

# Estado del arte del *management*

SUSANA DOMINGO  
Universidad Pompeu Fabra

SOLEDAD MOYA  
Universidad Autónoma de Barcelona

## Resumen

Aunque la práctica del *management* es antigua, su estudio formal como área de conocimiento es relativamente nuevo. El estudio del *management*, como el estudio de las personas o de las culturas, es una historia vinculada a los cambios de idea sobre la naturaleza del trabajo, la naturaleza de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. Para entender la evolución del *management* es necesario tener en cuenta que no hablamos de una actividad aislada sino de una actividad que se realiza en un entorno cultural concreto. La evolución del pensamiento en el *management* es fruto del cambio que tiene lugar en el entorno.

El objetivo del presente artículo es dibujar las principales líneas de pensamiento del *management*, distinguiendo las principales tendencias y analizando su evolución en el tiempo. El artículo hace especial mención a la teoría de la agencia, a la teoría de los costes de transacción y finalmente introduce el concepto de dirección estratégica como elemento de desarrollo del *management*.

## Palabras clave

Management, teorías, dirección estratégica, teoría de la agencia, costes de transacción, entorno, recursos, capacidades.

## Abstract

Although the practice of management is really old, its formal study as a theoretical area is relatively new. The study of management, as it happens with the study of people or cultures, has developed together with the changes of perceptions on work, people's nature or organisations performance. In order to understand the evolution of management it is necessary to consider that we are not talking about an isolated activity which takes place in some specific cultural environment. The evolution of the management thought is due to changes taking place in the environment.

The objective of this paper is to summarize some of the main ideas that have developed the management area, highlighting the main trends and studying their evolution over time. The paper mentions particularly the agency theory and the transaction costs theory and introduces the concept of strategic management as a particular development of the management thought.

## Keywords

Management theories, strategic management, agency theory, transaction costs, environment, resources, capabilities.

---

## 1. Introducción

Desde una perspectiva amplia y sin ánimo de ser exhaustivos, podríamos definir el *management* como una actividad que lleva a cabo determinadas funciones para obtener una efectiva adquisición, ubicación y utilización de esfuerzo humano y recursos con el fin de lograr un determinado objetivo (Wren, 1994). El estudio del *management*, como el estudio de las personas o de las culturas, es una historia vinculada a los cambios de idea sobre la naturaleza del trabajo, la naturaleza de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. Para entender la evolución del *management* es necesario tener en cuenta que no hablamos de una actividad aislada sino de una actividad que se realiza en un entorno cultural concreto. La cultura es un concepto amplio que a menudo se da por supuesto o que no tenemos suficientemente en cuenta, sin embargo, condicionará la evolución del *management* como ciencia en el tiempo. Las personas tenemos necesidades económicas, socia-

les o políticas que tratamos de satisfacer a través de un esfuerzo organizado. El *management* nacerá a medida que los individuos buscan la satisfacción de dichas necesidades mediante acciones de grupo y ello facilitará el conseguir objetivos tanto para las personas individuales como para el grupo. Las personas creamos organizaciones para protegernos, para enriquecer nuestras vidas, para estimular nuestros talentos y engrandecerlos o para satisfacer muchas otras necesidades, y dichas organizaciones deben ser dirigidas. La manera como esas direcciones han evolucionado en el tiempo son el objetivo de nuestro trabajo, así como las principales contribuciones que se han hecho desde un punto de vista académico.

## 2. Primeras contribuciones a la teoría del *management*

Tal y como comentábamos al inicio del presente trabajo, aunque las prácticas del *management* son realmente antiguas, el desarrollo de sus teorías de una manera formal son relativamente nuevas. Por poner un punto de partida en nuestro trabajo, podríamos decir que Henri Fayol fue el primero en proponer una teoría general del *management* (Fayol, 1949). Definía teoría como «una colección de principios, reglas, métodos nacidos a partir de la experiencia y comprobados en la misma». La teoría intenta reunir lo que se conoce sobre una determinada disciplina, explicar cuáles son las relaciones entre dichos conocimientos y predecir cuáles pueden ser los desarrollos futuros.

La teoría de Fayol consistía en dos partes: a) los elementos, que describían lo que los managers hacían: planificar, organizar, coordinar, exigir y controlar y b) catorce principios que eran las guías de cómo actuar, cómo dirigir (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo). El propósito de la teoría de Fayol era la creación de un cuerpo teórico que se pudiese enseñar identificando ya entonces las habilidades directivas como un elemento crucial en el éxito de una organización. Él mismo decía que ninguna teoría era permanente, las teorías emergen, son comprobadas, son útiles o no y así se va configurando el conocimiento del *management*.

La teoría de Fayol tuvo reconocimiento, aunque tardío. Newman (1951) fue el siguiente autor destacado en la teoría del *management*. Los elementos por él identificados fueron planificación, organización, recursos, dirección y control. Para Newman la planificación suponía reconocer

la necesidad de acción, y su resultado era la concepción de tres grupos de planes: a) objetivos que definiesen el propósito del esfuerzo en la organización e hiciesen la planificación integrada más fácil, b) planes individuales de acción que marcaran los pasos a dar y c) planes estratégicos que permaneciesen a lo largo del tiempo.

Aunque los elementos de Newman estaban muy cerca de los de Fayol, contenían varios efectos distintivos (Wren, 1994): 1) la distinción entre los tipos de planes, 2) el elemento recurso y 3) el tratamiento de la coordinación dentro de la dirección y no como una actividad separada.

Sin embargo, fue George Terry (1953) el primero en dar como título de una obra *Los principios del management*. Terry definió el *management* como «la actividad que planifica, organiza, controla las operaciones que tienen que ver con las personas, los materiales, las máquinas, los métodos, el dinero y los mercados, proporcionando dirección y coordinación y ofreciendo liderazgo a los esfuerzos humanos, con el objetivo de conseguir los objetivos de la organización». Los elementos de Terry incluyen planificación, organización, dirección, coordinación, control y liderazgo de esfuerzos humanos.

