrarán escépticos sobre su fiabilidad y ofrecerán un precio bajo. En consecuencia, los propietarios de coches de buena calidad los mantienen fuera del mercado. De hecho, esto reduce la calidad media de los coches de segunda mano que están en venta, de manera que baja el precio que un comprador está dispuesta a pagar y, por tanto, habrá menos oferentes de coches de segunda mano, y así sucesivamente. En el extremo, no existirá un mercado para los coches de segunda mano.

incertidumbre acerca de la naturaleza y los costes propios del proceso de producción. Por tanto, una mayor complejidad eleva los costes de transacción, lo que favorece la interiorización de las actividades.

La expresión negociación con pequeños números quiere decir que la empresa, en lugar de disponer de muchos candidatos para cubrir sus necesidades, sólo cuenta con un número pequeño. Cuando una empresa depende de un solo proveedor (o de un número pequeño de ellos), el potencial de oportunismo es grande. La empresa sólo puede negociar con el proveedor y este puede decidir suministrar insumos de menor calidad para reducir costes y, así, aumentar los beneficios². En este caso, el proveedor no se tiene que preocupar de su reputación porque los clientes no tienen otras alternativas posibles.

Uno de los principales aciertos de Williamson fue el reconocimiento de que, aunque un mercado sea competitivo *ex ante* (es decir, antes de que se haya firmado el contrato), no tiene por qué ser competitivo *ex post* (es decir, después de que se haya firmado el contrato, y una parte haya realizado las inversiones específicas necesarias para cumplir con el mismo). La competencia *ex post* dependerá principalmente de la estructura de mercado *ex ante* y de la especificidad de activos. Evidentemente, la competencia *ex post* será baja si la competencia *ex ante* lo es. Sin embargo, aunque la competencia *ex ante* sea alta, la competencia *ex post* puede ser baja si la especificidad de activos es elevada. Un activo es específico (especializado o idiosincrásico) para un uso determinado si los servicios que presta son excepcionalmente valiosos únicamente en ese uso. Por tanto, no puede ser reasignado a un uso alternativo sin una reducción significativa de su valor. El grado de especificidad de un activo se define como la fracción de su valor que se perdería si fuera retirado de su uso principal.

En este sentido, Williamson (1985) sugiere que, incluso cuando hay una «oferta con números grandes» desde el principio, se puede producir una «transformación fundamental» en el entorno de la contratación ocasionada por las inversiones específicas de tal forma que un entorno competitivo se puede transformar en un entorno con pocos participantes. En estas circunstancias, la parte que no haya realizado inversiones específicas tiene incentivos para actuar de forma oportunista, aprovechándose de la falta de alternativas rentables de la otra parte. La literatura sugiere varios tipos de especificidad (Williamson, 1983, 1991):

- Especificidad de lugar: el activo está localizado en un sitio que lo hace útil sólo para un número reducido de compradores o proveedores, además de ser difícil y/o costoso de mover. Al ubicarse cerca de un comprador o vendedor potencial, las empresas pueden obtener un ahorro en costes específico de esa situación.
- Especificidad del activo humano: conocimientos que poseen los individuos válidos solamente para desarrollar un determinado trabajo u ocupar un puesto concreto en cierta empresa. Un trabajador posee capital humano específico si su

² En muchos contextos, la estructura competitiva del mercado puede ser menos importante que su contestabilidad (Baumol *et al.*, 1982). Un mercado contestable tiene libertad de entrada y la salida no tiene costes (los costes irreversibles son nulos). Por tanto, aunque sólo haya una o unas pocas empresas que estén disponibles de forma inmediata para ofrecer un producto determinado, aparecerán rápidamente otras empresas si el precio supera el coste medio. Por ejemplo, el mercado de los servicios básicos de contabilidad es muy contestable puesto que hay muchas empresas que tienen la capacidad de proveer dichos servicios, aunque actualmente no lo estén haciendo.

formación y habilidades permiten aumentar su productividad únicamente en la tarea ejecutada en una empresa determinada.

- Especificidad del activo físico: activo que produce bienes o servicios demandados por uno o muy pocos agentes económicos (un proveedor de piezas de automóvil produce componentes que solo encajan en los modelos de un fabricante determinado). Cuando se produce una dependencia bilateral entre los activos y el producto resultante, se denominan activos coespecializados (Teece, 1986). Dos activos son coespecializados si tienen una mayor productividad cuando se utilizan conjuntamente, y pierden gran parte de su valor si son usados individualmente para producir bienes o servicios independientes (Milgrom y Roberts, 1992).
- Activos dedicados: inversiones realizadas en la expansión de la capacidad de producción para atender la demanda de un único agente económico (una central térmica que solo queme un tipo determinado de carbón).
- Especificidad temporal: surge cuando es crucial que una actividad se realice o suministre en el instante oportuno (promocionar una actuación en una sala de conciertos determinada). Esta especificidad puede acontecer si: a) el valor del producto depende inherentemente de la variable tiempo, b) la naturaleza del proceso es secuencial y c) el producto es perecedero o resulta muy costoso su almacenamiento.

El concepto de especificidad está ampliándose continuamente, por lo que a los anteriores se siguen añadiendo nuevos tipos de especificidad, como la especificidad de marca (Williamson, 1991). La especificidad de un activo favorece la internalización de la transacción, ya que eleva los costes de transacción.

Las inversiones especializadas elevan los costes de transacción porque (Baye, 2006): a) provocan un proceso de negociación costosa, b) dan lugar a infra-inversiones y c) generan situaciones de oportunismo.

Las inversiones especializadas implican que no hay ningún otro proveedor capaz de suministrar el factor productivo deseado de inmediato. La obtención del factor productivo que necesita el comprador requiere una inversión especializada antes de que se pueda disponer del factor. Por consiguiente, no suele existir un precio de mercado para el factor productivo: las dos partes de la transacción específica a la relación deben negociar entre sí sobre el precio al que se va a comprar y vender el factor productivo.

El nivel de inversión especializada suele ser inferior al nivel óptimo. Por ejemplo, si un proveedor de factores tiene que invertir en maquinaria específica para producir un factor que utiliza un determinado comprador (especificidad del activo físico), es posible que el proveedor invierta en una maquinaria más barata que fabrica un factor de calidad inferior. Esto se debe a que el proveedor se da cuenta de que la máquina no será útil si el comprador decide acudir a otra empresa, en cuyo caso el proveedor tendrá que quedarse con una máquina cara que no puede utilizar.

Con contratos incompletos, cada empresa intentará actuar de forma oportunista y apropiarse de las cuasi-rentas tras el hundimiento de la inversión. Para anticiparse a la imposibilidad de recoger todos los beneficios de su inversión, cada empresa no invertirá de forma eficiente en el activo específico *ex ante*. Esta incapacidad de realizar un

compromiso previo conduce a la infra inversión y a unas ganancias conjuntas menores que las máximas posibles.

Después de hecha, una inversión específica se convierte en un coste hundido (irrecuperable), es decir, su siguiente mejor uso alternativo provoca una reducción significativa de su valor. El problema de los negocios en general, en los que cada una de las partes de un contrato teme ser forzada a aceptar más tarde términos desventajosos, una vez realizada la inversión, o teme que su inversión pueda ser devaluada por la acción de otros, es denominado el «problema de la retención» o «cautividad» (Milgrom y Roberts, 1992) o «problema del atraco». La parte que es forzada a aceptar un empeoramiento de los términos efectivos de la relación después de haber realizado una inversión, ha quedado retenida (*hold-up*³), es decir, se encuentra cautiva.

Supongamos que el comprador de un factor tiene que hacer una inversión específica de 10 dólares, por ejemplo, el coste de verificar la calidad del componente de un determinado proveedor. El gerente sabe que hay muchas empresas dispuestas a vender el componente a un precio de 100 dólares, así que acude a una de esas empresas al azar y se gasta 10 dólares en comprobar la calidad del componente. Una vez que ha pagado estos 10 dólares, el proveedor intenta atracar al gerente solicitando un precio de 109 dólares. Puesto que el gerente ya ha gastado 10 dólares en comprobar la calidad del componente de esta empresa queda retenido (cautivo), ya que estará en mejor situación si paga los 109 dólares que si se gasta otros 10 dólares adicionales en comprobar la calidad del componente fabricado por otro proveedor. Al fin y al cabo, incluso si el otro proveedor no mostrara un comportamiento oportunista, la empresa tendría que pagar $10 + 100 = 110$ dólares para adquirir e inspeccionar el otro componente. Este es el problema de la retención: cuando la empresa ha hecho una inversión especializada, la otra parte puede intentar atracar la inversión aprovechando su naturaleza hundida.

Una renta (beneficio económico) es la parte de las ganancias en exceso de la cantidad mínima necesaria para hacer atractiva a un trabajador la aceptación de un puesto particular, o a una empresa la entrada en un sector determinado. Por ejemplo, un trabajador que clasifica las oportunidades laborales sólo según los salarios, y que recibe una oferta de trabajo con un sueldo w , gana una renta de $w - \hat{w}$, si $\hat{w}$ fuera el mayor salario que puede obtener en cualquier empleo alternativo. La parte de los beneficios económicos (rentas) de la inversión original que supera a los beneficios del siguiente mejor uso o del valor de venta (también denominado valor de rescate) es una cuasi-renta apropiable. Una cuasi renta es la parte de las ganancias en exceso de la cantidad mínima necesaria para impedir que un trabajador renuncie a su empleo o que un producto abandone su sector. Mientras que las rentas se definen en términos de las decisiones para aceptar un trabajo o entrar en un sector, las cuasi rentas se definen en términos de las decisiones de salir. Si el salario $\hat{w}$ fuera justo el suficiente para mantener en su puesto a un empleado, teniendo en cuenta costes tales como la búsqueda de un nuevo trabajo y el de la adquisición de las nuevas capacidades requeridas, entonces la cuasi renta del empleado es $w - \hat{w}$. El empleado saldrá (dejará el puesto y buscará otro) cuando la cuasi renta sea negativa; por el contrario, valorará su puesto cuando sea positiva (Milgrom y Roberts, 1992)

³ El término *hold-up* fue acuñado por Goldberg (1976)

Los economistas se refieren al peligro de retención cuando una parte puede actuar de forma oportunista e intentar atracar a la otra parte (que se encuentra retenida o cautiva) para apropiarse de su cuasi renta, renegociando los términos del contrato en su propio beneficio (Klein *et al.*, 1978). Así pues, con independencia de los precios que se hayan acordado en la etapa de contratación, la otra parte puede comportarse de forma oportunista renunciando a lo pactado y ofreciendo precios más bajos que sólo cubren los costes incrementales (Shelanski y Klein, 1995). Por supuesto, este comportamiento podría hacer que las empresas sean reacias a hacer inversiones específicas a la relación salvo que puedan diseñar contratos que permitan mitigar el problema de la retención.

LECTURA 1: RENTAS Y CUASIRENTAS

I_e = inversión específica

P_e = precio del producto para uso específico

P_s = precio del producto para siguiente mejor uso

C = coste medio

Q = cantidad vendida

$$\text{Renta} = Q (P_e - C) - I_e$$

$$\text{Cuasi renta} = Q (P_e - C) - I_e - (Q (P_s - C) - I_e) = Q (P_e - P_s)$$

Si pudieran realizarse contratos previos a la realización de inversiones específicas, esto no supondría un problema. La división de las cuasi-rentas se determinaría *ex ante* de forma que ofreciese los incentivos de inversión apropiados a la parte que realiza la inversión específica, y las decisiones de inversión se pueden tomar de forma eficiente, maximizando las ganancias conjuntas de ambas empresas. Sin embargo, el problema es que los contratos que gobiernan las relaciones empresariales suelen estar incompletos. Como los entornos económicos son complejos e inciertos, es imposible diseñar contratos que cuenten con todas las contingencias posibles. Esto se debe a que las contingencias no son previsibles en la fecha del contrato o a que son demasiadas para incluirlas en dicho contrato. En otros casos, los contratos no se pueden hacer cumplir porque las contingencias no son apreciables para terceras partes, como por ejemplo, los tribunales. Una forma de solucionar el problema es integrando ambas empresas, lo que elimina el problema de la retención. Una empresa integrada no tiene incentivos para apropiarse las cuasi-rentas de forma oportunista y, de este modo, logra el nivel de inversión eficiente.

Las empresas que realizan transacciones en el mercado pueden aumentar los números pequeños (es decir, la competencia) ampliando el mercado geográfico, lo que supone un empuje importante para el crecimiento de proveedores internacionales (Feenstra, 1998). Otra forma posible es que la empresa que externaliza una actividad posea los activos específicos (coste hundido) y los arriende al proveedor externo, que tan solo posee activos relativamente fungibles. De este modo, se mitiga la necesidad de nuevos proveedores potenciales que tengan que realizar grandes inversiones de costes hundidos y la contestabilidad mejora. Incluso puede compartir de forma explícita con el proveedor las inversiones específicas de activos: una forma de «inversiones bilaterales idiosincrásicas» que permiten salvaguardar el rendimiento (Jap y Anderson, 2003). Por

último, el problema de escasez de proveedores depende de la habilidad de la empresa para recuperar el servicio y realizarlo internamente (*backsourcing*).

