

## **Estat de l'art del *management***

SUSANA DOMINGO  
Universitat Pompeu Fabra

SOLEDAD MOYA  
Universitat Autònoma de Barcelona

### **Resum**

Encara que la pràctica del *management* és antiga, el seu estudi formal com a àrea de coneixement és relativament nou. L'estudi del *management*, com l'estudi de les persones o de les cultures, és una història vinculada als canvis d'idea sobre la naturalesa del treball, la naturalesa de les persones i el funcionament de les organitzacions. Per a entendre l'evolució del *management* cal tenir en compte que no parlem d'una activitat aïllada sinó d'una activitat que es realitza en un entorn cultural concret. L'evolució del pensament en el *management* és fruit del canvi que té lloc en l'entorn.

L'objectiu del present article és dibuixar les principals línies de pensament del *management*, distingint les principals tendències i analitzant la seva evolució en el temps. L'article fa especial esment a la teoria de l'agència, a la teoria dels costos de transacció i finalment introdueix el concepte de direcció estratègica com a element de desenvolupament del *management*.

### **Paraules clau**

Management, teories, direcció estratègica, teoria de l'agència, costos de transacció, entorn, recursos, capacitats.

## 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. Introducció

Des d'una perspectiva àmplia i sense ànim de ser exhaustius, podríem definir el *management* com una activitat que porta a terme determinades funcions per a obtenir una efectiva adquisició, ubicació i utilització d'esforç humà i recursos amb la finalitat d'assolir un determinat objectiu (Wren, 1994). L'estudi del *management*, com l'estudi de les persones o de les cultures, és una història vinculada als canvis d'idea sobre la naturalesa del treball, la naturalesa de les persones i el funcionament de les organitzacions. Per a entendre l'evolució del *management* cal tenir en compte que no parlem d'una activitat aïllada sinó d'una activitat que es realitza en un entorn cultural concret. La cultura és un concepte ampli que sovint es dóna per descomptat o que no tenim prou en compte. No obstant això, condicionarà l'evolució del *management* com a ciència en el temps. Les persones tenim necessitats econòmiques, socials o polítiques que tractem de satisfer a través d'un esforç organitzat. El *management* naixerà a mesura

que els individus busquen la satisfacció d'aquestes necessitats mitjançant accions de grup i això facilitarà l'aconseguir objectius tant per a les persones individuals com per al grup. Les persones creem organitzacions per a protegir-nos, per a enriquir les nostres vides, per a estimular els nostres talents i engrandir-los o per a satisfer moltes altres necessitats, i aquestes organitzacions han de ser dirigides. La manera com aquestes direccions han evolucionat en el temps són l'objectiu del nostre treball, així com les principals contribucions que s'han fet des d'un punt de vista acadèmic.

## 2. Primeres contribucions a la teoria del Management

Tal com comentàvem a l'inici del present treball, encara que les pràctiques del *management* són realment antigues, el desenvolupament de les seves teories d'una manera formal són relativament noves. Per posar un punt de partida en el nostre treball, podríem dir que Henri Fayol va ser el primer a proposar una teoria general del *management* (Fayol, 1949). El definia teoria com «una col·lecció de principis, regles, mètodes nascuts a partir de l'experiència i comprovats en l'experiència». La teoria intenta reunir el que es coneix sobre una determinada disciplina, explicar quines són les relacions entre aquests coneixements i predir quins poden ser els desenvolupaments futurs.

La teoria de Fayol consistia en dues parts: a) els elements, que descrivien el que els managers feien: planificar, organitzar, coordinar, exigir i controlar i b) 14 principis que eren les guies de com actuar, com dirigir (divisió del treball, autoritat, disciplina, unitat de comandament, unitat de direcció, subordinació de l'interès individual a l'interès general, remuneració, centralització, jerarquia, ordre, equitat, estabilitat, iniciativa i esperit d'equip). El propòsit de la teoria de Fayol era la creació d'un cos teòric que es pogués ensenyar identificant ja aleshores les habilitats directives com un element crucial en l'èxit d'una organització. Ell mateix deia que cap teoria era permanent, les teories emergeixen, són comprovades, són útils o no i així es va configurant el coneixement del *management*.

La teoria de Fayol va tenir reconeixement encara que tardà. Newman (1951) va ser el següent autor destacat en la teoria del *management*. Els elements per ell identificats van ser planificació, organització, recursos, direcció i control. Per a Newman, la planificació suposava reconèixer la necessitat d'acció i el seu resultat era la concepció de tres grups de plans: a) objectius que definissin el propòsit de l'esforç en l'organització i fessin la planificació integrada més fàcil, b) plans individuals d'acció que mar-

quessin els passos a donar i c) plans estratègics que romanguessin al llarg del temps.

Encara que els elements de Newman estaven molt a prop dels de Fayol, contenien diversos efectes distintius (Wren, 1994). 1) la distinció entre els tipus de plans, 2) l'element recurs i 3) el tractament de la coordinació dins de la direcció i no com una activitat separada.

No obstant això, va ser George Terry (1953) el primer a donar com a títol d'una obra «Els principis del *management*». Terry va definir el *management* com «l'activitat que planifica, organitza, controla les operacions que tenen a veure amb les persones, els materials, les màquines, els mètodes, els diners i els mercats, proporcionant direcció i coordinació i oferint lideratge als esforços humans, amb l'objectiu d'aconseguir els objectius de l'organització». Els elements de Terry inclouen planificació, organització, direcció, coordinació, control i lideratge d'esforços humans.