Koontz y O'Donell (1955) definieron *management* como «la función de hacer que otros hagan cosas». Siguiendo la concepción universal de Fayol, intentaron proporcionar un marco conceptual para la ordenada presentación de los principios del *management*. Los directivos se conocerían por el trabajo que realizaban, que suponía planificar, organizar, dirigir y controlar. Afirmaban que, aunque se pudiese pensar que estas funciones se ejercían en un orden preestablecido, los directivos las implantaban todas a la vez. Remarcaban que cada una de dichas funciones contribuía a la coordinación de la organización que a su vez no era una función separada sino el resultado del uso de las cuatro funciones básicas. Koontz y O'Donell aportaron principios importantes como «el principio de la paridad autoridad y responsabilidad» o el «principio de los factores estratégicos». Sus aportaciones constituyeron una parte integral en la búsqueda de un único cuerdo de conocimiento del *management*. A partir de ese momento la coordinación ya no es una función separada sino que pasa a formar parte integral del proceso.

Ya casi en los sesenta, dos estudios<sup>1</sup> sobre la formación en *management* en las escuelas de negocios, pusieron de manifiesto como dicha formación se estaba centrando en la preparación para trabajos muy especiali-

---

1. Véanse los estudios de Gordon y Howell (1959) y Pierson (1959) financiados por la Fundación Ford en el primer caso y por la Corporación Carnegie en el segundo.

zados en lugar de formar de una manera más generalista que facilitase a los estudiantes el máximo crecimiento en sus carreras profesionales. A partir de estos estudios se empiezan a definir ya algunas áreas del *management*: a) resolución de problemas mediante métodos científicos y análisis cuantitativo, b) teoría de la organización, c) principios del *management* y d) las relaciones humanas. Cada una de ellas debía ser estudiada dentro de los programas de empresa si se quería formar futuros directivos con una perspectiva integrada de la empresa.

### ***La «jungla de las teorías del management»***

Aunque fue el estudio de Gordon el que nos empezó a hablar de los diferentes enfoques a la hora de hablar del *management*, fue Koontz quien acuñó el término de «la jungla de las teorías del *management*» para referirse a la existencia de una situación semántica difusa en el conocimiento científico del *management*. Koontz identificó seis escuelas de pensamiento del *management*:

#### ***a) Escuela del management como proceso***

Percibe el *management* como el proceso de conseguir que se hagan las cosas gracias a y contando con las personas que operan en grupos organizados. Se le suele llamar también enfoque tradicionalista o universal y se identifica con las ideas y principios de Fayol.

#### ***b) Escuela empírica***

Identifica el *management* como el «estudio de la experiencia». El estudio de los éxitos y fracasos de los directivos proporcionaría información y entendimiento sobre la efectividad de las técnicas del *management*.

#### ***c) Escuela conductista***

También denominado enfoque de las ciencias del comportamiento, estudia el *management* desde el punto de vista de las relaciones personales ya que, después de todo, las acciones se llevan a cabo por personas. Esta escuela utiliza la psicología y la psicología social para concentrarse en la parte humana del *management*.

#### ***d) Escuela de sistemas sociales***

Esta escuela percibe el *management* como un sistema cultural de interrelaciones en el que varios grupos interactúan y cooperan.

*e) Escuela de la teoría de la decisión*

Concentrada en analizar y entender quién tomaba las decisiones y cómo, así como todo el proceso de seleccionar una manera de actuar de entre diferentes alternativas.

*f) Escuela matemática*

La escuela matemática veía el *management* como un «sistema de modelos matemáticos y procesos». Esta escuela incorporó las contribuciones de aquellos científicos que pensaban que el *management* o la toma de decisiones podían expresarse en términos de símbolos matemáticos.

Koontz estaba de acuerdo en que cada escuela tenía algo que ofrecer a la teoría del *management* pero que en ningún caso se podían confundir contenidos con herramientas. La jungla, según él, provenía de la confusión en diferentes términos, de los problemas de definir una teoría para el *management* cuando este término se podía usar en muy diferentes situaciones y con significados diferentes.

### **3. La evolución del pensamiento del *management* en un entorno cambiante**

La evolución del pensamiento en el *management* es producto del cambio que tiene lugar en el entorno. Los directivos operan y toman decisiones en un sistema económico, social y tecnológico que se transforma. Es necesario entender las fuerzas del entorno que han llevado al *management* hacia un renovado interés por la ética de los negocios y la relación entre las empresas y la sociedad.

#### ***La ética y la teoría de la agencia***

El tema de la ética ha ocupado el pensamiento de los filósofos desde siempre. La ética se podría definir de una manera muy genérica como los deberes morales que sostienen la sociedad civilizada. Los negocios empresariales, tan íntimamente arraigados a la confianza en las personas, han constituido una parte integral en la búsqueda de guías para la conducta moral más allá de las puramente legales.

Los debates éticos estuvieron en un inicio en manos de teólogos y filósofos. Sin embargo, en los nuevos tiempos en que las transacciones viajan mucho más allá de las fronteras nacionales, se mezclan factores culturales

y el debate se torna más complejo. ¿Debería haber una moralidad transnacional que supere límites locales? No parece haber respuesta para esta pregunta hasta el momento, pero sí hay una creencia general de que las creencias y los comportamientos modifican los acuerdos económicos, sociales y políticos.

Un ejemplo del debate en torno a la ética surgida en este nuevo entorno de los negocios sería el desarrollo de la Teoría de la Agencia. Jensen y Meckling (1976) comienzan a desarrollar esta teoría que plantea los conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como por ejemplo propietarios y directivos. Aunque no se trata de un tema nuevo, el interés sobre esta relación toma más fuerza a medida que nace la separación entre los propietarios de las empresas o accionistas y los directivos.