Las transacciones frecuentes exponen a la empresa de manera repetida a la posibilidad de ser explotada, por lo que el regateo y la negociación se producen con mayor frecuencia. Para eliminar estos costes y remediar el fallo del mercado, a menudo es necesaria la jerarquía. Por el contrario, para aquellas transacciones que se producen una vez o son ocasionales, el mercado es la mejor opción. Por otra parte, los costes de una estructura de gobierno especializada, son recuperados más fácilmente para una alta frecuencia de transacciones, lo que favorece la jerarquía.

Finalmente, las diferencias en el contexto institucional pueden hacer que unas relaciones de mercado sean contraproducentes. Así, los mercados emergentes se caracterizan por vacíos institucionales; es decir, las instituciones que las empresas occidentales dan por establecidas, en muchos países aún tienen que desarrollarse totalmente. En este sentido, Khanna y Palepu (1997, 1999) han identificado cinco elementos del contexto institucional que se deben tomar en cuenta antes de que una empresa decida emprender unas relaciones de mercado. Estos elementos son el estado de desarrollo del mercado de capitales, los mercados de los productos, los mercados laborales, las normativas gubernamentales y la imposición de los contratos. La falta de desarrollo de las instituciones hace difícil que una empresa pueda subcontratar actividades. Por ejemplo, si un país carece de mercados de productos desarrollados, y si las instituciones legales que garantizan el cumplimiento de los contratos no están totalmente desarrolladas, las relaciones de mercado pueden no ser una opción deseable.

Evidencia empírica. El coste de transacción será elevado cuando alguna de las partes deba realizar inversiones en activos específicos; por ejemplo, maquinaria diseñada para satisfacer las necesidades de un comprador concreto. Para evitar el problema de la retención, puede ser aconsejable integrar las actividades bajo una misma dirección (Stuckey y White, 1993). De hecho, Roodhooft y Warlop (1999) han demostrado que la especificidad de activos y los costes irrecuperables (hundidos) afectan de forma negativa y notable a las decisiones de los gerentes de realizar transacciones en el mercado.

Las pruebas experimentales respaldan la idea de que la complejidad de un producto aumenta la probabilidad de producción interna (Veugelers y Cassiman, 1999). Por ejemplo, Masten (1984) observó que era más probable que los componentes más complejos de la industria aeroespacial se produjeran internamente en lugar de adquirirlos a terceros. Jensen y Rothwell (1998) verificaron que las centrales nucleares no suelen subcontratar actividades complejas «críticas para la producción» y en las que es difícil evaluar la calidad del servicio antes de que se produzca un problema. Novak y Eppinger (2001) constataron una relación significativa entre la complejidad del producto y la internalización en el sector del automóvil.

El número de empresas que pueden proveer un producto o servicio afecta a la probabilidad de fabricarlo en casa o comprarlo en el «mercado al contado». Así, Hubbard (2001) observó que al duplicarse el mercado de los camiones de largo recorrido, aumentó en un 30% la probabilidad de utilizar este servicio mediante contratos al contado. Ono (2003) descubrió que las empresas norteamericanas suelen subcontratar más la publicidad, la contabilidad y los servicios legales cuanto mayor sea el tamaño del mercado proveedor. Por último, Leiblein *et al.* (2002) observaron que las

empresas del sector de los semiconductores producen internamente cuando hay pocos proveedores y externalizan las actividades cuando hay muchos.

1.3. Costes de agencia

La realidad nos muestra lo difícil que resulta organizar las actividades dentro de una jerarquía, sobre todo si se trata de una gran empresa. Los costes de la jerarquía incluyen, entre otros, los siguientes: lentitud en la toma de decisiones, incentivos mal diseñados, rigidez burocrática y «politiqueo» organizativo. No obstante, probablemente los mayores costes que conlleva la jerarquía son los denominados costes de agencia: ocasionados por individuos que actúan en su propio interés egoísta en lugar de actuar para maximizar el resultado corporativo (Jensen y Meckling, 1976).

La teoría de la agencia tiene su origen en el trabajo sobre los derechos de propiedad de Alchian y Demsetz (1972), parte de la separación entre la propiedad y el control, y surge siempre que una parte (el principal) delega autoridad para la toma de decisiones o control sobre los recursos a otra parte (el agente). Por ejemplo, el consejero delegado es un agente encargado de utilizar los recursos organizativos para maximizar el beneficio de los accionistas. De forma similar, siempre que la alta dirección delega autoridad a otros gerentes de nivel inferior en la jerarquía y les proporcionan el derecho a controlar los recursos, se establece una relación de agencia. Relación que también se produce entre los supervisores y los empleados. En definitiva, bajo este enfoque, la mayoría de las organizaciones son, simplemente, ficciones legales que sirven como nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos (Jensen y Meckling, 1976). Por tanto, el comportamiento de la organización será el resultado de un proceso que persigue el equilibrio entre intereses particulares de principales y agentes. Estas relaciones contractuales se denominan relaciones de agencia e incluyen en sus planteamientos:

- Un principal, que valora su derecho residual al resultado de agencia, es decir, la diferencia entre el ingreso monetario y la cantidad pagada al agente.
- Un agente, normalmente adverso al riesgo, que valora la utilidad que experimenta en términos de riqueza y la desutilidad de llevar a cabo la acción.
- El resultado, o variable conjuntamente observable. El contrato de agencia determina el reparto del resultado y el riesgo que asume el agente

Así pues, una relación de agencia es un contrato bajo cuyas cláusulas una persona (el principal) contrata a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente. Si ambos contratantes son maximizadores de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el mejor provecho del principal (Jensen y Meckling, 1976).

Los contratos de agencia no son completos, ya que no pueden contemplar las diferentes situaciones posibles ni pueden especificar las conductas que resultarían óptimas en todas y cada una de estas situaciones. Esto supone que el agente puede buscar su propio interés y no el del principal. En este sentido, en toda relación entre principal y agente surge el denominado «problema de agencia» (Fama, 1980), que surge por dos razones: a) el conflicto de objetivos (o incongruencia de intereses) entre principal y agente debido, por ejemplo, a las preferencias de riesgo entre agente y principal; al agente se le supone adverso al riesgo y b) la incertidumbre que le hace difícil al principal verificar

que el agente actúa correctamente; existen asimetrías informativas que suponen que el agente tiene más información que el principal (figura 3).

<i>Idea clave</i>	Las relaciones principal-agente deberían reflejar la organización eficiente de la información y los costes de asunción de riesgos.
<i>Unidad de análisis</i>	Contrato entre el principal y el agente.
<i>Premisas sobre las personas</i>	Con intereses propios. Racionalidad limitada. Aversión al riesgo.
<i>Premisas organizativas</i>	Conflicto parcial de objetivos entre los participantes. Eficiencia como criterio de efectividad. Asimetría de información entre principal y agente.
<i>Premisas informativas</i>	Información como mercancía comercializable.
<i>Problemas contractuales</i>	Agencia (riesgo moral y selección adversa). Riesgo compartido.
<i>Dominio de problemas</i>	Relaciones donde el principal y el agente tienen parcialmente diferentes objetivos y preferencias por el riesgo (por ejemplo, compensación, regulación, liderazgo, gestión de impresiones, integración vertical, precios de transferencia).

Figura 3: Características de la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989)

El problema de agencia contribuye a dos tipos de comportamientos oportunistas posibles por parte del agente (Arrow, 1974):

- La selección adversa o información oculta, que se refiere a la incapacidad del principal para verificar los conocimientos o habilidades del agente, posibilita un oportunismo precontractual por parte de este último.
- El riesgo moral o acción oculta, que hace referencia a la posibilidad de que el agente, después de firmar el contrato, no realice el esfuerzo acordado (oportunismo expost o postcontractual), dado que el principal no puede observar sin costes sus acciones y comportamiento.

Por su parte, el conflicto de objetivos entre el principal y el agente se plantea como consecuencia de la existencia de la asimetría de información combinada con la búsqueda de los intereses individuales de cada parte. Todo ello provoca el riesgo de una desviación del comportamiento del agente respecto a los intereses del principal. En estas circunstancias, surge la necesidad de que las partes tengan que dedicar recursos a evitar los comportamientos descritos, provocándose unos costes denominados de agencia, que se clasifican en función de quien los afronta (Jensen y Meckling, 1976):

- a) Costes de supervisión, vigilancia o control. Son los costes pagados por el principal, tanto antes como después del contrato, con el fin de observar y evaluar el comportamiento del agente, incentivarle en el cumplimiento de su tarea o limitar su comportamiento oportunista. Para que el agente actúe de forma óptima, el principal puede implantar sistemas de incentivos, imponer restricciones presupuestarias o establecer todo tipo de controles.
- b) Costes de garantía de fidelidad del agente. Son los costes en los que incurre el agente para garantizar al principal el cumplimiento de lo pactado, esto es, son los gastos sufragados por el agente para mitigar la desconfianza del principal, garantizando que no actuará en su perjuicio o que le indemnizará en caso de que llegara a actuar en contra de sus intereses.
- c) Pérdida residual. Es la pérdida de bienestar que ocasiona la desviación de la conducta del agente respecto de lo pactado en el contrato. En otras palabras, es

el valor de la pérdida del excedente bruto del principal ocasionada por las decisiones tomadas por el agente y que se desvían de las que hubiera adoptado el principal si tuviera la misma información y capacidad del agente. Esta pérdida es consecuencia directa de los elevados costes de garantía y supervisión que serían necesarios para un perfecto cumplimiento del contrato, en los que se incurrirá únicamente hasta el punto en el que la reducción en la pérdida iguale a los costes incrementales del cumplimiento. En definitiva, la pérdida residual es el coste de oportunidad que se produce cuando los contratos se negocian de forma óptima, aunque incompleta.

En la teoría de agencia, la cuestión central es superar el problema de agencia utilizando los mecanismos de gobierno o formas de control que alinean los intereses del principal y del agente. Entre los mecanismos utilizados para alinear los intereses del principal y del agente están el miedo al despido, los incentivos y, en el caso de la alta dirección, la adquisición hostil. No obstante, el centro de la teoría es diseñar un contrato eficiente. El problema para el principal es diseñar un contrato por el cual se generen los incentivos que induzcan al agente a elegir la mejor acción y decisión posibles desde el punto de vista del principal, mientras al mismo tiempo esté persiguiendo sus propios objetivos. El principal intenta proteger sus intereses creando contratos que obligan tanto a la conducta del agente (esto es, contratos conductistas) como al rendimiento del agente (esto es, contratos basados en resultados).

Los contratos conductistas son aquellos que especifican a los agentes las actividades concretas a realizar: por ejemplo, pueden especificar al agente las horas de trabajo y las tareas a desempeñar. La retribución del agente debería basarse en el comportamiento, permaneciendo en el trabajo durante las horas establecidas o trabajando el número de horas requeridas. Los contratos conductistas se usan cuando los resultados esperados son inciertos (están poco claros y son difíciles de medir), cuando el agente es adverso al riesgo, cuando existen sistemas de información eficaces, cuando las tareas son bastante rutinarias y cuando la duración del contrato es larga (Eisenhardt, 1989). El principal soporta el coste de asumir completamente el riesgo al igual que el coste de la obtención de la información necesaria para supervisar y controlar los comportamientos del agente. Los costes de supervisión incluyen tanto los costes de observación como los de evaluación del comportamiento.

Los contratos basados en resultados vinculan la compensación del agente a unos resultados que se pueden medir. La producción a destajo, las comisiones y el pago según el rendimiento son ejemplos de contratos basados en el resultado. Por ejemplo, en algunas empresas la retribución del presidente ejecutivo está unida a la cotización de las acciones. También se suele compensar a los directivos divisionales por los resultados globales de la empresa, además de por los de sus propias divisiones. El sistema de incentivos puede reducir, aunque nunca eliminar, el coste de un comportamiento egoísta del agente. De otra parte, existen siempre gastos asociados al diseño y funcionamiento de cualquier sistema de incentivos. Los contratos basados en resultados se usan cuando hay grandes diferencias entre los objetivos del principal y del agente, cuando el principal es adverso al riesgo, cuando el comportamiento no es fácil de supervisar y cuando los resultados son fácilmente medibles (Eisenhardt, 1989). El inconveniente es que se transmite un excesivo riesgo al agente, por lo que el principal debe ofrecer una retribución adicional para compensar ese alto nivel de riesgo que aquel asume.