Koontz i O'Donell (1955) van definir *management* com «la funció de fer que altres facin coses». Seguint la concepció universal de Fayol, van intentar proporcionar un marc conceptual per a l'ordenada presentació dels principis del *management*. Els directius es coneixerien pel treball que realitzaven, que suposava planificar, organitzar, dirigir i controlar. Afirraven que, encara que es pogués pensar que aquestes funcions s'exercien en un ordre preestablert, els directius les implantaven totes alhora. Remarcaven que cadascuna d'aquestes funcions contribuïa a la coordinació de l'organització que alhora no era una funció separada sinó el resultat de l'ús de les quatre funcions bàsiques. Koontz i O'Donell van aportar principis importants com «el principi de la paritat autoritat i responsabilitat» o el «principi dels factors estratègics». Les seves aportacions van constituir una part integral en la recerca d'una font única de coneixement del *management*. A partir d'aquest moment la coordinació ja no és una funció separada sinó que passa a formar part integral del procés.

Ja quasi en els seixanta, dos estudis<sup>16</sup> sobre la formació en *management* en les escoles de negocis, van posar de manifest com aquesta formació s'estava centrant en la preparació per a treballs molt especialitzats en lloc de formar d'una manera més generalista que facilités als estudiants el màxim creixement en les seves carreres professionals. A partir d'aquests estudis es comencen a definir ja algunes àrees del *management*: a) resolució de problemes mitjançant mètodes científics i anàlisi quantitativa, b) teoria de l'organització, c) principis del *management* i d) les relacions hu-

---

16. Vegeu els estudis de Gordon i Howell (1959) i Pierson (1959) finançats per la Fundació Ford en el primer cas i per la Corporació Carnegie en el segon.

manes. Cadascuna de les àrees havia de ser estudiada dins dels programes d'empresa si es volia formar futurs directius amb una perspectiva integrada de l'empresa.

### ***La «jungla de les teories del management»***

Encara que va ser l'estudi de Gordon el que ens va començar a parlar dels diferents enfocaments a l'hora de parlar del *management*, va ser Koontz qui va encunyar el terme de la «jungla de les teories del *management*» per a referir-se a l'existència d'una situació semàntica difusa en el coneixement científic del *management*. Koontz va identificar sis escoles de pensament del *management*:

#### *a) Escola del Management com a Procés*

Percep el *management* com el procés d'aconseguir que es facin les coses gràcies a i comptant amb les persones que operen en grups organitzats. Se'l sol anomenar també enfocament tradicionalista o universal i s'identifica amb les idees i principis de Fayol.

#### *b) Escola Empírica*

Identifica el *management* com l'«estudi de l'experiència». L'estudi dels èxits i fracassos dels directius proporcionaria informació i comprensió sobre l'efectivitat de les tècniques del *management*.

#### *c) Escola Conductista*

També denominat enfocament de les ciències del comportament, estudia el *management* des del punt de vista de les relacions personals ja que, al capdavall, les accions es porten a terme per persones. Aquesta escola utilitza la psicologia i la psicologia social per a concentrar-se en la part humana del *management*.

#### *d) Escola de Sistemes Socials*

Aquesta escola percep el *Management* com un sistema cultural d'interrelacions en el que diversos grups interactuen i cooperen.

#### *e) Escoles de la Teoria de la Decisió*

Concentrada a analitzar i entendre qui prenia les decisions i com, així com tot el procés de seleccionar una manera d'actuar d'entre diferents alternatives.

f) *Escola Matemàtica*

L'Escola Matemàtica veia el *Management* com «un sistema de models matemàtics i processos». Aquesta escola va incorporar les contribucions d'aquells científics que pensaven que el *Management* o la presa de decisions podien expressar-se en termes de símbols matemàtics.

Koontz estava d'acord que cada escola tenia alguna cosa que oferir a la teoria del *Management* però que en cap cas es podien confondre continguts amb eines. La jungla, segons ell, provenia de la confusió en diferents termes, dels problemes de definir una teoria per al *management* quan aquest terme es podia usar en moltes diferents situacions i amb significats diferents.

### 3. L'evolució del pensament del *Management* en un entorn canviant

L'evolució del pensament en el *management* és producte del canvi que té lloc en l'entorn. Els directius operen i prenen decisions en un sistema econòmic, social i tecnològic que es transforma. Cal entendre les forces de l'entorn que han dut al *Management* cap a un renovat interès per l'ètica dels negocis i la relació entre les empreses i la societat.

#### *L'ètica i la teoria de l'agència*

El tema de l'ètica ha ocupat el pensament dels filòsofs des de sempre. L'ètica es podria definir d'una manera molt genèrica com els deures morals que sostenen la societat civilitzada. Els negocis empresarials, tan íntimament arrelats a la confiança en les persones, han constituït una part integral en la recerca de guies per a la conducta moral més enllà de les purament legals. Els debats ètics van estar en un inici en mans de teòlegs i filòsofs. No obstant això, en els nous temps que les transaccions viatgen molt més enllà de les fronteres nacionals, es barregen factors culturals i el debat es torna més complex. Hi hauria d'haver una moralitat transnacional que superi límits locals? No sembla haver resposta per a aquesta pregunta fins al moment però sí que hi ha una creença general que les creences i els comportaments modifiquen els acords econòmics, socials i polítics.