La teoría de la agencia analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como «el principal» (dueño) encargan a otra persona denominada «el agente» (administrador o gestor) la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión.

La relación de agencia implica la existencia del problema del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que el agente (gestor) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Así, los administradores de una empresa o de un organismo del Estado pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener de manera dolosa beneficios personales a expensas de la persona que delegó en ellos poder de decisión.

La importancia de esta teoría radica en el hecho de que puede presentarse en cualquier forma de contrato laboral ya que un trabajador tiene, de acuerdo a su nivel jerárquico, cierta capacidad de decisión y con ello posee la posibilidad de eludir o desviar el resultado de su esfuerzo.

Para tratar de evitar esta circunstancia las empresas pueden establecer diversos controles cuyo objeto será aumentar la eficiencia de los empleados y promover su lealtad a través de estímulos (García Soto, 2003). Sin embargo, no podemos dejar de lado el hecho de que al implantar nuevas medidas éstas impliquen también una serie de costes. Por lo general, si se logran establecer relaciones de agencia a largo plazo el riesgo moral se reduce, se alcanza mayor eficacia en la empresa y se disminuyen los costes de control. Es por ello que regularmente en las empresas se fomenta la permanencia de los empleados al establecer complementos salariales por antigüedad, sistemas de promoción interna, reconocimientos, privilegios de rango y otros sistemas de incentivos a la lealtad y estabilidad.

Las preferencias por el tamaño —como fuente de poder o como medio para conseguir mayores salarios—, junto con la suficiente discrecionalidad para influir en él se revelan como una de las primeras explicaciones sobre el origen de la ineficiencia que da lugar a la separación entre propiedad y control (Jensen y Meckling, 1976). Así surge la *teoría de la agencia*, la cual comparte muchas hipótesis de trabajo con la teoría de la organización, el comportamiento organizativo y la dirección estratégica (Eisenhardt, 1989).

Los problemas de agencia se presentan en situaciones de información asimétrica, es decir, bajo los supuestos siguientes (Arrow, 1991): a) información oculta o selección adversa —una parte de la transacción dispone *ex ante* de información privada sobre determinados estados de la naturaleza que no es observable por la otra parte—, y b) acciones ocultas o riesgo moral —acciones *ex post* no observables adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte—. Ahora bien, el principal puede reducir las desviaciones en el comportamiento del agente con respecto a lo establecido en el contrato de agencia instituyendo un sistema de incentivos o incurriendo en los denominados *costes de agencia*, entre los que cabe distinguir (Jensen y Meckling, 1976): a) costes de formalización, derivados del diseño y redacción de los contratos, b) costes de supervisión, dirigidos a supervisar y condicionar la actividad del agente, c) costes de garantía, abonados por el agente como fianza acreditativa de que sus acciones se ajustarán a lo pactado, y d) pérdida residual, derivada de las decisiones adoptadas por el agente que muestran desviación respecto a lo que hubiese realizado el principal en tal situación.

De acuerdo con Gedajlovic y Shapiro (1998), se identifican dos situaciones principales relacionadas con la propiedad y el control que pueden crear costes de agencia: a) aquella en que los directivos se comprometen a corto plazo con actividades de elevado coste diseñadas para obtener retribuciones extra distintas de las salariales que reducen la rentabilidad corporativa e incrementan los costes, y b) aquellas en que los directivos buscan satisfacer sus necesidades de poder, prestigio y estatus a través de decisiones estratégicas a largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa pero no sus resultados corporativos, por ejemplo, cuando la empresa se diversifica aceptando proyectos que no crean valor (Amihud y Lev, 1981; Morck, Shleifer y Vishny, 1990; Lang y Stulz, 1994). En este sentido, cuando la discrecionalidad directiva está presente, la rentabilidad de la empresa disminuye (Gedajlovic y Shapiro, 1998), pudiendo ser explicada esta situación por el hecho de que el *statu quo* permite un exceso de poder en manos de la dirección que conduce a tomar decisiones en beneficio propio.



Dentro de la teoría de la agencia se pueden distinguir dos corrientes de investigación diferenciadas (Jensen, 1993) que poseen muchas características en común —comparten como unidad de análisis la relación contractual entre individuos, postulan que los costes de agencia se minimizan a través del proceso de contratación y consideran de forma similar a las personas, la organización y la información—, aunque difieren en su rigor matemático y en las variables dependientes que son objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La primera, la *teoría positiva de la agencia*, se caracteriza por estar poco formalizada, carecer de orientación matemática, ser de carácter empírico y centrarse, fundamentalmente, en el estudio de grandes empresas (García Soto, 2003). La literatura que se enmarca en esta corriente se ha centrado en el estudio de situaciones en las que el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos de gobierno que permiten resolver los problemas de agencia. En tal sentido, se establece la existencia de los dos mecanismos de gobierno siguientes (Eisenhardt, 1989): a) el establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, que permiten adaptar las preferencias de los agentes a las de los principales al depender, para ambos, las compensaciones de unas mismas acciones, y b) el desarrollo de sistemas de información, puesto que éstos permiten que el principal conozca realmente el comportamiento y actividades del agente.

La segunda corriente dentro de la teoría de la agencia es denominada *teoría principal agente*, y se caracteriza por ser más abstracta, poseer una orientación más matemática y centrarse en un conjunto más amplio de organizaciones. Esta teoría, a diferencia de la positiva, no pretende identificar distintos tipos de contrato, sino determinar cuál es el más eficiente para regir las relaciones entre el principal y el agente. Es decir, pretende determinar cuándo es más eficiente un contrato basado en el comportamiento o cuándo uno basado en los resultados.