Normalmente, es más eficiente un contrato conductista cuando el principal puede supervisar fácilmente lo que hacen los agentes, ya que no tendrá que darle una retribución adicional para que asuma riesgos por los resultados. Si es difícil controlar el comportamiento del agente, puede resultar eficiente un contrato basado en resultados. Ahora bien, varios factores contingentes matizan estas afirmaciones (Gerhart y Milkovich, 1992). En primer lugar, la aversión al riesgo, tanto del principal como del agente, que hace más deseable el contrato basado en resultados para el primero y el contrato conductista para el segundo. En segundo lugar, la incertidumbre sobre los resultados, que hace que los agentes sean más reticentes a los contratos basados en resultados. En tercer lugar, la capacidad de programar las tareas del puesto que, a medida que es menor, provoca una mayor dificultad en el control de los comportamientos y, por tanto, hace que el principal desee un contrato basado en resultados. En cuarto lugar, en la medida que los resultados sean mensurables, el principal preferirá un contrato basado en ellos.

Los costes de agencia constituyen el elemento central para el análisis de la relación de agencia⁴. No obstante, estos costes surgen en toda relación que implique cooperación entre dos o más personas, aunque la relación principal-agente no esté bien definida. Además, en ocasiones, las relaciones de agencia son recíprocas, en virtud de lo cual el principal puede ser a su vez agente, y viceversa, soslayándose, así, el problema de identificación de la figura de agente y la del principal (en ocasiones, muy complejo).

Problemas de agencia e interés personal. Cuando los directivos poseen poco capital de la empresa y los accionistas están demasiado dispersos para poder exigir la creación de valor, los activos corporativos pueden ser desplegados para beneficiar a los directivos en lugar de a los accionistas. El interés de los directivos a menudo diverge del de los propietarios (Collis y Montgomery, 2004).

Maximización del crecimiento, no de los ingresos. Mientras que los accionistas (propietarios) normalmente desean maximizar los beneficios, los directivos a menudo desean maximizar el tamaño de la empresa. Esto en parte se debe a los paquetes de compensación de los directivos, que históricamente han puesto un fuerte énfasis en el tamaño de la empresa (Jensen y Murphy, 1990). Además, recompensar a los empleados con promociones en el empleo en lugar de sólo con incrementos salariales, necesariamente crea una necesidad de más puestos dentro de la organización, lo que obliga a los directivos a promover el crecimiento. Igualmente, los directivos reciben beneficios sociales de dirigir grandes empresas: a los ojos de la sociedad e iguales ganan poder y prominencia conforme incrementan el tamaño de sus empresas. Por lo tanto, pueden tener un incentivo para hacer crecer sus empresas sea cual sea el potencial de

⁴ La teoría de la agencia puede clasificarse, siguiendo a Jensen (1983), en dos grandes ramas: teoría principal-agente (o teoría normativa de agencia) y la teoría positiva de la agencia. Ambas corrientes centran su interés en el análisis económico de los contratos y parten de similares hipótesis sobre las personas, la organización y la información. Mantienen que los costes de agencia se minimizan a través del proceso contractual y su objeto es el diseño de contratos eficientes. En cuanto a las divergencias, la teoría positiva de la agencia centra su atención en el estudio de los contratos que regulan las relaciones de agencia en el mundo real, analizando las diferentes formas organizativas, mientras que la teoría principal-agente estudia la eficiencia de los contratos teniendo en cuenta distintos niveles de incertidumbre, aversión al riesgo y asimetrías de información, entre otras variables. Esta teoría utiliza una formalización más matemática y menos empírica que la anterior y su ámbito de aplicación en el campo de la gestión es mucho más reducido.

beneficio a largo plazo asociado a la expansión. El tamaño por el tamaño puede convertirse en el mantra corporativo.

Aversión directiva al riesgo. Los directivos pueden perseguir la expansión diversificada como medio de reducir el riesgo total de la empresa e incrementar su seguridad en el empleo. Bloom y Milkovich (1998) observaron que en las empresas con mayores niveles de riesgo en sus resultados, la retribución de los directivos está menos vinculada al rendimiento de la empresa.

Supervivencia directiva. Shleifer y Vishny (1989) han sugerido otra forma de privilegio directivo: el afianzamiento de la dirección. El afianzamiento se produce cuando los directivos dirigen la expansión de la empresa de forma que son consistentes con sus propias habilidades, aunque no necesariamente vayan en el mejor interés de la empresa. Por ejemplo, esto podría hacerse invirtiendo en negocios que requieren conocimiento específico que poseen los actuales directivos, incrementando su importancia para la empresa y reduciendo la probabilidad de que pudieran ser reemplazados.

Enriquecimiento y compensación de la alta dirección. Debido a la separación entre la propiedad y el control, los directivos también pueden preferir enriquecerse en exceso en lugar de maximizar el rendimiento de los accionistas. Debido a que los directivos pueden beneficiarse personalmente de una oficina central majestuosa, generosas compensaciones o paquetes de jubilación extensivos, mientras que soportan una desproporcionadamente pequeña parte de los costes, sus incentivos para gastar fondos corporativos de tales formas a menudo divergen de las de los propietarios.

Compensación ejecutiva. La vinculación entre el pago del director general y resultados generó problemas. En 1990, los economistas Michael Jensen y Kevin Murphy publicaron un influyente artículo en el que sostenían que para sacar el máximo partido de los ejecutivos, las empresas tenían que vincular la remuneración al rendimiento de las acciones. Esto concedió mayor credibilidad e impulso a la práctica consistente en incluir opciones de compra de acciones (*stock options*) como un elemento clave de la remuneración de los ejecutivos, disparando así sus salarios a niveles sin precedentes. Este hecho posiblemente sea la causa de que los salarios de Estados Unidos no siguen en absoluto las mismas normas que las principales economías europeas, o incluso Japón. El dinero no se ha convertido en un objeto real por sí mismo, sino en un signo de valía entre los ejecutivos; una medida de su valor.

2. FORMAS ORGANIZATIVAS INTERMEDIAS

Las formas híbridas se pueden definir como relaciones contractuales a largo plazo en las que se preserva la autonomía de las partes –lo que incrementa el incentivo al desempeño y las adaptaciones autónomas–, aunque proporcionando salvaguardias o ciertos controles administrativos adicionales no existentes en el mercado –lo que facilita la cooperación, si bien a costa de una atenuación de los incentivos propios del mercado–. Por lo tanto, las estructuras híbridas se posicionan de manera intermedia respecto a cada uno de los atributos de las formas organizativas analizadas. Imai e Itami (1984) partiendo de la existencia de dos formas extremas de organización de la actividad económica, organización (jerarquía) y mercado, identifican nuevas formas híbridas que contribuyen a la mejora de la eficiencia.

En cada uno de estos dominios existe un principio o mecanismo de asignación a través del cual se distribuyen los recursos: el principio de mercado y el principio de la organización. El mercado puro se identifica mediante las variables M1 (las decisiones maximizan el interés privado y el precio es el principal mecanismo de información) y M2 (el individuo es libre de participar en la transacción, por lo que existe libertad de entrada y salida en el mercado). Por otra parte, la organización (jerarquía) se caracteriza por O1 (decisiones tomadas por la autoridad jerárquica con el objetivo de maximizar el interés común) y O2 (relación fija y continua entre los participantes en la transacción, al ser miembros de la organización).

Además de los tipos puros de mercado y organización, existen dos categorías intermedias (M1+O1) y (M2+O2). Si tenemos en cuenta esas categorías intermedias, encontramos tres categorías de principios de decisión (M1, M1+O1, O1) y tres categorías de pertenencia (M2, M2+O2, O2). Si las representamos gráficamente, resultan nueve combinaciones de mecanismos de asignación de recursos, aunque sólo siete de ellos son factibles (figura 4). Las dos combinaciones no factibles son las siguientes: a) mercados híbridos con libertad de entrada y salida, y la autoridad como principio de toma de decisiones (M2, O1) y b) organizaciones híbridas, que utilizan el precio en la toma de decisiones, si bien mantienen una relación fija y continua (M1, O2).

	M2	M2 + O2	O2
M1	Mercado puro	Mercado como organización	
M1 + O1	Mercado como organización	Organización intermedia	Organización como mercado
O1		Organización como mercado	Organización pura

Figura 4: Mecanismos de asignación de recursos (Imai y Itami, 1984)

Hay dos principios puros: en la parte superior izquierda de la tabla, el mercado puro (M1, M2), donde el precio es el principal mecanismo de información y existe libertad de entrada y salida, y, por otro lado, en la parte inferior derecha, la organización pura (O1, O2), donde las decisiones se toman bajo el principio de autoridad y la relación entre las partes es fija y continua. Existen dos mecanismos de asignación de recursos en los que predomina el componente organización frente al mercado. La relación entre los bancos japoneses y las grandes empresas no está presidida por la libertad de entrada y salida, puesto que existe un interés común que limita las alternativas contractuales pero las decisiones son jerárquicas (M2+O2, O1). En el segundo caso, se encuentra las grandes empresas que establecen para sus divisiones un precio de referencia en el mercado con el que evaluar la eficiencia pero manteniendo unas relaciones estables a largo plazo (O2, M1+O1). También se encuentran dos mecanismos de asignación de recursos en los que predomina el componente mercado frente a la organización. En estos casos, surgirían organizaciones en las que existe libertad de entrada y salida, si bien la toma de decisiones es híbrida, y organizaciones en las que el mecanismo de toma de decisiones está basado en los precios, pero la libertad de entrada y salida es híbrida. Al primero de los casos correspondería, por ejemplo, la situación en las que las transacciones libres

están afectadas por las directrices de una agencia gubernamental. Este agente posee cierto poder regulador sobre determinadas transacciones de las empresas, tales como precios o cantidades ($M1+O1$, $M2$). En el segundo caso se pueden incluir las relaciones entre proveedores y fabricantes de automóviles en las que un fabricante forma una red de subcontratistas, reservándose el derecho a incluir o excluir a los miembros. En este supuesto, la libertad de entrada y salida es híbrida, puesto que depende de las decisiones del fabricante de automóviles y el proceso de toma de decisiones está mediatizado por el precio ($M1$, $M2+O2$). Finalmente está la celda ($M1+O1$, $M2+O2$), lo que Imai e Itami denominaron organización intermedia: organizaciones compuestas por empresas estrechamente relacionadas, aunque independientes, que llevan a cabo transacciones entre ellas con una base continua y a largo plazo. A estas organizaciones intermedias se les denomina en la literatura económica alianzas estratégicas (entre las que destacan las *joint ventures*); si bien muchos investigadores amplían el término a las otras cuatro formas intermedias.

3. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés⁵ (*stakeholders*) son aquellos grupos o individuos que pueden influir o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984). Tales grupos se pueden dividir en internos y externos. Los internos son los accionistas, los consejeros, los trabajadores y los gerentes. Los grupos de interés externos son los demás grupos afectados por las actuaciones de la empresa, tales como: clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, competidores, organizaciones no gubernamentales, comunidades locales y público en general. Los roles que desempeñan estos grupos de interés pueden cambiar conforme el entorno evoluciona y la organización se desarrolla. En cualquier caso, se aceptan mayoritariamente sus derechos sobre la empresa, es decir, las empresas tienen relaciones de dependencia con sus grupos de interés. Cuanto más importante y valiosa sea la participación de un grupo de interés, mayor grado de dependencia tendrá la empresa de él, lo que, a su vez, otorga al grupo de interés más influencia potencial sobre los compromisos, decisiones y actuaciones de la empresa.

Todos los grupos de interés pueden esperar, de manera justificada, que la empresa intente satisfacer sus exigencias particulares. Los accionistas esperan maximizar el valor de sus acciones. Los consejeros desean información e independencia. Los gerentes persiguen, además de una alta remuneración, poder y estatus. Los trabajadores demandan una compensación adecuada, un empleo estable y un trabajo significativo. Los clientes exigen satisfacer sus necesidades a un precio justo. Los proveedores buscan compradores fieles y honestos. Los gobiernos imponen el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Los sindicatos defienden mejores condiciones laborales. Los rivales plantean juego limpio. Las organizaciones no gubernamentales reivindican una mayor responsabilidad social y un comportamiento cívico. Las comunidades locales reclaman organizaciones que contribuyan al desarrollo económico de la región y creen empleo. El público en general desea que la empresa mejore la calidad de vida de la comunidad. La empresa debe tener en cuenta estas demandas cuando desarrolla su actividad o, de lo contrario, los grupos de interés ninguneados pueden retirarle su apoyo.

⁵ La literatura estratégica atribuye a Freeman (1984) el mérito de haber realizado el trabajo seminal sobre el concepto de grupo de interés en la empresa.

La concepción economicista de la gestión supone que el gerente debe atender exclusivamente los intereses de los propietarios de la empresa: en el caso de una sociedad anónima, los accionistas. De ahí que considere que la alta dirección debe concentrar sus esfuerzos en generar riqueza para los accionistas. Ahora bien, los gerentes preocupados únicamente por los intereses de los propietarios toman a menudo decisiones que conducen a resultados negativos en un futuro próximo. Por ejemplo, decisiones como los despidos masivos para incrementar los beneficios, el desprecio hacia los asuntos relacionados con la conservación del medio natural para disminuir los costes de producción o la presión a los proveedores para bajar los precios pueden, de hecho, perjudicar a la empresa a largo plazo.