Un exemple del debat al voltant de l'ètica sorgida en aquest nou entorn dels negocis seria el desenvolupament de la Teoria de l'Agència. Jensen i Meckling (1976) comencen a desenvolupar aquesta Teoria que planteja els

conflictes d'interessos que tenen lloc entre els diversos agents interessats en l'empresa, com per exemple propietaris i directius. Encara que no es tracta d'un tema nou, l'interès sobre aquesta relació pren més força a mesura que neix la separació entre els propietaris de les empreses o accionistes i els directius.

La teoria de l'agència analitza la forma dels contractes formals i informals mitjançant els quals una o més persones denominades com «el principal» encarreguen a una altra persona denominada «l'agent» (administrador o gestor), la defensa dels seus interessos delegant en ella cert poder de decisió.

La relació d'agència implica l'existència del problema del risc moral, que hem d'entendre com la possibilitat que l'agent (gestor) busqui objectius personals en detriment dels interessos del principal. Així, els administradors d'una empresa o d'un organisme de l'Estat poden utilitzar la seva capacitat de decisió per a obtenir de manera dolosa beneficis personals a costa de la persona que va delegar en ells poder de decisió.

La importància d'aquesta Teoria radica en el fet que pot presentar-se en qualsevol forma de contracte laboral ja que un treballador té, d'acord al seu nivell jeràrquic, certa capacitat de decisió i amb això posseeix la possibilitat d'eludir o desviar el resultat del seu esforç.

Per a tractar d'evitar aquesta circumstància les empreses poden establir diversos controls l'objecte dels quals serà augmentar l'eficiència dels empleats i promoure'n la lleialtat a través d'estímuls (García Soto, 2003). No obstant això, no podem deixar de costat el fet que, en implantar noves mesures, aquestes impliquin també una sèrie de costos. En general, si s'aconsegueix establir relacions d'agència a llarg termini, el risc moral es redueix, s'assoleix major eficàcia en l'empresa i es disminueixen els costos de control. És per això que regularment en les empreses es fomenta la permanència dels empleats a l'establir complements salarials per antiguitat, sistemes de promoció interna, reconeixements, privilegis de rang i altres sistemes d'incentius a la lleialtat i estabilitat.

Les preferències per la grandària —com a font de poder o com a mitjà per a aconseguir majors salaris—, juntament amb la suficient discrecionalitat per a influir-hi es revelen com una de les primeres explicacions sobre l'origen de la ineficiència que dona lloc a la separació entre propietat i control (Jensen i Meckling, 1976). Així sorgeix la teoria de l'agència, la qual comparteix moltes hipòtesis de treball amb la teoria de l'organització, el comportament organitzatiu i la direcció estratègica (Eisenhardt, 1989).

Els problemes d'agència es presenten en situacions d'informació asimètrica, és a dir, sota els supòsits següents (Arrow, 1991): (a) informació

oculta o selecció adversa —una part de la transacció disposa *ex ante* d'informació privada sobre determinats estats de la naturalesa que no és observable per l'altra part—, i (b) accions ocultes o risc moral —accions *ex post* no observables adoptades per una de les parts de la transacció amb la finalitat de maximitzar la seva utilitat en detriment de l'altra part—. Ara bé, el principal pot reduir les desviacions en el comportament de l'agent pel que fa a l'establert en el contracte d'agència instituint un sistema d'incentius o incorrent en els denominats *costos d'agència*, entre els que cal distingir (Jensen i Meckling, 1976): (a) costos de formalització, derivats del disseny i redacció dels contractes, (b) costos de supervisió, dirigits a supervisar i condicionar l'activitat de l'agent, (c) costos de garantia, abonats per l'agent com a fiança acreditativa que les seves accions s'ajustaran als pactes, i (d) pèrdua residual, derivada de les decisions adoptades per l'agent que mostren desviació respecte al que hagués realitzat el principal en aquesta situació.

D'acord amb Gedajlovic i Shapiro (1998), s'identifiquen dues situacions principals relacionades amb la propietat i el control que poden crear costos d'agència: (a) aquella que els directius es comprometen a curt termini amb activitats d'elevat cost dissenyades per a obtenir retribucions extra diferents de les salarials que redueixen la rendibilitat corporativa i incrementen els costos, i (b) aquelles que els directius busquen satisfer les seves necessitats de poder, prestigi i *status* a través de decisions estratègiques a llarg termini que augmenten la grandària de l'empresa però no els seus resultats corporatius; per exemple, quan l'empresa es diversifica acceptant projectes que no creen valor (Amihud i Lev, 1981; Morck, Shleifer i Vishny, 1990; Lang i Stulz, 1994). En aquest sentit, quan la discrecionalitat directiva està present, la rendibilitat de l'empresa disminueix (Gedajlovic i Shapiro, 1998). Aquesta situació pot ser explicada pel fet que el *statu quo* permet un excés de poder en mans de la direcció que condueix a prendre decisions en benefici propi.

Dins de la teoria de l'agència es poden distingir dos corrents d'investigació diferenciats (Jensen, 1993) que posseeixen moltes característiques en comú —comparteixen com a unitat d'anàlisi la relació contractual entre individus, postulen que els costos d'agència es minimitzen a través del procés de contractació i consideren de forma similar les persones, l'organització i la informació—, tot i que difereixen en el seu rigor matemàtic i en les variables dependents que són objecte d'estudi (Eisenhardt, 1989).