En la teoría principal-agente, el modelo simple parte de un conflicto de objetivos entre el principal y el agente, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (Eisenhardt, 1989). Bajo estos supuestos, y con información completa, el principal conoce detalladamente la actividad del agente, por lo que el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento. Sin embargo, en aquellos casos en que el principal no conoce el comportamiento, este argumento no sería válido, ya que el agente, en función de su propio interés, puede comportarse o no según lo pactado. Por tanto, al principal se le presentan dos opciones: a) descubrir el comportamiento del

agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una de información completa, y b) recompensar la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos, transfiriendo de esta forma cierta parte del riesgo al agente.

Pero, Jensen y Meckling (1976) consideran que dentro del marco de la teoría de la agencia se debería tener en cuenta no sólo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés o *stakeholders*. El término grupos de interés o *stakeholders* hace referencia a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma (Clarkson, 1995), como, por ejemplo, los accionistas —que buscan maximizar el valor de su inversión—, los empleados —que invierten tiempo y capacidades y buscan unas adecuadas condiciones de trabajo—, los proveedores —que venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela— o los clientes —que originan los beneficios de la empresa a cambio de un producto de calidad—. Por tanto, como señalan Azofra y Santamaría (2002), la perspectiva centrada en una única relación de agencia entre accionistas y directivos se reconoce excesivamente restrictiva, por lo que, en este contexto, el problema de agencia adquiere un carácter más global como consecuencia de la confluencia en el marco de la empresa de múltiples relaciones contractuales.

Y por otro lado, hoy en día se ha cuestionado la validez de algunas de las asunciones de la teoría de la agencia debido en parte a la aparición de diferentes perspectivas teóricas y metodológicas (Lane *et al.*, 1998), como es el caso de la teoría del *stewardship* (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997).

Este último planteamiento en la explicación del comportamiento de los directivos considera que, en algunas ocasiones, los directivos cuyas necesidades están basadas en el crecimiento, el logro y la autorrealización y que están intrínsecamente motivados pueden obtener una mayor utilidad mediante el logro de los objetivos organizativos más que los personales; o de forma similar, los directivos que se identifican con sus organizaciones y que están fuertemente comprometidos con los valores organizativos tendrán una mayor probabilidad de servir a los fines organizativos. Ante esta situación se puede considerar que los principios de la teoría del *stewardship* son complementarios a los de la teoría de la agencia a la hora de explicar las decisiones tomadas por la dirección en cuanto a la elección de la estrategia corporativa a seguir, en el caso en que estas decisiones estratégicas no estén en conflicto con los intereses de los accionistas.

Resumiendo lo expuesto hasta el momento, vemos como todas las corrientes mantienen una unión común de análisis, que no es otra que el contra-

to entre el principal y el agente. En este sentido, la separación de propiedad y control, tal y como se presenta en la empresa moderna, tiene como principal problema evitar los posibles comportamientos oportunistas de los gestores que tienden a reducir el valor empresarial (Gedajlovic y Shapiro, 1998).

### ***El management y el factor cultural***

A medida que las empresas son más globales tanto en su diseño como en sus operaciones, se encuentran inmersas en entornos culturalmente muy diferentes. Aunque definir cultura es un objetivo demasiado amplio para el alcance de este artículo, por intentar concretar podríamos decir que nos estamos refiriendo al conjunto de creencias compartidas por un conjunto de personas en relación a comportamientos económicos, sociales y políticos (Wren, 1994).

El comportamiento y las creencias de las personas son producto de su herencia cultural así como de las influencias que se encuentran en el momento en que les ha tocado vivir. El factor cultural lo encontramos a muy diversos niveles como naciones, regiones, religiones o grupos étnicos. Esta variedad de niveles dificultan la dirección a nivel intercultural. Pero es que además, incluso dentro de un mismo grupo, nación o región, las personas difieren en cuanto a nivel socio cultural, nivel económico o creencias. En un nivel nacional, algunos factores pueden quizá ser más homogéneos: la cultura japonesa, por ejemplo, parece mantener una cierta homogeneidad, mientras que en el caso de Estados Unidos nos encontramos con una auténtica mezcla de valores y culturas.

Las teorías del *management* se tienen que enfrentar a dicha diversidad de culturas. Uno de los principales exponentes en el pensamiento científico ha sido Hofstede (1993), quien mantenía que las teorías del *management* con origen en Estados Unidos estaban limitadas culturalmente debido a que el *management* es diferente en cada entorno cultural. Hofstede es quizá uno de los académicos que ha estudiado más la influencia que la cultura tiene en el trabajo. Sus primeros trabajos se basaron en los datos recogidos de los empleados de IBM entre 1967 y 1973 referentes a sus valores y para más de setenta países. En sus primeros resultados incorporó los datos de cuarenta países para luego extenderlo al resto. En las publicaciones de sus resultados a partir de 2001<sup>2</sup> las puntuaciones figuran para setenta y cuatro

---

2. En la siguiente página web se pueden consultar un resumen de las principales aportaciones de Hofstede. <http://www.geert-hofstede.com/>

países. Estudios posteriores han ampliado los datos con pilotos de aerolíneas, estudiantes o consumidores.

De todos los datos analizados Hofstede diseña un modelo que trata de dimensionar dicha diversidad cultural y propone caracterizar las diferencias culturales entre países en función de las siguientes dimensiones:

**Índice de Distancia al Poder (PDI):** El índice de distancia al poder se refiere al grado de aceptación de una cultura de elementos como las diferencias de poder o la desigualdad. El PDI será mayor en la medida en que dichas diferencias en estructuras sociales o jerárquicas (como empresas, instituciones o familias) sean más marcadas y generalmente aceptadas.

**Individualismo (IDV):** Se refiere al nivel en que los individuos se integran en la sociedad y el sentimiento de pertenencia al grupo. En una sociedad con alto IDV, por ejemplo, los individuos tienden a preocuparse de sí mismos y de su familia más cercana, mientras que en una sociedad muy colectivista, los lazos grupales son más amplios y la unidad familiar es mucho más extensa (incluye a tíos, primos o abuelos).