La nueva gestión, al contrario que la concepción economicista, asume que la empresa mantiene relaciones con diferentes grupos de interés, por lo que considera que tiene algún tipo de obligación hacia ellos. Dos son las formas extremas de gestionar los grupos de interés. La primera puede denominarse de «suma cero». Considera que los diferentes grupos de interés compiten por los recursos de la organización, de forma que la ganancia de un grupo es la pérdida de otro(s). Por ello, la alta dirección trata de adoptar o encontrar formas de aislar la organización de las exigencias de los grupos de interés que controlan los recursos críticos. Ello supone considerar a los grupos de interés como entidades individuales independientes, que se pueden identificar con claridad y de los que es posible tener en cuenta sus intereses en el proceso de toma de decisiones.

La segunda forma de enfocar las relaciones con los grupos de interés es la de «ganar-ganar», que se caracteriza por considerarlos como una extensión de la propia organización, cuyo esfuerzo conjunto contribuye a la creación de valor. Ello hace que la empresa establezca una red continua de relaciones armoniosas con aquellos grupos de interés con los que mantiene vínculos directos, con objeto de afrontar la incertidumbre del entorno. Por otra parte, el mundo se está haciendo muy complejo e interdependiente para asumir un individualismo competitivo. Las empresas tampoco pueden ignorar la responsabilidad que adquieren al tomar decisiones que afectan a otros, incluso si no hay obligación legal de refrendar ese comportamiento. Así pues, la empresa deberá reconocer su interdependencia con los grupos de interés y trabajar en colaboración con ellos para satisfacer las necesidades cambiantes y las expectativas de cada grupo. Las actividades de la empresa bajo esta concepción se expresan mejor en términos de comunicación, confianza, acciones colectivas y reconciliación de intereses. Asimismo, las decisiones gerenciales son resultado de la solidaridad comunal y la comprensión de la diversidad, arraigadas en el afecto y la interdependencia (Wicks *et al.*, 1994).

Esta teoría de los grupos de interés incluye, en su propia naturaleza, una visión relacionada de la empresa y su poder reside en centrar la toma de decisiones en la multiplicidad y diversidad de las relaciones, dentro de las cuales la empresa tiene su razón de ser y en la naturaleza multipropósito de la empresa como vehículo para enriquecer estas relaciones en sus diferentes dimensiones (Buchholz y Rosenthal, 2001).

La empresa Canon aplica el concepto japonés de *kyosei* en sus relaciones con los grupos de interés. *Kyosei* significa «vivir y trabajar juntos por el bien común». La esencia de este concepto está en considerar la vida compartida no simplemente como un medio para alcanzar otros fines, sino como un valor en sí mismo. Un valor grato que hace a

todos los participantes personas mejores y más generosas que se interesan por los demás. *Kyosei* conlleva una serie de niveles de trabajo (Kaku, 1997):

1. Supervivencia económica: la empresa tiene que prosperar y obtener beneficios.
2. Cooperación con los trabajadores: los gerentes y los trabajadores deben reconocer que se encuentran en el mismo barco, por lo que tienen que mantener una lealtad mutua y cooperar unos con otros.
3. Cooperación fuera de la empresa: la empresa debe tratar a los proveedores y clientes con respeto y lealtad. Este espíritu de cooperación debe extenderse a los competidores para lograr un desarrollo conjunto, y también a los grupos de interés.
4. Activismo global: la empresa multinacional debe contribuir a corregir los desequilibrios del mundo, entre los que destacan los desequilibrios en el comercio, en la tecnología, en la riqueza o en el medio ambiente.
5. El gobierno como socio *kyosei*: cooperación con el gobierno para corregir las injusticias sociales y preservar el medio ambiente.

El elemento común en estos pasos es que la armonía, antítesis del desequilibrio, es el objetivo que se preserva a lo largo de todo el proceso, a medida que se avanza de un grupo de interés a otro.

4. RELACIONES INTERORGANIZATIVAS

En la figura 5 se encuentra un marco de referencia para analizar los diferentes puntos de vista de las relaciones interorganizativas. Dichas relaciones se pueden caracterizar por el hecho de que las relaciones sean competitivas o cooperativas y el tipo de organizaciones que las desarrollan sean distintas o similares. Al entender estos puntos de vista, los ejecutivos pueden evaluar su entorno y adoptar estrategias que se ajusten a sus necesidades. La primera perspectiva se llama teoría de dependencia de los recursos. Describe las formas racionales en que las organizaciones se relacionan entre sí para reducir su dependencia del entorno. La segunda perspectiva se refiere a las redes de empresas, donde las organizaciones dependen de otras para crear valor para los accionistas. La tercera perspectiva es la ecología de poblaciones, que examina cómo las organizaciones nuevas llenan nichos que las empresas establecidas han dejado vacíos, y cómo una diversidad beneficia a la sociedad. El último enfoque se denomina institucionalismo y explica por qué y cómo las organizaciones se legitiman en el entorno y diseñan estructuras a partir de tomar prestadas ideas de otros. Estos cuatro enfoques sobre el estudio de las relaciones interorganizativas se describirán a continuación.

		Tipo de organización	
		Distinta	Similar
Relación	Competitiva	Dependencia de Recursos	Ecología de Poblaciones
	Cooperativa		

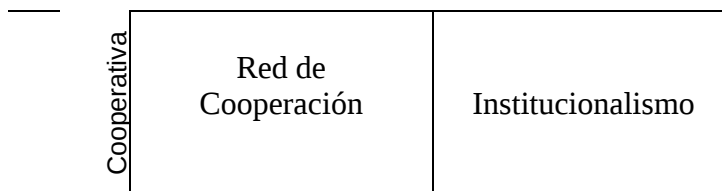


Figura 5: Marco de referencia de las relaciones interorganizativas (Daft, 1998)

4.1. Dependencia de recursos

Las organizaciones no son autosuficientes, es decir, no son capaces de generar todos los recursos que necesitan. Como consecuencia, para asegurar su supervivencia, se vuelven interdependientes con otras organizaciones de su entorno. La premisa básica de la dependencia de recursos es que las actividades y resultados de una organización se explican a través del contexto que la rodea (Pfeffer y Salancik, 1978). Considera que las organizaciones persiguen minimizar su dependencia de otras organizaciones, respecto del suministro de recursos importantes al tiempo que tratan de influir en el entorno para lograr que los recursos que necesitan estén disponibles. En concreto, se asume que las organizaciones pueden actuar para mejorar su probabilidad de supervivencia. La cantidad de dependencia de un recurso se basa en dos factores. El primero es la importancia del recurso para la empresa y el segundo es cuánta discrecionalidad tienen quienes controlan el recurso sobre su asignación y uso, lo que, a su vez, depende del poder interorganizativo y de las habilidades directivas.

La teoría de la dependencia de recursos se centra en enfatizar las posibles alternativas que tienen las organizaciones para cambiar o adaptarse al entorno (Pfeffer, 1982). En este sentido, las organizaciones no responden de forma pasiva a las restricciones externas derivadas de su dependencia de recursos, sino que pueden desarrollar acciones o estrategias para hacer frente a tales restricciones.

Aldrich (1979) considera que el potencial para modificar el entorno con objeto de ejercer el control sobre la dependencia externa es una capacidad que poseen las grandes empresas. De esta forma, las grandes empresas independientes tienen poder sobre los proveedores pequeños; pueden obligarlos a entrar en competencia unos con otros para obtener precios más bajos. Una empresa con poder puede pedir a la que tiene menos poder que absorba más costes, embarque con mayor eficiencia y proporciones más servicios que antes, a menudo sin un aumento del precio. También existen numerosos ejemplos de pequeñas empresas que se organizan en asociaciones (establecen alianzas estratégicas) y llegan a tener un control considerable sobre su entorno.

El poder de mercado de las grandes empresas significa que las pequeñas deben ser flexibles y ágiles, no contar sólo con la competencia en precios. Un proveedor pequeño no debe depender de una gran empresa como cliente único, porque puede quebrar si su producto deja de estar de moda o si el cliente cambia de modo de pensar.

En definitiva, bajo este enfoque, el entorno no conduce a una situación en la que la elección no sea posible, sino que la alta dirección de las organizaciones dispone de un cierto grado de discrecionalidad para elegir la estrategia a seguir y adaptarse al entorno, viniendo determinado el proceso de decisión por las relaciones de poder internas y las demandas de los restantes grupos externos. A partir de esta discrecionalidad, Aldrich y

Pfeffer (1976), basándose en el trabajo de Child (1972), proponen tres formas en que las decisiones estratégicas afectan el entorno. En primer lugar, las organizaciones pueden elegir el «nicho» o segmento del entorno que van a ocupar, así como decidir entre abordar nuevos segmentos o abandonar alguno de los actuales. Esto se ve ilustrado por el hecho de que las empresas puedan decidir probar mercados nuevos o abandonar los viejos.

En segundo lugar, las organizaciones toman decisiones para intentar controlar el entorno y adaptarlo a su conveniencia, lo que permite reducir la dependencia de otras organizaciones, así como conseguir que otras organizaciones dependan de la propia. Para ello, existen diversas alternativas (Pfeffer y Salancik, 1978). De un lado, la organización puede adaptar o modificar las relaciones de interdependencia. Esto puede significar la adquisición de proveedores, efectuar contratos a largo plazo, realizar negocios conjuntos para asegurar los recursos necesarios o construir relaciones de alguna otra manera. Las organizaciones pueden ingresar en asociaciones industriales para coordinar sus necesidades y firmar acuerdos industriales a fin de garantizar los recursos y el suministro de material. Algunas pueden optar por acciones políticas, como crear un lobby a favor de reglamentos o de desregulación, impuestos, tarifas o subvenciones favorables o luchar por nuevas normas que faciliten el acceso a los recursos. Las empresas tratan de crear una demanda para sus productos; igualmente pueden participar en acuerdos con otras organizaciones para regular la competencia. También es ventajoso para una organización que otras organizaciones dependan de ella. Algunas organizaciones llegan hasta suprimir el desarrollo tecnológico por medio de la manipulación de patentes, como medio para controlar la dependencia de recursos.

En tercer lugar, se señala que el entorno se percibe, interpreta y evalúa por personas de la organización y que las decisiones estratégicas que se adopten dependen no sólo de las condiciones objetivas del entorno, sino de la percepción subjetiva que de dichas condiciones se haga internamente. Esto conduce a que diferentes organizaciones puedan actuar de distinta forma en un mismo contexto.

Los actores organizativos definen la realidad en términos de sus propios antecedentes y valores. Las políticas de reclutamiento para directivos en una gran empresa comercial resultó en que la compañía tuviera directivos de antecedentes muy homogéneos (Kanter, 1977). Esto permite que los directivos tengan mucha confianza unos en los otros, puesto que experimentarán las cosas de la misma manera y, por consiguiente, tomarán la misma clase de decisiones. Desde luego, el problema con tal homogeneidad es que el punto de vista único puede ser incapaz de detectar errores.

Existe una variedad limitada de opciones disponibles para los que toman las decisiones organizativas. En este sentido, las barreras legales evitan que una organización penetre en un área específica. También existen barreras económicas. Por ejemplo, algunos proyectos pueden ser demasiado costosos. Además de las barreras que excluyen ciertas alternativas, las decisiones para intentar modificar el entorno pueden no ser posibles para muchas organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones pequeñas tienen menor poder que las organizaciones grandes en términos de capacidad para modificar su entorno.

En general, dos tipos de interdependencia han sido considerados, como también sus efectos sobre las estrategias organizativas: a) interdependencia competitiva o entre

comensales, y b) interdependencia simbiótica, como la que se encuentra entre compradores y vendedores. Así pues, en una situación de simbiosis, el producto o acciones de un actor son el insumo para el otro actor, en una relación competitiva, ambas partes se encuentran en una situación de suma cero.

Pfeffer y Salancik (1978) sostuvieron que el volumen de actividades vinculadas entre las organizaciones seguiría una relación inversa en forma de «U» con la concentración industrial, siendo máxima cuando la concentración era intermedia y mínima cuando la concentración era o muy baja o muy alta. En el caso de la interdependencia simbiótica, cuanto más elevado sea el nivel de la interdependencia de la transacción mayor será el grado de vinculación entre las partes.