El primer, *la teoria positiva de l'agència*, es caracteritza per estar poc formalitzada, mancar d'orientació matemàtica, ésser de caràcter empíric i centrar-se, fonamentalment, en l'estudi de grans empreses (García Soto, 2003). La literatura que s'emmarca en aquest corrent s'ha centrat en



l'estudi de situacions en les quals el principal i l'agent tenen objectius contradictoris, així com en els mecanismes de govern que permeten resoldre els problemes d'agència. En aquest sentit, s'estableix l'existència dels dos mecanismes de govern següents (Eisenhardt, 1989): (a) l'establiment de contractes basats en els resultats, més que en el comportament, que permeten adaptar les preferències dels agents a les dels principals en dependre, per a ambdós, les compensacions d'unes mateixes accions, i (b) el desenvolupament de sistemes d'informació, ja que aquests permeten que el principal conegui realment el comportament i activitats de l'agent.

El segon corrent dins de la teoria de l'agència és denominat *teoria principal agent* i es caracteritza per ser més abstracta, posseir una orientació més matemàtica i centrar-se en un conjunt més ampli d'organitzacions. Aquesta teoria, a diferència de la positiva, no pretén identificar diferents tipus de contracte, sinó determinar quin és el més eficient per a regir les relacions entre el principal i l'agent. És a dir, pretén determinar quan és més eficient un contracte basat en el comportament o quan un de basat en els resultats.

En la teoria principal-agent, el model simple parteix d'un conflicte d'objectius entre el principal i l'agent, basat en què el resultat és fàcil de mesurar i que l'agent posseeix un major grau d'aversion al risc que el principal (Eisenhardt, 1989). Sota aquests supòsits, i amb informació completa, el principal coneix detalladament l'activitat de l'agent, de manera que el contracte més eficient és aquell que es basa en el comportament. No obstant això, en aquells casos que el principal no coneix el comportament, aquest argument no seria vàlid, ja que l'agent, en funció del seu propi interès, pot comportar-se o no segons els pactes. Per tant, al principal se li presenten dues opcions: (a) descobrir el comportament de l'agent invertint en sistemes d'informació; en aquest cas la situació es transformaria en una d'informació completa, i (b) recompensar la conducta de l'agent sobre la base dels resultats obtinguts, transferint d'aquesta manera certa part del risc a l'agent.

Però, Jensen i Meckling (1976) consideren que dins del marc de la teoria de l'agència s'hauria de tenir en compte no només la relació d'agència entre propietaris i directius, sinó també els contractes entre els directius i altres grups d'interès o *stakeholders*. El terme grups d'interès o *stakeholders* fa referència a aquells agents que d'alguna manera tenen una relació amb l'empresa pel fet d'haver-hi invertit recursos financers o capital humà (Clarkson, 1995), com per exemple els accionistes —que busquen maximitzar el valor de la seva inversió—, els empleats —que inverteixen temps i capacitats i busquen unes adequades condicions de treball—, els proveïdors —que venen els seus productes a un preu just per a obtenir la fidelitat

d'una clientela— o els clients —que originen els beneficis de l'empresa a canvi d'un producte de qualitat—. Per tant, com assenyalen Azofra i Santamaría (2002), la perspectiva centrada en una única relació d'agència entre accionistes i directius es reconeix excessivament restrictiva i, per això, en aquest context, el problema d'agència adquireix un caràcter més global com a conseqüència de la confluència en el marc de l'empresa de múltiples relacions contractuals.

I d'altra banda, avui dia s'ha qüestionat la validesa d'algunes de les assumpcions de la teoria de l'agència a causa, en part, de l'aparició de diferents perspectives teòriques i metodològiques (Lane *et al.*, 1998), com és el cas de la teoria del *stewardship* (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997).

Aquest últim plantejament en l'explicació del comportament dels directius considera que, en algunes ocasions, els directius, les necessitats dels quals estan basades en el creixement, l'assoliment i l'autorealització i que estan intrínsecament motivats poden obtenir una major utilitat mitjançant l'assoliment dels objectius organitzatius més que els personals; o de forma similar, els directius que s'identifiquen amb les seves organitzacions i que estan fortament compromesos amb els valors organitzatius, tindran una major probabilitat de servir a les finalitats organitzatives. Davant aquesta situació, es pot considerar que els principis de la teoria del *stewardship* són complementaris als de la teoria de l'agència a l'hora d'explicar les decisions preses per la direcció quant a l'elecció de l'estratègia corporativa a seguir, en el cas que aquestes decisions estratègiques no estiguin en conflicte amb els interessos dels accionistes.

Resumint l'exposat fins al moment, veiem com tots els corrents mantenen una unió comuna d'anàlisi, que no és altra que el contracte entre el principal i l'agent. En aquest sentit, la separació de propietat i control, tal com es presenta en l'empresa moderna, té com a principal problema evitar els possibles comportaments oportunistes dels gestors que tendeixen a reduir el valor empresarial (Gedajlovic i Shapiro, 1998).

### ***El Management i el factor cultural***

A mesura que les empreses són més globals tant en el seu disseny com en les seves operacions, es troben immerses en entorns culturalment molt diferents. Encara que definir cultura és un objectiu massa ampli per a l'abast d'aquest article, per intentar concretar podríem dir que ens estem referint al conjunt de creences compartides per un conjunt de persones en relació a comportaments econòmics, socials i polítics (Wren, 1994).

El comportament i les creences de les persones són producte de la seva herència cultural així com de les influències que es troben en el moment que els ha tocat viure. El factor cultural el trobem a molt diversos nivells com nacions, regions, religions o grups ètnics. Aquesta varietat de nivells dificulten la direcció a nivell intercultural. Però és que a més, fins i tot dins d'un mateix grup, nació o regió les persones difereixen quant a nivell socio-cultural, nivell econòmic o creences. En un nivell nacional, alguns factors poden potser ser més homogenis: la cultura japonesa, per exemple, sembla mantenir una certa homogeneïtat mentre que en el cas dels Estats Units ens trobem amb una autèntica barreja de valors i cultures.