**Masculinidad (MAS):** Este indicador define la tendencia de una cultura hacia patrones de conducta de una mayor masculinidad o femineidad. El estudio de Hofstede revelaba que los valores femeninos eran más parecidos entre diferentes culturas que los valores masculinos. Las sociedades masculinas eran más asertivas y competitivas que las femeninas, que generalmente eran más modestas y empáticas. En las sociedades masculinas hay una mayor brecha en cuanto a los valores masculinos y femeninos.

**Índice de Aversión a la Incertidumbre (UAI):** El UAI trata de la aceptación de la sociedad de la incertidumbre y la ambigüedad frente a una verdad absoluta. Según Hofstede, un país con alto UAI tratará de evitar riesgos, situaciones desestructuradas, o que se salgan de lo habitual. Dichos países son más emocionales, suelen reforzar la seguridad con leyes estrictas, y a un nivel filosófico y religioso, creen en una verdad absoluta. Por contra, los países con bajo UAI suelen ser más reflexivos, tolerantes y relativistas.

**Orientación al Largo Plazo (LTO):** Esta última dimensión, añadida con posterioridad, se refiere a la orientación a largo o corto plazo de una cultura. En un caso se trata de sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia, y en el opuesto, Hofstede habla de sociedades más tradicionalistas, preocupadas por las obligaciones sociales y caracterizadas por una mayor diplomacia o tacto en el trato (evitando la brusquedad en el lenguaje, por ejemplo, y hablando con más rodeos).

Aunque las aportaciones de Hofstede han sido ampliamente utilizadas

en las teorías del *management*, deben considerarse con precaución para no caer en el riesgo de estereotipar a las personas, grupos o naciones.

### ***La Dirección Estratégica como elemento de desarrollo del management***

Abundantes libros han tratado de sintetizar el desarrollo del campo de Dirección Estratégica (Grant, 1991, Hitt et al. 1999; Johnson et al. 2004 o Mc. Gee et al. 2005), pero nosotros presentamos una muy breve síntesis del desarrollo conceptual y científico del área de Dirección Estratégica.

Siguiendo a Furrer et al. (2008), el nacimiento del campo de la dirección estratégica en los años sesenta puede centrarse en los tres trabajos siguientes: Alfred Chandler's *Strategy and Structure* (1962), donde el autor establece una diferencia entre el concepto de estrategia y el proceso empleado para formularla; Igor Ansoff's *Corporate Strategy* (1965), que distingue los siguientes componentes de la estrategia: ámbito del producto, sector de crecimiento, ventajas competitivas y las sinergias; según la Escuela de Harvard, donde la dirección estratégica se plantea como un proceso continuo que produce las estrategias corporativas y de empresa. Estos autores se basan más en un enfoque normativo del *management* que en un enfoque analítico. Basado fundamentalmente en el análisis de casos de compañías individuales o de industrias, los resultados son difícilmente generalizables. En respuesta a la necesidad de generalización, a lo largo de los años setenta se adopta un enfoque más investigador. Este período se caracteriza por la coexistencia de dos perspectivas: una primera más proclive a un «enfoque de proceso» y una segunda denominada economía industrial, más centrada en el estudio de la relación entre estrategia de la empresa y resultado.

La primera consiste en estudios descriptivos de cómo las estrategias se forman y se implementan. Este tipo de investigación se basa en la observación de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones del momento y llevan a una visión más realista del concepto de proceso, ya que a las estrategias se llega de una manera indirecta y hasta cierto punto no intencionada. Ejemplos de este tipo de pensamiento los encontramos en Quinn (1980) y Mintzberg y Waters (1978, 1985).

La segunda es la que busca entender la relación entre la estrategia y el rendimiento de la empresa. Esta concepción enlaza con la llamada Nueva Economía Industrial, donde los cambios experimentados afectan no sólo al planteamiento de los estudios tanto teóricos como empíricos sino que tam-

bién afectan a los instrumentos y la metodología a emplear en dichos estudios. Los trabajos encuadrados en la nueva economía industrial, de acuerdo con Jacquemin (1987), obedecen a dos enfoques diferentes.

El primero considera que las estructuras productivas, las estructuras de mercado y los métodos organizacionales adoptados por las empresas constituyen una adaptación eficiente a un entorno dado condicionado por una tecnología existente. De acuerdo con ello las empresas juegan un papel pasivo y adaptativo.

El segundo enfoque pone el énfasis en la actuación de las empresas consistente en la adopción de un conjunto de acciones tendentes a modificar su entorno, tratando de cambiar algunas condiciones del mismo. Desde esta perspectiva, el comportamiento de las empresas concretado en sus estrategias pasa a jugar un papel activo, de tal modo que las estructuras de mercado ya no son inamovibles sino que pueden ser transformadas y, consiguientemente, el resultado de las empresas ya no viene condicionado fundamentalmente por las estructuras de mercado en las que opere.

Los dos enfoques mencionados no tienen por qué ser totalmente opuestos sino que puede llegarse a aceptar que el primero de ellos implica la existencia de determinadas fuerzas (políticas, tecnológicas, sociales, culturales, etcétera) que dan lugar a un proceso de selección al que las empresas se han de adaptar y, por consiguiente, sus estrategias se deberán diseñar contando con dichas fuerzas.

En lo referente al cambio de metodología y de instrumentos dentro de la economía industrial, cabe señalar que se tiende a abandonar la búsqueda de un modelo global explicativo que se reemplaza por un conjunto de modelos que permitan interpretar mejor las características de cada mercado, el comportamiento específico de las empresas y de los distintos sistemas productivos. Con respecto a los instrumentos utilizados, además de la programación matemática, teoría de juegos, teoría de control óptimo, etcétera, se incorporan análisis históricos de empresas y sectores.