4.2. Red de cooperación

Una red es un grupo de diversas organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos en lugar de por una jerarquía formal de relaciones de autoridad o unas relaciones de mercado (Miles y Snow, 1995). Se trata de un sistema coordinado de relaciones de intercambio establecido por diferentes empresas mientras configuran su entorno. No se trata de una mera agregación de empresas, sino de un sistema integrado, con interdependencias funcionales y una identidad característica. La red no es necesariamente un producto de la tecnología, ya que su existencia es independiente de las conexiones informatizadas entre empresas. Las redes constituyen espacios o lugares privilegiados para hacer circular la información entre las diferentes empresas. A su vez, la interacción entre las empresas para el intercambio de información favorece la creatividad y la producción de conocimiento a partir de lo que se conoce como «aprendizaje mediante la interacción» (Baba e Imai, 1993).

Las empresas individuales que forman parte de una red difieren en cuanto a tamaño y enfoque, pero todas ellas desempeñan funciones específicas. Además, dentro de la red o del grupo, las empresas pueden estar vinculadas entre sí a través de varias clases de alianzas, que van desde la formalidad de una empresa conjunta hasta la informalidad de una colaboración indefinida (Gomes-Casseres, 1994). Así pues, una red es el conjunto de empresas independientes vinculadas a través de acuerdos de colaboración. No todas las empresas dentro de la red tienen que estar vinculadas directamente a todas las demás. Algunas pueden hacerlo solamente en virtud de sus nexos comunes con otra compañía de la red o con una sola empresa patrocinadora.

El principio de la red es la autoorganización, que significa que una empresa independiente puede unirse espontáneamente a otras empresas. Para autoorganizarse debe poseer tres características: autonomía, complementariedad y co-desarrollo. La autonomía significa que las empresas tienen independencia para tomar decisiones, lo que confiere cierta libertad para entrar y salir de la red. La complementariedad hace referencia a que las empresas son diferentes y complementarias entre sí, por lo que pueden desarrollar una sinergia fundada en los recursos de cada miembro y que complete o acelere su aprendizaje en campos comunes o complementarios. El co-desarrollo es la búsqueda de una ventaja competitiva a través de un sistema coordinado de intercambio entre los miembros de la red, por lo que debe funcionar como un todo (sistema). La complementariedad y el co-desarrollo contribuyen a potenciar el compromiso, lo que refuerza la actuación conjunta de la red.

Una red puede representarse como un conjunto de «posiciones» (ocupadas por empresas, unidades estratégicas de negocios, asociaciones empresariales y otras instituciones públicas y/o privadas) y «eslabones» (que representan las interacciones entre las posiciones). La posición que una empresa (o institución) ocupa en la red es una localización de poder, que depende de tres factores: las competencias que posee la empresa (indicando su papel en el conjunto de actividades que debe realizar la red), la posición de la empresa en otras redes y el poder de la empresa en relación a otros participantes en la red focal (Thorelli, 1986). A través de los eslabones o relaciones de intercambio, la empresa tiene acceso y alguna influencia sobre los recursos controlados por otras empresas e instituciones de la red.

La forma de la red se define, pues, a través de las características de las posiciones y de cómo están vinculadas unas con otras. La posición es claramente un concepto de estructura, mientras que la estrategia está más relacionada con los eslabones o relaciones interposiciones (Thorelli, 1986).

Una red permite que una organización actúe de una manera orgánica. Por ejemplo, si el entorno cambia y resultan evidentes nuevas oportunidades, una organización puede alterar rápidamente su red de pertenencia, al cortar los vínculos con las empresas que ya no necesita y unirse a las que tienen los recursos que necesita. Así pues, la flexibilidad de la empresa en una red nace de la capacidad de contratar los servicios necesarios, como diseño de ingeniería o mantenimiento, y cambiar pocos meses más tarde sin las restricciones de poseer una planta, equipo o instalaciones. La empresa puede redefinirse una y otra vez para adaptarse a los productos nuevos y a las oportunidades de mercado. La capacidad de disponer y reagrupar los recursos confiere mayor flexibilidad y respuesta rápida a la empresa en red. Sin embargo, la relación más o menos permanente de las empresas es el elemento que mantiene unida la red.

Las redes ofrecen ventajas bien definidas en tres situaciones en particular (Gomes-Casseres, 1994): a) en la competencia en redes se está acrecentando en las batallas que se libran en relación con los estándares técnicos (en el caso de las industrias emergentes, la contienda podría darse entre diversas tecnologías nucleares que busquen apropiarse del mercado), b) en las situaciones de gran importancia de la escala global, han creado un terreno fértil para las redes (la vinculación con las empresas presentes en varios mercados puede ayudar a que una empresa disminuya sus costes a través de volúmenes mayores, a la posibilidad de acceso a las habilidades y activos de otras naciones) y c) en los nexos creados por las nuevas tecnologías entre industrias anteriormente separadas (las redes permiten que los especialistas de diversos campos cooperen y exploten las nuevas oportunidades con mucha mayor rapidez que si trataran de adquirir individualmente las capacidades y ventajas específicas de cada industria).

Esta forma de organización puede ser particularmente útil en industrias de cambio tecnológico veloz y con nuevas maneras de producir y vender. Cuando la incertidumbre es alta, el riesgo grande y el tiempo apremiante, la modularidad de la organización en red puede proporcionar una respuesta rápida. Además, la autonomía local de la forma de red se encarga de dar una respuesta creativa.

Las redes industriales evolucionan cada vez más a través de las fronteras nacionales, por lo que se les denomina redes transfronterizas. Se crean de manera bastante espontánea. En gran medida fijan gradualmente el contexto mundial de la industria sobre la base de la

información de que disponen las empresas integrantes y la coordinación del proceso en la red. Desde el punto de vista de los aspectos tecnológicos, el nuevo contexto global sugiere que el sistema triunfador quedará decidido mediante la combinación del concepto de un producto comercializable y el subsiguiente proceso de fabricación y distribución (Baba e Imai, 1993).

La red admite una gran variedad de formas, que se pueden delimitar a partir de la intensidad alcanzada en cada una de las siguientes dimensiones (adaptado de Mattsson, 1987):

- *Estructuración*. Una red muy estructurada implica una nítida división del trabajo entre las empresas que la conforman. La división es una consecuencia de la especialización funcional o de las asimetrías de las empresas.
- *Homogeneidad*. Una red es homogénea si sus miembros aportan recursos en una cuantía similar.
- *Jerarquía*. Una red jerárquica se caracteriza por el dominio de una empresa sobre las otras. En la época actual, la influencia de una empresa dentro de la red depende principalmente de la importancia relativa y de la singularidad que posea ésta en comparación con las que posean otros socios. Esta importancia puede cambiar con el paso del tiempo y provocar realineamientos del poder dentro de la red.
- *Exclusividad*. Una red es exclusiva si sus miembros no participan en otras redes empresariales.

La red puede ser de dos tipos, según exista o no una empresa focal (dominante). La red formado por una empresa focal se caracteriza por la existencia de una empresa que mantiene relaciones cuasi-jerárquicas con otras empresas, generalmente de menor dimensión (el ejemplo típico son las relaciones con los subcontratistas en la *kaisha*, empresa japonesa). La empresa dominante no tiene un poder absoluto dentro de la red, ya que sus socios poseen unas capacidades o tecnologías no disponibles por la empresa focal. La ruptura de estas relaciones representaría un serio inconveniente para la empresa focal, ya que le resultaría difícil encontrar en un corto espacio de tiempo nuevos socios. Esta red es estructurada, jerárquica, exclusiva y poco homogénea. Los acuerdos de la empresa focal con el resto de empresas representan una misma unidad de acción.

Algunas estructuras de redes muy elaboradas, en las que participan empresas muy especializadas en los distintos componentes de la cadena de valor de un producto y donde una empresa se encarga de coordinar al resto, llevan a que esta última se convierta, de acuerdo con *Business Week*⁶, en una «empresa hueca» (sin apenas distribución, producción o investigación). De este modo, el conjunto de empresas que participa en la red realiza actividades económicas que en otras épocas tenían lugar dentro de las empresas integradas verticalmente. Es un peligro para las naciones industrializadas que las empresas huecas sean autóctonas, mientras que el resto (las que realmente crean empleo) se localizan en terceros países (básicamente asiáticos).

Cuando no existe una empresa focal y las empresas son de similar dimensión, las redes se pueden denominar constelaciones (Lorenzoni y Ornati, 1988). En algunos casos la supervivencia de la empresa está supeditada a la continuidad de la constelación, como ocurre con pequeñas empresas muy especializadas, donde cada una realiza una parte del

⁶ Business Week (1986): “The hollow corporation”, *Business Week*, 3 de marzo, pp. 53-75.

producto final. Este caso es muy corriente en Italia -distrito italiano-, donde cuenta con el apoyo del gobierno. En el centro de cada constelación se encuentra un mediador principal independiente, o *impannatore*, que dirige las relaciones entre las distintas empresas. Tiene una doble función: a) de coordinación y de resolución de problemas y b) de transmisión de la información desde un lugar de la cadena de valor a cualquier otro donde pueda ser útil. Por ejemplo, en el sector textil italiano, los mediadores intervienen en todos los aspectos del negocio: adquisición de materias primas, diseño de los tejidos, contratación de la producción, transporte y venta. Examinan los muestrarios de los tejedores para la siguiente temporada y, si piensan que se venderán, los llevan a los clientes de todo el mundo. Si el mercado plantea objeciones al precio de los tejidos, el *impannatore* puede ayudar al tejedor a encontrar la forma de recortar los costes. También negocia con el proveedor de materia prima y con los encargados del transporte. Pueden asegurar que las compensaciones se compartirán adecuadamente, influyendo en los precios y canalizando el trabajo solamente hacia los miembros que cooperen. Pueden, por ejemplo, denegar trabajo a una empresa de la constelación que esté tratando de expulsar del mercado a otros competidores, que tendrían éxito de no ser por los precios predatorios del primero (Johnston y Lawrence, 1988). En general, las empresas se pueden asociar en constelaciones para la realización de actividades tecnológicas, productivas y de comercialización. Esta red está muy estructurada y suele ser muy homogénea, poco jerárquica, si bien existe una posición central que controla la red y casi siempre es exclusiva.

En realidad, las redes varían en cuanto a tamaño, patrón de crecimiento, conformación, competencia interna y estructura de gobierno. En consecuencia, lo que es apropiado para una red puede ser completamente inapropiado para otra. Cuando la competencia entre las redes concentre sus esfuerzos en el establecimiento de un estándar industrial, el número de empresas en la red y su participación combinada del mercado total será crucial para el éxito. El tamaño en su conjunto puede ser menos importante en las redes motivadas por la convergencia de dos o más industrias, como aquellas que se desenvuelven en el campo de la multimedia. La idea consiste en vincular tecnologías o mercados complementarios. No obstante, cuando las compañías disímiles asociadas que conforman estas redes pueden explotar economías de escala en sus propias industrias, el volumen mayor de negocios conjuntos puede ayudar a la red en sus propósitos (Gomes-Casseres, 1994).

4.3. Ecología de poblaciones

El enfoque de ecología de las poblaciones (conocido en ocasiones como el modelo de selección natural) considera que, dada una población de organizaciones, sobreviven aquellas que mejor se adaptan a las características del entorno, o también, se podría decir que los factores del entorno seleccionan a las organizaciones. Desde la perspectiva de la ecología de la población, el entorno es el principal determinante del éxito o fracaso de las organizaciones. La organización debe satisfacer una necesidad del entorno o se quedará fuera. Por tanto, el cambio y la supervivencia de las organizaciones están enfocados hacia un mejor ajuste con el entorno. El modelo de ecología de poblaciones no trata con unidades organizativas, sino que tiene que ver con las formas o poblaciones de organizaciones.

Una población organizativa se encuentra constituida por el conjunto de organizaciones con una forma concreta dentro de un momento y espacio temporal. De acuerdo con Aldrich (1979), la forma organizativa es una configuración específica de objetivos,

límites y actividades. Por tanto, resume las propiedades esenciales que hacen a un conjunto de organizaciones ecológicamente similares. También se podría decir que un conjunto de organizaciones posee la misma forma si los cambios en el entorno les afectan de manera similar (Carroll y Hannan, 1995). Diferenciamos dos formas organizativas extremas: generalistas y especialistas. Una organización especialista es la que realiza un menor número de cosas de manera más intensiva en comparación con una generalista. En el ámbito económico podemos diferenciar entre empresas especializadas y empresas diversificadas.

Las formas organizativas ocupan «nichos» en el entorno: combinaciones diferenciadas de recursos y otras restricciones que son suficientes para apoyar una forma organizativa (Aldrich, 1979). Se supone que el nicho tiene una determinada «capacidad de carga»: número máximo de empresas que puede soportar en un momento determinado, teniendo en cuenta los recursos y otros elementos necesarios en ese entorno. En el nicho, la población compite ventajosamente con otras poblaciones y representa la manera en la que la población se gana la vida. Cada nueva forma organizativa trata de encontrar un nicho que la sostenga. Este suele ser pequeño en las primeras etapas de una organización, pero con el tiempo puede crecer si la organización tiene éxito. Si no hay un nicho disponible, la organización declinará y morirá.