Les teories del *management* s'han d'enfrontar a aquesta diversitat de cultura. Un dels principals exponents en el pensament científic ha estat Hofstede (1993), qui mantenia que les teories del *management* amb origen als Estats Units estaven limitades culturalment a causa del fet que el *Management* és diferent en cada entorn cultural. Hofstede és potser un dels acadèmics que ha estudiat més la influència que la cultura té en el treball. Els seus primers treballs es van basar en les dades recollides dels empleats d'IBM entre 1967 i 1973 referents als seus valors i per a més de 70 països. En els seus primers resultats va incorporar les dades de 40 països per a després estendre'1 a la resta. En les publicacions dels seus resultats a partir del 2001<sup>17</sup>, les puntuacions figuren per a 74 països. Estudis posteriors han ampliat les dades amb pilots d'aerolínie, estudiants o consumidors.

De totes les dades analitzades Hofstede dissenya un model que tracta de dimensionar aquesta diversitat cultural i proposa caracteritzar les diferències culturals entre països en funció de les següents dimensions:

**Índex de Distància al Poder (PDI):** L'índex de distància al poder es refereix al grau d'acceptació d'una cultura d'elements com les diferències de poder o la desigualtat. El PDI serà major en la mesura que aquestes diferències en estructures socials o jeràrquiques (com empreses, institucions o famílies) siguin més marcades i generalment acceptades.

**Individualisme (IDV):** Es refereix al nivell en què els individus s'integren a la societat i el sentiment de pertinença al grup. En una societat amb alt IDV, per exemple, els individus tendeixen a preocupar-se de si mateixos i de la seva família més propera, mentre que en una societat molt col·lectivista, els llaços de grup són més amplis i la unitat familiar és molt més extensa (inclou oncles, cosins o avis).

---

17. En la següent pàgina web es poden consultar un resum de les principals aportacions de Hofstede. <http://www.geert-hofstede.com/>

**Masculinitat (MAS):** Aquest indicador defineix la tendència d'una cultura cap a patrons de conducta d'una major masculinitat o feminitat. L'estudi de Hofstede revelava que els valors femenins eren més semblats entre diferents cultures que els valors masculins. Les societats masculines eren més assertives i competitives que les femenines, que generalment eren més modestes i empàtiques. En les societats masculines hi ha una major bretxa quant als valors masculins i femenins.

**Índex d'Aversió a la Incertesa (UAI):** L'UAI tracta de l'acceptació de la societat de la incertesa i l'ambigüïtat enfront d'una veritat absoluta. Segons Hofstede, un país amb alt UAI tractarà d'evitar riscos, situacions desestructurades, o que se surtin de l'habitual. Aquests països són més emocionals, solen reforçar la seguretat amb lleis estrictes, i a un nivell filosòfic i religiós, creuen en una veritat absoluta. Per contra, els països amb baix UAI solen ser més reflexius, tolerants i relativistes.

**Orientació al Llarg Termini (LTO):** Aquesta última dimensió, afegida amb posterioritat, es refereix a l'orientació a llarg o curt termini d'una cultura. En un cas es tracta de societats amb propensió a l'estalvi i a la perseverança, i en l'oposat, Hofstede parla de societats més tradicionalistes, preocupades per les obligacions socials, i caracteritzades per una major diplomàcia o tacte en el tracte (evitant la brusquedat en el llenguatge, per exemple).

Encara que les aportacions de Hofstede han estat àmpliament utilitzades en les teories del *management*, han de considerar-se amb precaució per a no caure en el risc d'estereotipar a les persones, grups o nacions.

## ***La Direcció Estratègica com a element de desenvolupament del Management***

Abundants llibres han tractat de sintetitzar el desenvolupament del camp de Direcció Estratègica (Grant, 1991, Hitt *et al.* 1999; Johnson *et al.* 2004 o Mc. Gee *et al.* 2005). Però nosaltres presentem una molt breu síntesi del desenvolupament conceptual i científic de l'àrea de Direcció Estratègica.

Seguint Furrer *et al.* (2008), el naixement del camp de la direcció estratègica en els anys seixanta pot centrar-se en els tres treballs següents: *Strategy and Structure*, d'Alfred Chandler (1962) on l'autor estableix una diferència entre el concepte d'estratègia i el procés emprat per a formular-la; *Corporate Strategy* d'Igor Ansoff (1965) que distingeix els següents components de l'estratègia: àmbit del producte, sector de creixement,

avantatges competitiu i les sinergies; i el *Harvard textbook Business Policy: Text and Cases* de Learned *et al.* (1965) on la direcció estratègica es planteja com un procés continu que produeix les estratègies corporatives i d'empresa. Aquests autors es basen més en un enfocament normatiu del *Management* que no en un enfocament analític. Basat fonamentalment en l'anàlisi de casos de companyies individuals o d'indústries, els resultats són difícilment generalitzables. En resposta a la necessitat de generalització, al llarg dels anys setanta s'adopta un enfocament més investigador. Aquest període es caracteritza per la coexistència de dues perspectives: una primera de més procliu a «un enfocament de procés» i una segona, anomenada economia industrial, més centrada en l'estudi de la relació entre estratègia de l'empresa i resultat.