Esta evolución ha conducido a centrar la atención no sólo en el estudio de los mercados en su globalidad, sino también en el comportamiento de las empresas consideradas como unidades. Por ello el estudio de las estrategias desarrolladas, de las formas organizativas, el funcionamiento de las distintas áreas (financiera, comercial, producción) de la empresa como elementos a través de los cuales la empresa pone en práctica su estrategia, son otros tantos aspectos a estudiar.

Partiendo del análisis de casos de una empresa o sector se proponen hipótesis de comportamiento. El principal exponente de esta segunda línea sería Porter (1980, 1981, 1985), quien, usando un enfoque estructural, dibu-

ja un marco que nos permite entender la estructura de un determinado sector y nos sirve como herramienta analítica para valorar el atractivo y la ventaja competitiva de dicho sector.

En todo caso y en ambos casos esta primera etapa de la dirección estratégica se basa en el entorno y su relación con la empresa.

Sin embargo, a partir de los años ochenta la orientación cambia de nuevo. Los estudios que se llevan a cabo a partir de entonces dejan de centrarse en la estructura del sector o de la empresa como factor de análisis para fijarse ahora en la parte interna de la empresa, sus recursos y sus capacidades. Y de nuevo nos encontramos con dos corrientes diferentes de pensamiento. Una primera centrada en la economía de los costes de transacción (Williamson 1975, 1985) y una segunda centrada en las relaciones entre los diferentes agentes implicados en las transacciones empresariales cuyo principal exponente es la teoría de la agencia a la que antes hemos hecho referencia (Fama 1980 y Jensen y Meckling 1976).

La economía de los costes de transacción supone un paso importante en el desarrollo del *management* porque es la primera teoría que realmente toma en consideración la estructura de las compañías. Efectivamente, hasta el momento se había dado mucha importancia al entorno sin valorar la parte interna de las empresas. La teoría de Williamson asume que las compañías tratan de maximizar su beneficio y que dicha maximización del beneficio supone una minimización de los costes. Es, por tanto, una teoría de equilibrio. Sin embargo, difiere en su enfoque especialmente dirigido a los costes de transacción, así como los costes de producción. Williamson considera que los costes de producción serían comparables a aquellos que nos supondría el llevar a cabo cualquier transacción en un mercado perfecto. Los costes de adquisición, por ejemplo, de cualquier activo, suponiendo eficiencia en el mercado. Los costes de transacción serían aquellos que surgen como resultado de las fricciones que se originan en el mercado debido a la no existencia de mercados perfectos. Por ejemplo, la falta de información sobre diferentes alternativas en la compra de dicho activo nos pueden llevar a pagar un precio demasiado alto por el mismo. Williamson afirma que lo que las empresas desean es minimizar el coste total que a su vez se compone de costes de producción y costes de transacción. Los costes de transacción serán mayores o menores dependiendo de en qué tipo de mercado se desarrollan y bajo qué condiciones.

La teoría de la economía de los costes de transacción se basa, sin embargo, en dos asunciones fundamentales: la racionalidad limitada y el oportunismo. La racionalidad limitada la entendemos en el sentido de que la racionalidad de los individuos está limitada por la información que po-

seen, por sus propias limitaciones cognitivas y por el escaso tiempo de que disponen para la toma de decisiones. Ello lleva a que a menudo se tomen decisiones satisfactorias, pero no las óptimas.

Muchos modelos económicos se basan en afirmar que los seres humanos son perfectamente racionales y, sin embargo, a menudo toman decisiones no racionales debido a factores que se escapan de las mediciones matemáticas de la racionalidad. Y eso lo podemos asimilar también al *management*, por mucho conocimiento que tengamos a priori, no siempre se pueden considerar todas las alternativas posibles de acción. En la toma de decisiones uno de los factores a tener en cuenta es, por ejemplo, cómo van a reaccionar los competidores, factor que, como mucho, podremos intentar predecir.

El oportunismo se refiere a la posibilidad de que las personas actúen en interés propio, es decir, que las personas no sean auténticamente honestas sobre sus intenciones o que intenten beneficiarse de circunstancias no previstas que les permita explotar otros agentes. Williamson no asume que todos los agentes actuarán por oportunismo todo el tiempo, pero sí asume que algunas veces algunos de los agentes sí actuarán de esa manera y que no se puede saber quién actuará por oportunismo o cuándo.

Estas asunciones parecen alejarnos de los modelos económicos, pero no es un alejamiento demasiado drástico ya que en esencia seguiremos considerando que los agentes actúan de una manera racional en el sentido de que van a intentar maximizar el beneficio de la organización que gestionan pero sabiendo que su habilidad para tomar decisiones absolutamente racionales estará limitada. De la misma manera, los comportamientos basados en intereses propios están asumidos pero no de una manera constante y permanente.

Una de las mayores aportaciones de la teoría de Williamson es la incorporación de tres variables que se utilizarán para caracterizar cualquier transacción y que son la frecuencia, la incertidumbre y la especificación de los activos. Las transacciones pueden ser frecuentes o no, más o menos inciertas o involucrar activos específicos o no específicos. Las tres variables determinarán si los costes de transacción serán menores en un mercado abierto o en un entorno jerarquizado.

- a) Frecuencia: es la variable más fácil de gestionar pero no por ello es la menos importante, todo lo contrario. Por ejemplo, no parece que se pueda dar el caso de que una organización desee una integración vertical para incorporar al negocio un bien o servicio que se usa muy raramente. Es por tanto una variable fácilmente analizable e incorporable, en su caso, al modelo.



- b) Incertidumbre: lo que aquí se considera es la dificultad de prever lo que puede ocurrir en una transacción. Evidentemente el factor tiempo tendrá mucho que ver con la incertidumbre ya que a mayor plazo esperado para la transacción mayor la incertidumbre asociada a la transacción. La incertidumbre puede causar problemas debido a la racionalidad limitada de la que hablábamos con anterioridad. No podemos prever todo lo que puede pasar. Y también puede generar problemas debido a comportamientos oportunistas. La pregunta que se nos plantea es si la integración vertical reducirá la incertidumbre.
- c) Especificidad de los activos: es quizá el elemento más importante en la teoría de Williamson, quien afirma que cuando una transacción incorpora activos específicos, los costes de transacción tienden a reducirse en caso de integración vertical.