A su vez, el «tamaño de una población» depende del nicho donde está ubicada; nicho que tiene una determinada capacidad, definida por el número máximo de organizaciones que puede soportar. También depende en cada período de tiempo de las tasas de natalidad, mortalidad y fusiones de organizaciones. La tasa de nacimientos incluye no solo las nuevas creaciones sino también las migraciones de organizaciones dentro de la población. Las organizaciones pueden desplazarse de una población a otra.

La investigación sobre los nichos muestra que los nichos estrechos tienden a mantener organizaciones especializadas, mientras que los nichos más amplios mantienen organizaciones generalistas (Carroll, 1985). Las organizaciones especialistas suelen ser más competitivas que las generalistas en el área limitada en que sus dominios se superponen. Sin embargo, la amplitud del dominio de la generalista sirve para protegerla en cierta medida de los cambios del entorno. Aunque puede disminuir la demanda de alguno de sus bienes o servicios, al mismo tiempo suele aumentar la de otros. Además, gracias a su diversidad de bienes, servicios y clientes, reasignan recursos internamente para adaptarse a un entorno cambiante, no así los especialistas. Sin embargo, puesto que estas últimas a menudo son organizaciones más pequeñas, en ocasiones pueden moverse con mayor velocidad y ser más flexibles para adaptarse a un entorno cambiante.

Dos fuerzas permiten explicar cómo varían el número de organizaciones en las poblaciones organizativas a lo largo del tiempo: competencia y legitimación. Ambas fuerzas afectan a la «densidad de la población» (el número de organizaciones en la población), aunque con efectos opuestos. La densidad poblacional aumenta en forma directa con la legitimación de la forma organizativa y disminuye en forma inversamente proporcional al nivel de competencia existente dentro de la población.

La legitimidad presenta raíces sociológicas, al hacer referencia a la aceptación social de la forma organizativa. Así, las nuevas formas tienen poca legitimidad social, aunque en la medida en que actúan de forma fiable y responsable van adquiriéndola. Sin embargo,

si no se ajustan a las normas sociales a lo largo del tiempo, pueden no adquirir la legitimidad que es necesaria para sobrevivir (Hannan y Freeman, 1977). Además del aumento de la legitimidad, pueden contribuir otros factores a la autoconsolidación del crecimiento inicial de una población. Estos factores incluyen cambios en las necesidades y hábitos de los consumidores, el desarrollo del mercado o mejoras colectivas en eficiencia, entre otros. De ahí que esperemos que las tasas de creación se incrementen con la edad de la forma (al menos inicialmente), aunque la competencia también se incrementará. La competencia ejercerá un efecto negativo sobre la tasa de creación de organizaciones.

Dado que los recursos son escasos, entre las organizaciones de una misma población se generará una competencia para apropiárselos, de tal forma que únicamente sobrevivirán las organizaciones que sean competitivas en el aprovechamiento de dichos recursos.

Las tasas de creación y mortalidad muestran «dependencia de la densidad». La tasa de mortalidad es elevada al principio (debido a una legitimación insuficiente), disminuye conforme se incrementa la densidad hasta alcanzar un punto cercano a la capacidad de carga y asciende conforme se incrementa la densidad (debido a los efectos de la competencia). La ecología de las poblaciones espera: a) una relación entre tasa de densidad y mortalidad con forma de U y b) una relación entre tasas de densidad y creación con forma de U invertida. El trabajo empírico ha validado sobradamente estas expectativas (Carroll y Hannan, 1995).

El modelo de ecología poblacional supone que siempre surgen organizaciones nuevas en la población. Por ende, las poblaciones de organizaciones sufren cambios constantes. El proceso de cambio en la población se define a través de tres principios que ocurren en etapas sucesivas: variación, selección y retención (Campbell, 1969):

- Variación. Nuevas formas organizativas aparecen continuamente en una población de organizaciones, sean estas planificadas o no. Estas variaciones se diseminan en la población mediante procesos de difusión –por ejemplo, mediante el desplazamiento de personal de unas organizaciones a otras y, en particular, desde empresas establecidas hacia organizaciones de nueva creación– y aprendizaje indirecto –por ejemplo, a través de cursos, conferencias y publicaciones profesionales que dejan constancia de la demostración de una determinada variación en una organización concreta–. La variación ofrece la materia prima con la que puede llevarse a cabo la selección. La variación entre las organizaciones se genera principalmente en la fecha en que se establecen las organizaciones. Stinchcombe (1965) proporcionó el argumento más poderoso: las estructuras organizativas persisten en el tiempo. Diferentes organizaciones establecidas en diferentes fechas se adaptan al contexto del momento en que se fundaron. Sin embargo, este contexto inicial «marca» las organizaciones, de manera que, en algún momento posterior en el tiempo, en vez de observar organizaciones esencialmente semejantes porque se han adaptado a las condiciones prevalecientes, las diferencias iniciales seguirán existiendo.
- Selección. Una vez que se producen dichas variaciones, tiene lugar un proceso de selección de aquellas formas organizativas que encajen con el entorno. En este proceso de selección es el entorno el que selecciona las formas organizativas que mejor se adecuan a la base de recursos del mismo. Este proceso se lleva a cabo a través de la competencia entre las distintas formas. Cuando existe una demanda insuficiente para el desarrollo de una organización y los recursos a su alcance son escasos, terminará por «salir del mercado». El entorno sólo «elegirá» unas cuantas

variaciones, las cuales sobrevivirán en el largo plazo. La selección tiene lugar principalmente a través de la competencia entre formas (Hannan y Freeman, 1977).

- Retención. Las formas seleccionadas en la etapa anterior son preservadas, duplicadas o reproducidas mediante diversos mecanismos. La retención implica la persistencia de la forma organizativa en el futuro. Así pues, mediante la retención unas cuantas organizaciones crecen y se institucionalizan en el entorno.

Mediante el proceso anteriormente descrito, se irán conformando poblaciones o conjuntos de poblaciones homogéneas. El aprovechamiento de unos determinados recursos, sin que se excluya el mantenimiento de relaciones simbióticas con otras poblaciones, posibilita la aparición de una forma organizativa que adquiere conocimientos y habilidades peculiares que le confieren una competencia diferencial en ciertas áreas (McKelvey, 1982). Además, parece existir una tendencia a que determinadas técnicas o habilidades se agrupen juntas, lo que favorece la diferenciación entre poblaciones. Las agrupaciones que experimenten dificultades aprenderán de las más eficientes y ello provocará una homogeneización interna entre un conjunto de organizaciones que comparten un determinado nicho. A medida que este proceso se consume, la diferenciación interna se hará mínima y la externa máxima: surgirá una nueva forma organizativa.

El cambio en las poblaciones puede ocurrir, bien porque surgen formas organizativas nuevas que eliminan a las antiguas, o bien a través de la modificación de las existentes (Aldrich, 1979). La innovación y el cambio en una población de organizaciones tienen lugar mediante el nacimiento de nuevas formas y clases de organizaciones, más que por la reforma y modificación de las organizaciones existentes. De hecho, se considera que las formas organizativas son relativamente estables y el bienestar de la sociedad es impulsado por el desarrollo de formas diferentes de organizaciones mediante iniciativas emprendedoras. Las nuevas organizaciones satisfacen mejor las demandas de la sociedad que las organizaciones establecidas, las cuales son lentas para cambiar. Las grandes organizaciones establecidas con frecuencia se convierten en dinosaurios. Por eso surgen formas organizativas nuevas que se ajustan al entorno actual, que ocupan un nicho y, con el tiempo, restan negocios a las organizaciones establecidas.

Las organizaciones tienden a ser inmóviles en relación a los cambios del entorno. Cierta resistencia al cambio de las organizaciones, denominado «inercia estructural» (Hannan y Freeman, 1977), obedece a factores internos –tales como, fuertes inversiones en plantas, equipo y personal especializado, estrechez de miras de los directivos, la historia de éxito de la organización que justifica los procedimientos actuales y la dificultad de cambiar la cultura organizativa– y externos a las mismas –entre otros, barreras jurídicas y financieras para entrar y salir del mercado o la limitada disponibilidad y accesibilidad a la información– (Hannan y Freeman, 1977). Dicha inercia puede definirse en términos de grado de resistencia al cambio y velocidad de ajuste. El primero hace referencia a la dificultad que experimenta una organización para implementar un determinado cambio relacionado con su estructura organizativa, sistema directivo o estrategia, entre otros. Por su parte, la velocidad de ajuste expresa la celeridad con que la organización puede asimilar y adoptar como válido el mencionado cambio. Así, cuanto mayor sea su resistencia al cambio y menor su velocidad de ajuste, mayor será el grado de inercia estructural o rigidez organizativa que posee una empresa.

Un mayor grado de inercia estructural se traduce, a su vez, en una mayor probabilidad de fracaso en el intento de implantar los cambios necesarios para adaptarse a nuevos entornos. Ello da lugar a la aparición de un círculo vicioso que conduce a la desaparición de aquellos tipos de organización que carecen de las características que demanda el nuevo entorno: de un lado, si la organización intenta acometer una serie de cambios con objeto de adaptarse a estas nuevas condiciones, incrementa su probabilidad de fracaso, consecuencia de la inercia estructural. Del otro, si no acomete tales cambios, no puede sobrevivir en un entorno para el que no está preparada. Dicho de otro modo, como resultado de la inercia estructural, que dificulta cambios organizativos fundamentales, el entorno lleva a cabo procesos sistemáticos de selección natural que permiten la supresión de aquellas organizaciones que no poseen las características exigidas; ello independientemente de que estas organizaciones intenten adaptarse o no al entorno, debido a que la inercia dificulta e incluso imposibilita esta adaptación. En definitiva, el proceso de selección natural provoca la desaparición de las organizaciones inadecuadas, a la vez que, simultáneamente, afianza la permanencia de las organizaciones adecuadas mientras el entorno mantenga cierta estabilidad.

La transformación verdadera es un hecho raro y poco probable ante todas estas barreras. Así pues, cuando ocurren cambios rápidos, es probable que las organizaciones viejas declinen o fracasen y que surjan otras mejor adaptadas a las necesidades del entorno.

No obstante, junto a estas indudables aportaciones, también han surgido algunas críticas al modelo (Hall, 1996). En primer lugar, no se especifican las fuentes de las variaciones originales (primera etapa del proceso evolutivo), es decir, se ignoran los procesos directivos internos de las organizaciones, las decisiones estratégicas, así como los procesos mediante los cuales se consigue el ajuste entre la organización y el entorno. En segundo lugar, el modelo de ecología de las poblaciones utiliza demasiadas analogías con los sistemas biológicos, lo que no permite analizar adecuadamente las decisiones y motivaciones humanas. Por último, las organizaciones y los entornos no son entes inertes, sino que están formado por personas que actúan y responden a las actuaciones de otros, es decir, no se tienen en cuenta variables tales como el poder, el conflicto o los procesos sociales.

4.4. Institucionalismo

El origen del institucionalismo organizativo se remota a los trabajos de Selznick (1949). Al analizar el proceso de desarrollo de la Autoridad del Valle de Tennessee, Selznick llega a la conclusión de que en sus orígenes las organizaciones formulan sus estrategias y diseñan sus estructuras basándose en criterios racionales; persiguen, por tanto, alcanzar la máxima congruencia entre sus requerimientos técnicos y las tareas a realizar. La organización es, pues, un instrumento racional ideado para realizar un trabajo específico. También observa que el entorno tiene una dimensión institucional que presiona a la organización para que asuma ciertos valores, normas y actitudes como componentes relevantes de un comportamiento socialmente aceptable. Las organizaciones al tratar con el entorno internalizan comportamientos que contribuyen a saber desenvolverse según los estándares conductuales estables.

Como resultado de la presión para conducirse en forma adecuada y correcta, las estructuras formales de muchas organizaciones reflejan las expectativas y valores del entorno, más que la demanda de las actividades de trabajo. Esto significa que una

organización puede incorporar puestos o actividades (la designación de un funcionario para garantizar oportunidades iguales de empleo a diferentes grupos, la formación de un grupo de planificación estratégica) que la sociedad considera importantes, con lo que se incrementa su legitimidad y perspectivas de supervivencia, aun cuando tales elementos puedan reducir la eficiencia.

La estructura formal y el diseño de una organización no son racionales con respecto al flujo de trabajo y a los productos o servicios, pero asegurarán su supervivencia en el entorno. Este proceso transforma a las organizaciones en instituciones. De esta forma, Selznick (1957) concibe las organizaciones como instituciones, es decir, organismos adaptativos que se forman con las características y compromisos de sus miembros, así como por las influencias de su entorno. En este sentido, este autor las denomina «instituciones» y las distingue de las «organizaciones», a las que considera simples herramientas diseñadas para realizar un trabajo.

El punto de vista institucional considera que el entorno de las organizaciones tiene dos dimensiones relevantes, la técnica y la institucional. El entorno técnico básicamente se circunscribe al mercado donde la organización compite utilizando recursos limitados. El institucional refleja lo que la sociedad visualiza como formas correctas de organización y comportamiento (Meyer y Rowan, 1977).