La primera consisteix en estudis descriptius de com les estratègies es formen i s'implementen. Aquest tipus d'investigació es basa en l'observació dels processos de presa de decisions en les organitzacions del moment i duen a una visió més realista del concepte de procés ja que a les estratègies s'hi arriba d'una manera indirecta i fins a cert punt no intencionada. Exemples d'aquest tipus de pensament els trobem a Quinn (1980) i Mintzberg i Waters (1978, 1985).

La segona és la que busca entendre la relació entre l'estratègia i el rendiment de l'empresa. Aquesta concepció enllaça amb l'anomenada Nova Economia Industrial on els canvis experimentats afecten no només el plantejament dels estudis tant teòrics com empírics sinó que també afecten els instruments i la metodologia a emprar en aquests estudis. Els treballs enquadrats en la nova economia industrial, d'acord amb Jacquemin (1987), obeeixen a dos enfocaments diferents.

El primer considera que les estructures productives, les estructures de mercat i els mètodes organitzacionals adoptats per les empreses constitueixen una adaptació eficient a un entorn donat condicionat per una tecnologia existent. D'acord amb això les empreses juguen un paper passiu i adaptatiu.

El segon enfocament posa l'èmfasi en l'actuació de les empreses consistent en l'adopció d'un conjunt d'accions que tendeixen a modificar el seu entorn i tracten de canviar-ne algunes condicions. Des d'aquesta perspectiva, el comportament de les empreses concretat en les seves estratègies passa a jugar un paper actiu, de tal manera que les estructures de mercat ja no són inamovibles sinó que poden ser transformades i, consegüentment, el resultat de les empreses ja no ve condicionat fonamentalment per les estructures de mercat en què operi.

Els dos enfocaments esmentats no tenen per què ser totalment oposats

sinó que pot arribar-se a acceptar que el primer d'ells implica l'existència de determinades forces (polítiques, tecnològiques, socials, culturals, etc.) que donen lloc a un procés de selecció al que les empreses s'han d'adaptar i, per tant, les seves estratègies s'haurien de dissenyar comptant amb aquestes forces.

Referent al canvi de metodologia i d'instruments dins de l'economia industrial, cap assenyalar que es tendeix a abandonar la recerca d'un model global explicatiu que es reemplaça per un conjunt de models que permetin interpretar millor les característiques de cada mercat, el comportament específic de les empreses i, dels diferents sistemes productius. Pel que fa als instruments utilitzats, a més de la programació matemàtica, teoria de jocs, teoria de control òptim, etc., s'incorporen anàlisis històriques d'empreses i sectors.

Aquesta evolució ha conduït a centrar l'atenció no només en l'estudi dels mercats en la seva globalitat, sinó també en el comportament de les empreses considerades com a unitats. Per això l'estudi de les estratègies desenvolupades, de les formes organitzatives, el funcionament de les diferents àrees (financera, comercial, producció) de l'empresa com a elements a través dels quals l'empresa posa en pràctica la seva estratègia, són altres tants aspectes a estudiar.

Partint de l'anàlisi de casos d'una empresa o sector es proposen hipòtesis de comportament. El principal exponent d'aquesta segona línia seria Porter (1980, 1981, 1985) qui, usant un enfocament estructural, dibuixa un marc que ens permet entendre l'estructura d'un determinat sector i ens serveix com a eina analítica per a valorar l'atractiu i l'avantatge competitiu d'aquest sector.

En tot cas i en ambdós casos aquesta primera etapa de la direcció estratègica es basa en l'entorn i la seva relació amb l'empresa.

No obstant això, a partir dels anys vuitanta, l'orientació torna a canviar. Els estudis que es porten a terme a partir d'aleshores deixen de centrar-se en l'estructura del sector o de l'empresa com a factor d'anàlisi per a fixar-se ara en la part interna de l'empresa, els seus recursos i les seves capacitats. I de nou ens trobem amb dos corrents diferents de pensament. Un primer corrent centrat en l'economia dels costos de transacció (Williamson 1975, 1985) i un segon centrat en les relacions entre els diferents agents implicats en les transaccions empresarials el principal exponent de les quals és la teoria de l'agència a la qual abans hem fet referència (Fama 1980 i Jensen i Meckling 1976).

L'economia dels costos de transacció suposa un pas important en el desenvolupament del *Management* perquè és la primera teoria que realment

pren en consideració l'estructura de les companyies. Efectivament, fins al moment s'havia donat molta importància a l'entorn sense valorar la part interna de les empreses. La teoria de Williamson assumeix que les companyies tracten de maximitzar el seu benefici i que aquesta maximització del benefici suposa una minimització dels costos. És per tant una teoria d'equilibri. No obstant això, difereix en el seu enfocament especialment dirigit als costos de transacció així com els costos de producció. Williamson considera que els costos de producció serien comparables a aquells que ens suposaria el portar a terme qualsevol transacció en un mercat perfecte. Els costos d'adquisició per exemple, de qualsevol actiu, suposant eficiència en el mercat. Els costos de transacció serien aquells que sorgeixen com a resultat de les friccions que s'originen en el mercat a causa de la no existència de mercats perfectes. Per exemple, la falta d'informació sobre diferents alternatives en la compra de l'esmentat actiu ens poden dur a pagar-ne un preu massa alt. Williamson afirma que el que les empreses desitgen és minimitzar el cost total que alhora es compon de costos de producció i costos de transacció. Els costos de transacció seran majors o menors depenent del tipus de mercat on es desenvolupen i sota quines condicions.