El propósito inicial de la teoría económica de los costes de transacción era en realidad explicar por qué las organizaciones existían. Pero en el ámbito del *management*, la aportación de la teoría de Williamson se ha producido en tres direcciones:

- a) Proporcionar una base conceptual para la adopción de una estructura multidivisional con grandes empresas diversificadas y resaltando la relación entre dicha estructura multidivisional y el rendimiento de la empresa (Hoskisson et. al. 1991).
- b) Explicar el funcionamiento de formas híbridas de organización (por ejemplo, Joint ventures) como medidas intermedias entre mercados y jerarquías (Hennart 1988; Kogut 1988; Williamson 1991).
- c) Explicar la elección entre maneras de entrada en los mercados (e.g. Hennart and Park 1983).

A partir de la teoría económica de los costes de transacción surge la teoría de la agencia que explica, tal y como ya se ha puesto de manifiesto, que en corporaciones modernas con separación entre propiedad y gestión, los intereses de los accionistas pueden divergir de aquellos de los directivos. Así, los directivos intentarán maximizar sus intereses aun a costa de los accionistas. La aplicación de la teoría de la agencia se ha aplicado en campos tan diversos como el de la innovación, el de gobierno corporativo o el de diversificación.

Paralelamente a los desarrollos de las dos teorías expuestas, aparece la teoría basada en los recursos. La teoría de la empresa basada en los recursos

señala que la investigación de la estrategia ha estado excesivamente centrada en los aspectos externos, resaltando el análisis de la estructura de la industria y el posicionamiento producto-mercado de la empresa. En su lugar, propone destacar el lado interno, subrayando el papel de los recursos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y como fuente principal de los beneficios de la misma (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986,1991; Cool y Dierickx, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

La lógica subyacente se encuentra en que los recursos proporcionan a la estrategia una base más sólida que los posicionamientos producto-mercado. Esto se debe a la creencia de que la orientación externa es inestable debido a la volatilidad de las preferencias de los consumidores, y a que las exigencias y tecnologías para satisfacerlas cambian continuamente. Desde esta perspectiva, la base de la estrategia de la unidad de negocio debe apoyarse en lo que la empresa es capaz de hacer, más que en las necesidades que busca satisfacer.

La estrategia, por tanto, debiera estar basada en los recursos, entendidos éstos como inputs del proceso productivo, y en las capacidades, resultado de la integración de los recursos, que implican patrones complejos de coordinación entre personas y entre éstas con los recursos. Mientras que los recursos sustentan las capacidades, éstas son la base para el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Una empresa obtendrá beneficios superiores si su ventaja competitiva es sostenible, para lo que necesitará recursos duraderos, difíciles de identificar por los rivales, imperfectamente transferibles, no reproducibles y de los que la empresa ostente el pleno control (Barney y Griffin, 1992).

La empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos.<sup>3</sup>

Aquí, por tanto, se produce un nuevo giro en el pensamiento del *management* cuando nos movemos desde el paradigma SCP (estructura, conducta y rendimiento) donde la ventaja competitiva se basa en factores principalmente del entorno (economía industrial) a un nuevo enfoque donde la posesión de recursos que cumplan con las anteriores características puede resultar en rendimientos superiores (Barney, 1991).

A partir de la teoría basada en los recursos aparece la preocupación por los activos invisibles (Barney and Arikan 2001 e Itami, 1987). Itami argumenta que los activos invisibles basados en la información tal y como

---

3. Grant, R.M. (1996), pág. 155.

la tecnología, la confianza de los clientes, la imagen de la marca, la cultura corporativa y las habilidades directivas son los auténticos recursos que proporcionan las ventajas competitivas a las empresas debido a que son difíciles de generar y conservar, se pueden usar todos al mismo tiempo y de múltiples maneras, y son tanto inputs como outputs de las actividades de la empresa.

Vemos, por tanto, cómo el pensamiento respecto al *management* y la dirección estratégica han evolucionado desde un conjunto de conceptos sencillos cuyo único objetivo era proporcionar una guía práctica a los directivos, hacia una teoría positiva con gran aporte intelectual y con capacidad explicativa y en muchos casos predictiva (Furrer et. al, 2008).

#### 4. Conclusiones

En este trabajo se ha tratado el concepto de *management* y su evolución más reciente. Hemos partido de la teoría de Fayol (1949), que fue el primero en proponer una teoría general del *management* y cuyo propósito era la creación de un cuerpo teórico que se pudiese enseñar identificando las habilidades directivas como un elemento crucial en el éxito de una organización. A este autor le seguirían, unos años más tarde, Koontz y O'Donnell (1955), que aportaron principios como «el principio de la paridad autoridad y responsabilidad» o el «principio de los factores estratégicos». Sus aportaciones constituyeron una parte integral en la búsqueda de un único cuerpo de conocimiento del *management*. Más adelante y respondiendo a la evolución del pensamiento del *management* en función de un entorno cambiante, surge la Teoría de la Agencia como un ejemplo del debate alrededor a la ética surgida en este nuevo entorno de los negocios (Jensen y Meckling [1976]). Esta teoría plantea los conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como, por ejemplo, propietarios y directivos. Aunque no se trata de un tema nuevo, el interés sobre esta relación toma más fuerza a medida que nace la separación entre los propietarios de las empresas o accionistas y los directivos.