El entorno técnico es el mercado donde la organización compite produciendo bienes y servicios. Incluye a la tecnología empleada, procesos y factores que conllevan unos niveles de eficacia y eficiencia a la organización. El entorno institucional se caracteriza por la elaboración de una serie de reglas y requisitos a los que deben someterse las organizaciones individuales si desean recibir apoyo y legitimidad (Scott y Meyer, 1991).

Cuando se habla de entorno técnico, se hace dentro de un contexto compartido, donde la escasez de factores de producción hace competir a las organizaciones por los recursos y hacer frente a las presiones competitivas. Sin embargo, si hacemos referencia a un entorno institucional, hablamos de un contexto político y legal, son presiones coercitivas, normativas y miméticas, que las organizaciones deben afrontar por la necesidad de legitimidad.

Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad (North, 1990), es decir, leyes a nivel de población, normas informales y convenciones que otorgan una estructura durable a las interacciones sociales. Por tanto, constituyen el marco en cuyo interior ocurre la interacción humana. Hay que diferenciar las reglas (instituciones) y los jugadores (organizaciones). Las instituciones son prácticas generalizadas y reconocidas de una sociedad que comúnmente se juzgan adecuadas a las circunstancias, por lo que ayudan a comprender qué determina el comportamiento de la economía a lo largo del tiempo. Estas creaciones de los seres humanos definen un conjunto limitado de posibles alternativas en un momento dado en una sociedad. Este conjunto limitado de alternativas está formado por la estructura de las reglas de decisión política y por los derechos de propiedad, así como también por las normas de comportamiento que limitan las alternativas de las que disponen las personas (North, 1986). En suma, las instituciones son las reglas de juego, entendidas como las limitaciones ideadas o asimiladas por el hombre para dar forma a la interacción humana. De esta forma

moldean el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, así como los mecanismos de cumplimiento de esas reglas (North, 1990).

La teoría institucional no sólo tiene en cuenta aspectos técnicos o competitivos del entorno, sino que hace hincapié en el conjunto de valores, normas o creencias que actúan como mitos racionales guiando el comportamiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977). Son mitos en el sentido de que son creencias ampliamente mantenidas que no pueden ser objetivamente verificadas. Son racionales porque toman la forma de normas que especifican procedimientos necesarios para conseguir un fin determinado (Scott, 1998). Las fuentes de estos mitos se consideran institucionalizadas en cuanto a que su existencia y eficacia está alejada de la discrecionalidad de cualquier participante individual u organización (Meyer y Rowan, 1977). Sin considerar las instituciones como las reglas del juego, impuestas por el entorno, podemos observar como el juego económico se encuentra modelado de manera fundamental por el marco institucional de un país en particular.

En resumen, el entorno técnico hace referencia a la búsqueda y obtención de recursos limitados en el mercado, mientras que en el entorno institucional nos fijamos en el contexto político legal que las organizaciones afrontan para obtener legitimidad (Boons y Strannegard, 2000). Las organizaciones deben tratar con ambos, ya que tanto factores técnicos como institucionales coexisten y afectan a las organizaciones.

Las instituciones pueden ser formales e informales (figura 6). Las instituciones formales son explícitas y normalmente están recogidas de forma escrita, e incluyen cuestiones como las constituciones, las leyes o los contratos, mientras que las instituciones informales están formadas por códigos de conducta, valores sociales, cultura cívica y cuestiones éticas o religiosas, entre otras. Las instituciones informales son normas que nunca han sido ideadas conscientemente y que a todo el mundo interesa acatar. Su importancia se puede observar partiendo de la evidencia de que las mismas reglas formales y/o constituciones impuestas a diferentes sociedades producen resultados diferentes.

GRADO DE FORMALIDAD	INSTITUCIONES	ORGANIZACIONES	PILARES DE APOYO
Instituciones formales	Constituciones Leyes Contratos Reglas económicas	Burocracias públicas y privadas Sindicatos ONGs	Regulador (coercitivo)
Instituciones informales	Normas de comportamiento Cultura Ética Códigos de conducta	Redes sociales (étnicas, políticas, religiosas, etc.) Pandillas Mafias	Normativo Cognitivo

Figura 6: Dimensiones de las instituciones (Peng, 2008)

Las instituciones pueden ser creadas (leyes y reglamentos) o evolucionar a lo largo del tiempo (cultura). Las instituciones son una creación humana, que evolucionan y son alteradas por humanos. Las instituciones cambian de un modo incremental, no de un modo discontinuo. Aunque las normas formales puedan cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o judiciales, las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta son mucho más resistentes o impenetrables a las políticas deliberadas.

Las instituciones proporcionan la estructura básica por medio de la cual la humanidad a lo largo de la historia ha creado orden, y de paso ha procurado reducir la incertidumbre. Un adecuado marco institucional favorece la gobernanza y el funcionamiento económico, al proporcionar a los inversores confianza en unos derechos de propiedad seguros, facilitar la inversión en capital humano y físico, limitar el poder del gobierno mediante un sistema judicial independiente, garantizar que los contratos se ejecutan de forma eficaz o respaldar las transacciones económicas privadas. Las instituciones son las encargadas de proporcionar la estructura de incentivos de una economía, reduciendo la incertidumbre al definir y limitar al conjunto de elecciones de los individuos y determinar las oportunidades que hay en una sociedad (North, 1990).

La función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana. Pero la estabilidad de las instituciones de ningún modo contradice el hecho de que estén en cambio permanente. Partiendo de acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento pasando por leyes estatutarias, derecho escrito y contratos entre individuos, las instituciones se encuentran evolucionando y, por consiguiente, alterando continuamente las elecciones a nuestro alcance.

Las instituciones, junto con las limitaciones ordinarias de la teoría económica, determinan las oportunidades que hay en una sociedad. Las organizaciones se crean con un propósito deliberado, como consecuencia de la oportunidad, la cual en general es debida al conjunto de limitaciones existentes (tanto las institucionales como las tradicionales de la teoría económica), y en el curso de sus empeños para lograr sus objetivos constituyen una fuente principal del cambio institucional.

Las organizaciones son creadas para aprovechar esas oportunidades y, conforme evolucionan, alteran las instituciones. La vía resultante del cambio institucional está formada por 1) el entrelazamiento que es producto de la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones que se han creado por evolución como una secuencia de la estructura incentivadora que proporcionan esas instituciones, y 2) el proceso de retroalimentación por medio del cual los humanos percibimos y reaccionamos a los cambios que se dan en el conjunto de oportunidades.

Las organizaciones se integran en campos junto con otras organizaciones similares. Un «campo organizativo» es definido por DiMaggio y Powell (1983) como “aquellas organizaciones que, en términos agregados, constituyen un área reconocida de vida institucional: suministradores clave, consumidores de recursos y productos, organismos reguladores, así como otras organizaciones que produzcan bienes y servicios similares”. Se trata, en suma, de organizaciones cuyos participantes interactúan entre ellos con mayor frecuencia que con otros actores ajenos al campo (Scott, 2008). La virtud de esta unidad de análisis es que no dirige la atención únicamente a las empresas competidoras, sino a la totalidad de los actores relevantes.

La consecuencia de la presión de las instituciones sobre un determinado campo organizativo es la búsqueda de la legitimidad o apoyo social para poder sobrevivir. La legitimidad se define como la perspectiva general de que las acciones de una organización sean deseables, adecuadas y apropiadas dentro del sistema de normas, valores y creencias del entorno (Suchman, 1995). Todo ello conlleva una coherencia

entre los valores de las organizaciones y los sociales. Las organizaciones se desempeñan bien cuando el entorno en que están insertas percibe que tienen un derecho legítimo a existir. Otra consecuencia es que las diferentes presiones provocan comportamientos homogéneos de las organizaciones dentro de un mismo campo, lo que denominamos como isomorfismo.

Cuando un campo organizativo apenas comienza, la diversidad es la norma. Surgen nuevas organizaciones para llenar los nichos que aparecen. Ahora bien, en cuanto una industria se establece, hay un empujón invisible hacia la similitud. «Isomorfismo institucional» es el término que se emplea para describir este movimiento hacia la similitud, es decir, dentro de un campo organizativo, las organizaciones buscan legitimidad y aprobación social y adoptan pautas estructurales y de comportamiento que se definen externamente como apropiadas a su entorno, y que se refuerzan mediante su interacción con otras organizaciones (Westney, 1993). Como consecuencia de este isomorfismo institucional, las organizaciones son cada vez más homogéneas en su forma dentro de cada campo organizativo (Zucker, 1987). Aunque la naturaleza de la presión del entorno hacia el isomorfismo está todavía en proceso de especificación y elaboración, puede señalarse la existencia de tres razones para este isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983):

- Isomorfismo coercitivo. Existen fuerzas coercitivas desde el entorno, tales como las regulaciones gubernamentales, que pueden imponer criterios de estandarización a las organizaciones. El factor regulador considera a la institución como un sistema de reglas estable aplicado a través de la supervisión, el control y el poder sancionador. Las instituciones establecen una serie de reglas y a través de mecanismos formales que regulan las actividades de las organizaciones, muestran un modelo de comportamiento en la conformidad y las sanciones. El factor regulador ejerce una presión coercitiva, ya que impone una serie de comportamientos aceptables respecto a otros y se refleja en la existencia de reglas, leyes y sanciones. El isomorfismo coercitivo se presenta cuando una organización depende de otra, cuando hay factores políticos como reglas, disposiciones o sanciones, o cuando existe alguna otra base legal o contractual que defina la relación. Las organizaciones que operan con tales restricciones adoptarán los cambios y se relacionarán entre ellas en una forma que alimenta la homogeneidad y limita la diversidad.
- Isomorfismo normativo. El isomorfismo también se debe a las presiones normativas que se derivan de una fuerza laboral, especialmente la dirección, cada vez más profesionalizada y, por tanto, con una formación y estructura mental semejante. Tanto la formación profesional como el crecimiento y desarrollo de redes profesionales dentro de los campos organizativos conducen a una situación en la que el personal directivo de las organizaciones del mismo campo apenas se distingue de una organización a otra. El isomorfismo normativo significa que las organizaciones cambian para alcanzar estándares de profesionalismo o adoptar técnicas que la comunidad profesional considera actualizadas y efectivas. Las modificaciones pueden darse en cualquier área, como tecnología de la información o requerimientos contables. La gente se ve expuesta a capacitación y estándares similares, y adopta valores compartidos que se implantan en las organizaciones en que trabajan. Las escuelas de negocios enseñan a sus estudiantes de finanzas, marketing y recursos humanos que ciertas técnicas son mejores que otras, de modo que su uso se convierte en norma en esos campos. El factor normativo incluye las normas y los valores, los cuales

introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación dentro de la vida social. Representa modelos de comportamiento individual basados en dimensiones obligadas de interacción social, ya que las instituciones guían el comportamiento definiendo lo que es adecuado o lo que se espera de una situación social determinada. La presión normativa se refiere a lo que se considera como socialmente correcto o apropiado.

- Isomorfismo mimético. Las organizaciones, a medida que se enfrentan a la incertidumbre, adoptan un proceso de imitación o mimetismo, buscando respuestas en otras organizaciones de su campo que ya se hayan enfrentado a problemas similares. Cuando los directivos perciben que una innovación en una organización logra el éxito, se apresuran a copiar la práctica en cuestión. El modelo se aplica sin que haya alguna prueba clara de que va a mejorar el desempeño en la propia organización. Los procesos miméticos permiten explicar las modas en el mundo de los negocios. Una vez que comienza una idea, muchas organizaciones la adoptan sólo para darse cuenta de que su aplicación es difícil y puede causar más problemas de los que resuelve. Isomorfismo mimético significa copiar o seguir el modelo de otras organizaciones.

Una organización puede usar alguno o todos estos mecanismos de isomorfismo (mimético, coercitivo o normativo) para modificarse y obtener mayor legitimidad en el entorno institucional. Las empresas tienden a usar estos mecanismos cuando sienten que hay dependencia, incertidumbre, objetivos ambiguos y que tienen que apoyarse en una acreditación profesional. El resultado de estos procesos es que las organizaciones son mucho más homogéneas de lo que se esperaría a partir de la diversidad natural que se da entre los directivos y entre los entornos.

La legitimidad es diferente en función del factor institucional que consideremos. Según el factor regulador la legitimidad se obtendrá en las organizaciones legalmente establecidas y que actúan según los requisitos legales. Para el factor normativo legitimidad será la obligación moral existente que va más allá del cumplimiento de la legalidad vigente. Dentro del marco mimético, la legitimidad se obtendrá a través de la adopción de estructuras y comportamientos aceptados como correctos, y apoyados culturalmente. En definitiva, la legitimidad se refleja en el alineamiento social, el soporte normativo y con el cumplimiento de reglas y leyes existentes (Scott, 2008).