La teoria de l'economia dels costos de transacció es basa, no obstant això, en dues assumpcions fonamentals: la racionalitat limitada i l'oportunisme. La racionalitat limitada l'entendem en el sentit que la racionalitat dels individus està limitada per la informació que posseeixen, per les seves pròpies limitacions cognitives i per l'escàs temps de què disposen per a la presa de decisions. Això duu a que sovint es prenguin decisions satisfactòries però no les òptimes.

Molts models econòmics es basen a afirmar que els éssers humans són perfectament racionals i no obstant això sovint prenen decisions no racionals a causa de factors que s'escapen dels mesuraments matemàtics de la racionalitat. I això ho podem assimilar també al *Management*, per molt coneixement que tinguem a priori, no sempre es poden considerar totes les alternatives possibles d'acció. En la presa de decisions un dels factors a tenir en compte és, per exemple, com reaccionaran els competidors, factor que com a molt, podrem intentar predir.

L'oportunisme es refereix a la possibilitat que les persones actuïn en interès propi. És a dir, que les persones no siguin autènticament honestes sobre les seves intencions o que intentin beneficiar-se de circumstàncies no previstes que els permeti explotar altres agents. Williamson no assumeix que tots els agents actuaran oportunament tot el temps. Però si assumeix que algunes vegades alguns dels agents sí que actuaran d'aquesta manera i que no es pot saber qui actuarà oportunament o quan.

Aquestes assumpcions semblen allunyar-nos dels models econòmics; però no és un allunyament gaire dràstic, ja que en essència continuarem considerant que els agents actuen d'una manera racional en el sentit que intentaran maximitzar el benefici de l'organització que gestionen però sabent que la seva habilitat per a prendre decisions absolutament racionals estarà limitada. De la mateixa manera, els comportaments basats en interessos propis estan assumits però no d'una manera constant i permanent.

Una de les majors aportacions de la teoria de Williamson és la incorporació de tres variables que s'utilitzaran per a caracteritzar qualsevol transacció i que són la freqüència, la incertesa i l'especificació dels actius. Les transaccions poden ser freqüents o no, més o menys incertes o involucrar actius específics o no específics. Les tres variables determinaran si els costos de transacció seran menors en un mercat obert o en un entorn jerarquitzat.

- a) Freqüència: és la variable més fàcil de gestionar però no per això és la menys important, tot el contrari. Per exemple, no sembla que es pugui donar el cas que una organització desitgi una integració vertical per a incorporar al negoci un bé o servei que s'usa molt rarament. És per tant una variable fàcilment analitzable i incorporable, si escau, al model.
- b) Incertesa: el que aquí es considera és la dificultat de preveure el que pot ocórrer en una transacció. Evidentment el factor temps tindrà molt a veure amb la incertesa ja que, a major termini esperat per a la transacció, major la incertesa associada a la transacció. La incertesa pot causar problemes a causa de la racionalitat limitada de què parlàvem amb anterioritat. No podem preveure tot el que pot passar. I també pot generar problemes a causa de comportaments oportuns. La pregunta que se'ns planteja és si la integració vertical reduirà la incertesa.
- c) Especificitat dels actius: és potser l'element més important de la teoria de Williamson, qui afirma que quan una transacció incorpora actius específics, els costos de transacció tendeixen a reduir-se en cas d'integració vertical.

El propòsit inicial de la teoria econòmica dels costos de transacció era en realitat explicar per què les organitzacions existien. Però en l'àmbit del *Management*, l'aportació de la teoria de Williamson s'ha produït en tres direccions:



- a) Proporcionar una base conceptual per a l'adopció d'una estructura multidivisional amb grans empreses diversificades i ressaltant la relació entre aquesta estructura multidivisional i el rendiment de l'empresa (Hoskisson *et al.* 1991).
- b) Explicar el funcionament de formes híbrides d'organització (per exemple, *joint ventures*) com a mesures intermèdies entre mercats i jerarquies (Hennart 1988; Kogut 1988; Williamson 1991).
- c) Explicar l'elecció entre maneres d'entrada en els mercats (per exemple, Hennart and Park 1983).

A partir de la teoria econòmica dels costos de transacció sorgeix la teoria de l'agència que explica, tal com ja s'ha posat de manifest, que en corporacions modernes amb separació entre propietat i gestió, els interessos dels accionistes poden divergir dels interessos dels directius. Així, els directius intentaran maximitzar els seus interessos fins i tot a costa dels accionistes. L'aplicació de la teoria de l'agència s'ha aplicat en camps tan diversos com el de la innovació, el de govern corporatiu o el de diversificació.

Paral·lelament als desenvolupaments de les dues teories exposades, apareix la teoria basada en els recursos. La teoria de l'empresa basada en els recursos assenyalava que la investigació de l'estratègia ha estat excessivament centrada en els aspectes externs, ressaltant l'anàlisi de l'estructura de la indústria i el posicionament producte-mercat de l'empresa. En el seu lloc, proposa destacar el costat intern, subratllant el paper dels recursos i capacitats de l'empresa com a fonament de l'estratègia i com a font principal dels seus beneficis (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986,1991; Cool i Dierickx, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

La lògica subjacent es troba que els recursos proporcionen a l'estratègia una base més sòlida que els posicionaments producte-mercat. Això es deu a la creença que l'orientació externa és inestable a causa de la volatilitat de les preferències dels consumidors, i que les exigències i tecnologies per a satisfer-les canvien contínuament. Des d'aquesta perspectiva, la base de l'estratègia de la unitat de negoci ha de recolzar-se en el que l'empresa és capaç de fer, més que en les necessitats que busca satisfer.