Surge la Dirección Estratégica como elemento del desarrollo del *management*. En una primera etapa la dirección estratégica se basa en el entorno y su relación con la empresa. Los trabajos en economía industrial desde el período posterior a la II Guerra Mundial hasta los años setenta se han basado en la hipótesis estructura-conducta-resultados. Esta forma de ver el problema contempla el número y el tamaño de las empresas

(estructura del mercado) como los determinantes principales de la conducta de la empresa (monopolio, oligopolio y competencia perfecta) y, finalmente, como los determinantes de la eficiencia de la industria (rentabilidad).

Sin embargo, a partir de los años ochenta la orientación cambia de nuevo. Los estudios que se llevan a cabo a partir de entonces dejan de centrarse en la estructura del sector o de la empresa como factor de análisis para fijarse ahora en la parte interna de la empresa, sus recursos y sus capacidades.

## Referencias bibliográficas

- AMIHUD, Y. Y LEV, B. (1999) «Does the corporate ownership structure affect its strategy toward diversification?», *Strategic Management Journal*, vol. 20 (11), 1063-1069.
- ANSOFF, H. I. (1962) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Homewood, Richard D. Irwin.
- ARROW, K.J. (1991) *The economics of agency*, En Pratt, J.W. y Zeckhauser, R.J. (eds.), *Principals and agents: the structure of business*, Harvard Business School Press.
- AZOFRA, V. Y SANTAMARÍA, M. (2002) «Gobierno y eficiencia de las cajas de ahorros españolas», en *Las tecnologías de la información y comunicaciones en la empresa: cooperación y competencia*, Congreso Nacional de ACEDE, Palma.
- BARNEY, J.B. (1991) «Firm resource and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 395-410.
- BARNEY, J.B. y ARIKAN, A.M. (2001) *The resource-based view: origins and implications*, In Hitt, M.A., Freeman, R.E. and Harrison, J.S. (eds), *Handbook of Strategic Management*. Oxford:Blackwell.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1989) «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, Vol. 35, 1504-1511.
- CHANDLER, A. D. JR; (1965) *Strategy and Structure*, Garden City, Doubleday.
- CLARKSON, M. (1995) «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol. 20, 92-117.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. Y DONALDSON, L. (1997) «Toward

- a stewardship theory of management», *Academy of Management Review*, vol. 22 (1): 20-47.
- DOMINGO PEREZ, S. (2000) «La industria farmacéutica española: análisis mediante grupos estratégicos», Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña.
- EISENHARDT, K. (1989) «Agency theory: an assessment and review», *Academy of management review*, vol. 14, 57-74.
- FAYOL, H. (1949) *General and Industrial Management*, trans. Constance Storros, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- FURRER, O.; THOMAS, H. y GOUSSEVSKAIA, A. (2008) «The structure and evolution of the strategic management field», *International Journal of Management Reviews*, vol.10 (1), 1-23.
- GARCIA SOTO, M. (2003) «El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorro españolas», Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- GEDAJLOVIC, E. y SHAPIRO, D. (1998) «Management and ownership effects: evidence from five countries», *Strategic Management Journal*, vol. 19 (6), 533-555.
- GORDON, R. y HOWELL, J. (1959) *Higher Education for Business*, Columbia University Press.
- GRANT, R. (1991) «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, Spring 1991, 114-135.
- HOSKISSON, R.E.; HARRISON, J.S. y DUBOFSKI, D.A. (1991) «Capital market evaluation of M-form implementation and diversification strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 271-279.
- HOFSTEDE, G; BOND, M; CHUNG-LEUNG, L (1993) «Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis», *Organization Studies*, vol. 14 (4), 483-503.
- ITAMI, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- JACQUEMIN, A. (1989) *La nueva organización industrial: fuerzas del mercado y comportamiento estratégico*, Editorial Vicens Vives.
- JENSEN, M Y MECKLING, W. (1976) «Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3(4), 305-360
- JENSEN, M.C. (1993) «The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems», *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6 (4), 4-23.
- KOONTZ, H; O'DONELL, C (1955) *Principles of management: an analysis of the managerial function*, Mc Graw Hill.

- KOONTZ, H. (1961) «The Management Theory Jungle», *Academy of Management Journal*, vol. 3, 174-188.
- LANE, P.J.; CANNELLA, A.A. Y LUBATKIN, M.H. (1998) «Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 555-578.
- LANG L. Y SUTLZ, R (1994) «Tobin's q, corporate diversification and firm performance», *Journal of Political Economy*, vol. 102 (6), 1248-1280.
- LEARNED, E.P; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R. AND GUTH W. D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*, Homewood. IL: Richard D. Irwin.
- MINTZBERG, H. y WATERS, J.A. (1978) «Patterns in strategy formation», *Management Science*, 24, 934-948.
- MINTZBERG, H. AND WATERS, J.A. (1985) «Of strategy, deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 257-272.
- MORCK, R; SHLEIFER, A, Y VISHNY, W. (1988) «Management ownership and market valuation: an empirical analysis», *Journal of Financial Economics*, vol. 20, 292-315.
- NEWMAN, W (1951) *Administrative Action: the technique of organization and management*, Englewood Cliffs, N.J; Prentice Hall.
- PETERAF, MARGARET (1993) «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol.14, 179-191.
- PIERSON, F (1959) *The education of American Businessmen: a Study of University College Programs in Business Administration*, Mc. Graw Hill Book, Co.
- PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and competitors*, Free Press.
- PORTER, M.E. (1981) «The contribution of industrial organization to strategic anagement», *Academy of Management Review*, vol. 6, 609-620.
- PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press.
- QUINN, J.B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.
- TERRY, GEORG. (1953) *Principles of management*, Homewood, Ill; Richard D. Irwin.
- WREN, D. (1994) *The evolution of management though*, 4th edition. John Wiley & Sons, Inc.
- WERNERFELT, B. (1984) «A Resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5 (2), 171-180.

- WILLIAMSON, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
- WREN, D (1994) *The evolution of Management Thought*, Fourth Edition. John Wiley & Sons.