Con todo, la teoría institucional ha sido criticada por su visión anti-racional del comportamiento y la estructura organizativa, así como por el hecho de que sus predicciones no se vean totalmente corroboradas por los estudios empíricos (Donaldson, 1995). Por otro lado, Westney (1993) señala que existen dos dificultades a la hora de utilizar el concepto de campo organizativo como unidad de análisis:

- Definir los límites de un campo organizativo provoca problemas metodológicos significativos.
- El reto de identificación y medida. Es decir, si la institucionalización es una variable dicotómica –institucionalizada o no institucionalizada- o una variable continua, sujeta a diversos grados de institucionalización, además del hecho de cómo saber cuándo una estructura o proceso organizativo está, de hecho, institucionalizado.

5. CAPITAL SOCIAL

La máxima «no es lo que sabes o conoces sino a quién conoces» resume gran parte de la sabiduría popular respecto al capital social. El capital social son los aspectos de las organizaciones sociales, tales como la confianza, la reciprocidad, las redes sociales, las normas y las leyes que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo (Putnam, 1993; Ostrom y Ahn, 2003). Todos estos conceptos afectan las expectativas que tienen los individuos acerca de los patrones de interacción que los grupos de individuos introducen en una actividad recurrente.

La confianza es la expectativa positiva de que la otra parte no actuará en forma oportunista si tiene la opción de hacerlo. Por su propia naturaleza, la confianza crea la posibilidad de sufrir una decepción o de que se aprovechen de uno. Por tanto, la confianza implica que alguien se coloca en una opción vulnerable. Solemos confiar en los demás porque parece lo correcto.

La confianza es el factor más inclusivo en lo que se refiere a la facilitación de la cooperación voluntaria. La confianza permite que la persona que confía lleve a cabo una acción que involucra el riesgo de pérdida si la persona en la que se confía no realiza la acción esperada. Implica una oportunidad para que tanto la persona que confía como la persona en la que se confía incrementen su bienestar (Ostrom y Ahn, 2003). La confianza y la confiabilidad son esenciales para que se completen muchas transacciones complejas en la vida moderna. Ser dignos de confianza no solo conduce a tener una buena reputación y a ser respetado, sino que ayuda a ampliar la cultura de la confianza más allá de nuestro propio ámbito. Hay que esforzarse en ser dignos de confianza y honrar a aquellos que lo son.

El desarrollo de confianza tiene una importancia vital, porque asegura que las dos partes en una relación no necesitan dirigir constantemente su atención y esfuerzo a negociar las aportaciones y los resultados a corto plazo, lo que significa que pueden dirigir sus aportaciones y atención a un trabajo conjunto y productivo.

La confianza es como un lubricante que hace que cualquier grupo u organización funcione con mayor eficiencia. Las actividades económicas que exigen a algunos agentes basarse en las acciones futuras de otros se realizan a menor coste en entornos de mayor confianza. En tales circunstancias, es menos probable que sean necesarios contratos escritos y, a su vez, éstos no tienen que especificar cada posible contingencia. Por el contrario, en economías donde no impera la confianza, el tiempo invertido por los empresarios para controlar el comportamiento de los trabajadores, proveedores y socios puede ser considerable. En todos los casos constituye un tiempo perdido para la innovación y la eficiencia (Knack y Keefer, 1997). En consecuencia, en economías con poco nivel de confianza los recursos se utilizan a veces de forma improductiva, al destinarlos a servicios y conductas orientadas a proteger los derechos de propiedad (OCDE, 1999).

Las sociedades caracterizadas por altos niveles de confianza también son menos dependientes de las instituciones formales para hacer cumplir los acuerdos, puesto que el litigio se convierte en un recurso escasamente utilizado. Asimismo, los organismos públicos se perciben como más dignos de confianza y sus pronunciamientos políticos se consideran más fiables. Cuando las coaliciones políticas son inestables, las relaciones de confianza entre los individuos suelen romperse. Sin embargo, cuando las políticas tienen mayor nivel de credibilidad y los acuerdos privados y las leyes se hacen cumplir

de modo más efectivo, la confianza y la adherencia a las normas públicas entre los ciudadanos privados se ven fortalecidas. La confianza es una forma de capital social útil en la construcción de acuerdos institucionales efectivos para manejar recursos comunes (Ostrom, 2000). La confianza mejora el acceso al crédito, aumenta la matrícula educativa y favorece la cooperación entre empresas (Knack y Keefer, 1997). Una cultura de confianza mutua es algo muy valioso y quizá un tanto frágil. Cuando se destruye, no existe ninguna forma sencilla de reestablecerla.

La regla de la reciprocidad dicta que, por amabilidad, debemos tratar de devolver lo que otra persona nos ha dado. Los antropólogos ven esta regla como un mecanismo de adaptación propio de los seres humanos, que permitió la división del trabajo, el intercambio de diversos tipos de bienes y servicios, y la creación de interdependencias que enlazan a los individuos en unidades altamente eficaces (Cialdini, 2009). Cuando la norma de reciprocidad prevalece en una sociedad, esto implica que una proporción importante de individuos de la sociedad son confiables. Putnam *et al.*, (1993) subrayan que la reciprocidad es una relación continuada de intercambios que en un momento dado puede no ser correspondido o desequilibrarse, pero que involucra expectativas mutuas de que un beneficio concedido hoy será devuelto en el futuro.

La reciprocidad es una combinación de altruismo a corto plazo y de interés propio a largo plazo: yo te ayudo ahora con la esperanza de que me ayudes en el futuro. La reciprocidad generalizada limita eficientemente las conductas oportunistas, lo que conduce a un incremento del nivel de confianza de quienes han sido testigos de una reciprocidad repetida. Para que prevalezca la reciprocidad, los individuos confiables necesitan no sólo evitar la tentación del oportunismo, sino que necesitan también coordinar eficientemente sus acciones.

Una red social es un conjunto organizado de personas formada por dos elementos: seres humanos (o nodos) y conexiones entre ellos (o flujos). Las redes cumplen múltiples funciones, permitiendo a sus miembros no solo comunicarse, sino también relacionarse con diversos grupos, obtener recursos para llevar a cabo las tareas o aprender de la experiencia de los demás. Los vínculos fuertes (entre amigos íntimos y compañeros de trabajo, por ejemplo) ayudan, pero los débiles (conocidos, un amigo de mi amigo, por ejemplo) son más útiles porque aumentan el número total de conexiones. Los vínculos fuertes proporcionan unión pero los débiles actúan a modo de puentes: proporcionan un acceso más eficiente a nueva información.

Los lazos sociales pueden ser tanto un pasivo como un activo, mientras que los que no se tienen pueden impedir el acceso a recursos clave. La existencia de redes formales e informales dentro de la estructura social puede potenciar muchas actividades y hacerlas menos costosas, lo cual supone disponer de una capacidad para un mejor desarrollo. Las redes sociales tales como las asociaciones de vecinos, cooperativas o clubes de fútbol son una forma particularmente importante de capital social porque representan una interacción horizontal intensa. Estas redes de participación tienen fuertes efectos benéficos (Putnam *et al.*, 1993):

- Incrementan los costes potenciales para un desertor (alguien que no actúa de una manera confiable) en una transacción individual.
- Fomentan normas sólidas de reciprocidad.
- Facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información acerca de la confiabilidad de los individuos en transacciones pasadas.

- Representan el éxito que la colaboración ha tenido en el pasado, lo que puede funcionar como un patrón culturalmente definido para la colaboración futura.

Las interacciones repetidas entre individuos les proporcionan incentivos para que creen una reputación de confiabilidad. En estas circunstancias, incluso los individuos muy egoístas probablemente no traicionen a la persona que confía. Las redes horizontales densas con capacidad para transmitir eficientemente información a través de los miembros de la red, también crea incentivos para comportarse de manera confiable con aquellos que sólo se mueven por motivaciones egoístas. Los gestores de las subastas de internet generalmente proporcionan a los consumidores potenciales información acerca de las transacciones anteriores del vendedor (Ostrom y Ahn, 2003).

Las normas son expectativas compartidas de lo que resulta apropiado. Especifican qué acciones (o resultados) se requieren, prohíben o permiten, así como las sanciones autorizadas cuando no se siguen. Las normas son el resultado de los esfuerzos de los seres humanos para establecer el orden e incrementar la predictibilidad de los resultados sociales. La importancia de las normas está ligada a la posibilidad de que sean fuente de confianza entre las personas, lo cual reduce los costes de transacción, y hace posible ciertas formas eficientes de organización económica que de otro modo estarían sobrecargadas de reglas, contratos, litigios y burocracia.

La propia creación de normas no genera por sí misma capital social, sino que, para que ello ocurra, éstas deben generar confianza en los diferentes agentes económicos y sociales, evitando comportamientos que potencien un mercado «politizado». Normas sociales, como la cooperación cívica, se vinculan a un mejor resultado de las empresas, e incluso a una mejora de la educación pública (Putnam, 1993).

Las normas de cooperación cívica pueden vincularse al resultado económico de forma similar a la confianza, pues actúan como restricciones de un interés personal «estrecho». De este modo, confianza y normas cívicas pueden mejorar el resultado económico a través de los canales políticos, afectando al nivel y al carácter de la participación política. En tales sociedades la gente tiene horizontes más apropiados para tomar decisiones de inversión y elige tecnologías de producción óptimas a largo plazo, en vez de a corto (Knack y Keeper, 1997).

Las leyes escritas, los reglamentos administrativos, las decisiones judiciales y demás, son reglas formales escritas en papel y que la autoridad pública se encarga de hacer cumplir. Knight (2001) aborda las condiciones en las cuales el imperio de la ley puede fomentar la confianza social generalizada. Argumenta que el imperio de la ley debe apoyarse sobre los principios del pragmatismo, lo que implica que:

- Tanto el contenido de las leyes como los procedimientos para su aplicación e interpretación deberían, cuando sea posible, reflejar los aspectos comunes de las culturas de diferentes grupos sociales.
- El imperio de la ley debería ser lo suficientemente flexible como para dar cabida a la diversidad de problemas característicos de una sociedad moderna, socialmente heterogénea.
- El proceso de aplicación de las reglas legales debe tomar en cuenta el espectro completo de intereses relevantes en una sociedad socialmente plural.

El capital social no se gasta con el uso, desaparece con el desuso, no se puede identificar ni medir fácilmente y es difícil construirlo mediante intervención externa. El conocimiento local es esencial para la construcción de un capital social efectivo (Ostrom, 2000).

En las sociedades democráticas se permite a los individuos de empresas privadas, asociaciones voluntarias y poblados diseñar sus propias reglas prácticas y hacerlas cumplir para manejar los asuntos cotidianos, en tanto dichas reglas se encuentren dentro del conjunto amplio de reglas potencialmente legítimas que son técnicamente consistentes con el sistema constitucional mayor. Estas reglas prácticas (o reglas de uso) constituyen otra forma importante de capital social (Ostrom y Ahn, 2003). Los individuos necesitan invertir en esas reglas prácticas mediante el diseño, la revisión, la vigilancia y la aplicación de sanciones.

Las instalaciones gubernamentales nacionales, regionales y locales afectan profundamente el nivel y el tipo de capital social del que disponen los individuos para realizar esfuerzos de desarrollo a largo plazo (Ostrom y Ahn, 2003).

El poder político cuenta con instrumentos que pueden desempeñar un papel clave para el aumento del capital social de muy diversas formas. Una de las áreas donde más puede influir es la educación. Las instituciones educativas no transmiten simplemente capital humano, sino que también transmiten las reglas y normas implícitas que son asumidas por los miembros de la sociedad en las que se enmarca. También puede influir en el área de la protección de los derechos de propiedad y de seguridad ciudadana, puesto que si garantizan ambas materias, es más probable que la confianza emerja espontáneamente como resultado de las interacciones reiteradas entre los individuos. El gobierno debería promover las asociaciones locales y el voluntariado, puesto que la existencia de los mismos impulsa el contacto social. Asimismo puede aprovechar las nuevas tecnologías para fomentar el compromiso cívico y los vínculos comunitarios, porque gracias a ellos se puede llegar a implicar un mayor número de personas. También se puede fomentar la confianza a través de sistemas de arbitraje, que eliminan los costosos y prolongados procedimientos judiciales.

El incentivo para crear capital social en la empresa privada se atribuye a la motivación de la ganancia. Gran parte de lo que hacen los empresarios privados es crear redes de relaciones que incrementan las ganancias que se pueden obtener. El empresario privado se queda después con los remanentes de la creación y el sostenimiento del capital social (Ostrom y Ahn, 2003). En este sentido, Commons (1957) subrayó la diferencia entre la fábrica (capital físico) y el negocio en marcha (capital social). El negocio en marcha incluía las reglas prácticas que permitían que las personas de la empresa se relacionaran unas con otras de manera productiva al usar una planta.