L'estratègia, per tant, hauria d'estar basada en els recursos entesos com a inputs del procés productiu i en les capacitats, resultat de la integració dels recursos, que impliquen patrons complexos de coordinació entre persones i entre aquestes amb els recursos. Mentre que els recursos sustenten les capacitats, aquestes són la base per al sosteniment de l'avantatge competitiu de l'empresa.

Una empresa obtindrà beneficis superiors si el seu avantatge competitiu és sostenible, per a la qual cosa necessitarà recursos duradors, difícils d'identificar pels rivals, imperfectament transferibles, no reproduïbles i dels que l'empresa ostenti el ple control (Barney i Griffin, 1992).

L'empresa passa a ser considerada com un conjunt de tecnologies, habilitats i coneixements que es generen i amplien amb el temps; és a dir com una combinació única de recursos i capacitats heterogenis (Grant, 1996)<sup>18</sup>.

Aquí per tant es va produir un nou gir en el pensament del *management* quan ens movem des del paradigma SCP (Estructura, conducta i rendiment) on l'avantatge competitiu es basa en factors principalment de l'entorn (Economia Industrial) a un nou enfocament on la possessió de recursos que compleixin amb les anteriors característiques pot resultar en rendiments superiors (Barney, 1991).

A partir de la teoria basada en els recursos apareix la preocupació pels actius invisibles (Barney and Arian 2001 i Itami, 1987). Itami argumenta que els actius invisibles basats en la informació tal com la tecnologia, la confiança dels clients, la imatge de marca, la cultura corporativa i les habilitats directives són els autèntics recursos que proporcionen els avantatges competitius a les empreses perquè són difícils de generar i conservar, es poden usar tots al mateix temps i de múltiples maneres i són tant inputs com outputs de les activitats de l'empresa.

Veiem per tant com el pensament respecte al *management* i la direcció estratègica han evolucionat des d'un conjunt de conceptes senzills l'únic objectiu dels quals era proporcionar una guia pràctica als directius, cap a una teoria positiva amb gran aportació intel·lectual i amb capacitat explicativa i en molts casos predictiva (Furrer et. al, 2008).

## 4. Conclusions

En aquest treball s'ha tractat el concepte de *management* i la seva evolució més recent. Hem partit de la teoria de Fayol (1949) que va ser el primer a proposar una teoria general del *management* i el propòsit de la qual era la creació d'un cos teòric que es pogués ensenyar identificant les habilitats directives com un element crucial en l'èxit d'una organització. A aquest autor li seguirien uns anys més tard Koontz i O'Donell (1955), que van aportar principis com «el principi de la paritat autoritat i responsabilitat» o el «prin-

---

18. Grant, R.M. (1996), pàg. 155.

cipi dels factors estratègics». Les seves aportacions van constituir una part integral en la recerca d'una única font de coneixement del *management*. Més endavant i responent a l'evolució del pensament del *management* en funció d'un entorn canviant, sorgeix la Teoria de l'Agència com un exemple del debat al voltant a l'ètica sorgida en aquest nou entorn dels negocis (Jensen i Meckling (1976)). Aquesta teoria planteja els conflictes d'interessos que tenen lloc entre els diversos agents interessats en l'empresa, com per exemple propietaris i directius. Encara que no es tracta d'un tema nou, l'interès sobre aquesta relació pren més força a mesura que neix la separació entre els propietaris de les empreses o accionistes i els directius.

Sorgeix la Direcció Estratègica com a element del desenvolupament del *management*. En una primera etapa la Direcció Estratègica es basa en l'entorn i la seva relació amb l'empresa. Els treballs en Economia Industrial des del període posterior a la II Guerra Mundial fins als anys setanta han estat basats en la hipòtesi estructura-conducta-resultats. Aquesta forma de veure el problema contempla el nombre i la grandària de les empreses (estructura del mercat) com els determinants principals de la conducta de l'empresa (monopoli, oligopoli i competència perfecta) i, finalment, com els determinants de l'eficiència de la indústria (rendibilitat).

No obstant això, a partir dels anys vuitanta, l'orientació canvia de nou. Els estudis que es porten a terme a partir d'aleshores deixen de centrar-se en l'estructura del sector o de l'empresa com a factor d'anàlisi per a fixar-se ara en la part interna de l'empresa, els seus recursos i les seves capacitats.

## Referències bibliogràfiques

- AMIHUD, Y. i 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. i Zechhauser, R.J. (eds.), «Principals and agents: the structure of business», Harvard Business School Press.
- AZOFRA, V. i 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», Congrés Nacional d'ACEDE, Palma de Mallorca.

- BARNEY, J.B. (1991) «Firm resource and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 395-410.
- BARNEY, J.B. i 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. i 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. i 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», Tesi Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya.
- 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. i 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», Tesi Doctoral, Universitat de Las Palmas de Gran Canaria.
- GEDAJLOVIC, E. i SHAPIRO, D. (1998) «Management and ownership effects: evidence from five countries», *Strategic Management Journal*, vol. 19 (6), 533-555.
- GORDON, R. i 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. i 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 i 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. i 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. i 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. i GUTH W. D. (1965) «Business Policy: Text and Cases», Homewood. IL: Richard D. Irwin.
- MINTZBERG, H. i WATERS, J.A. (1978) «Patterns in strategy formation», *Management Science*, 24, 934-948.
- MINTZBERG, H. i WATERS, J.A. (1985) «Of strategy, deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 257-272.
- MORCK, R; SHLEIFER, A, i 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.