

REFLEXIONES SOBRE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS Y SU EVOLUCIÓN

JUAN CARLOS LONGÁS GARCÍA

Universidad Pública de Navarra

EL ESTUDIO DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS GIRA EN TORNO A LA CONFIGURACIÓN DE LAS EMPRESAS, ES DECIR, A LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN POR SÍ MISMAS, A LAS QUE SUBCONTRATAN Y SON DESARROLLADAS EXTERNAMENTE Y,

27

finalmente, a aquellas que son acometidas en colaboración con otras empresas. Estas posibilidades tienen una traducción inmediata en la estructura y contenido de las relaciones interempresariales.

La Teoría Económica ha intentado abordar dicho estudio desde distintos ángulos y con variada fortuna. El objetivo de este trabajo es presentar un análisis coherente que proporcione las herramientas teóricas necesarias para explicar no sólo las formas «extremas» (el mercado y la jerarquía), sino la racionalidad y las causas que subyacen a otras formas más com-

plejas, genéricamente denominadas como «formas intermedias».

La base de partida es la teoría de los costes de transacción, que introduce éstos como un elemento esencial, junto a la tecnología, para explicar las formas organizativas. Este enfoque tiene su origen en el artículo de R. H. Coase (1937) y ha sido ampliamente desarrollado por O. E. Williamson en sucesivos trabajos. Actualmente, constituye un «corpus» de conocimiento que, ampliamente debatido y sometido a continua revisión, muestra gran ductilidad para el estudio de multi-

tud de problemas económicos y sociológicos.

Ciertamente, es difícil definir con precisión los costes de transacción, al igual que establecer una clasificación comúnmente aceptada. Esto hace que muchos economistas sean renuentes a su utilización como herramienta de análisis. Podemos decir que son costes de transacción todos aquellos que están vinculados a la realización de operaciones, inter o intraempresariales, y que no constituyen costes de producción (en la acepción proporcionada por la Teoría Económica) ni

costes de transporte. Por tanto, están ligados a la estructura organizativa de dichas operaciones. De esta definición se desprende que la distinción que se hace en ocasiones entre costes de transacción y costes de organización, según sean externos o internos a la empresa, es irrelevante y sirve únicamente para poner de manifiesto la incidencia de las formas organizativas sobre los costes.

Los trabajos de Williamson no aportan una justificación consistente de las formas intermedias, a pesar de que abarcan la mayoría de los casos empíricamente observables. Dichas formas requieren algún tipo de cooperación, y ésta a su vez precisa de la existencia de confianza entre las partes.

Una vez establecida una tipología de formas organizativas que contempla las distintas posibilidades, se introducen consideraciones evolutivas («dinámicas»), que permiten explicar la pervivencia simultánea y la trayectoria previsible de distintas estructuras organizativas. El análisis se centra en las actividades productivas y en la forma en que son desarrolladas. Por tanto, no se consideran aspectos que son igualmente esenciales, desde otros puntos de vista, para la comprensión de la empresa, como la organización del trabajo o la estructura interna (unitaria, multidivisional, matricial, etcétera).

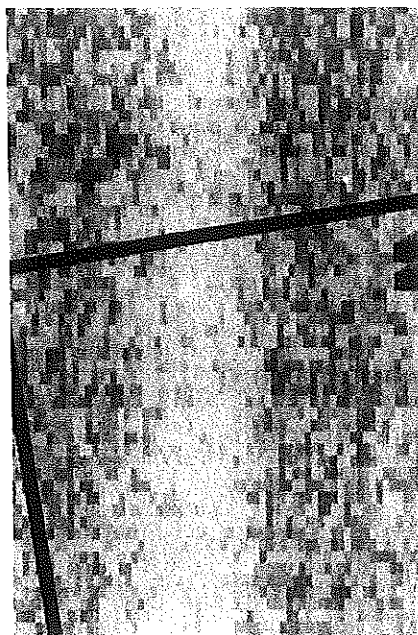
• • • • •

MERCADOS Y JERARQUÍAS

28

Entrar en el terreno de las formas organizativas es preguntarse, en primer lugar, por la empresa, por las razones que pueden llevar a su aparición. O, en otros términos, por los mecanismos de asignación de los recursos en una economía. Dicha asignación va a tener lugar mediante transacciones, que en última instancia constituyen transferencias de derechos para utilizar determinados bienes.

Cuando esos mecanismos de asignación utilizan el precio como variable relevante para comprar y vender bienes estandarizados, articulándose en contratos completos en los que no resulta difícil prever todas las contingencias y en los que las partes son anónimas (en el sentido de que su identidad es irrelevante),



estamos en una situación de «mercado». Y cuando las decisiones se toman a partir de algún tipo de autoridad especificada de forma más o menos completa en un contrato, estamos en presencia de una «empresa».

Recurrir al mercado significa realizar un conjunto de transacciones con otros agentes económicos, que van a tener unos costes como los derivados, por ejemplo, de la negociación de contratos, de la existencia de incertidumbre, de tipo fiscal, etcétera, y, en definitiva, «del consumo de recursos que requiere la culminación de los intercambios entre unidades tecnológicamente separadas» (Salas, 1992, página 23). En consecuencia, la empresa crecerá en la medida en que internalice transacciones, y reducirá su tamaño en la medida en que abandone transacciones.

No obstante, la organización interna de las transacciones también tiene un coste debido, entre otros, a factores como los rendimientos decrecientes de la gestión o las variaciones en los precios de los factores. Estos costes determinan el límite del crecimiento de cada empresa, y por tanto explican las diferencias de tamaños y el mantenimiento de transacciones de mercado. Como apuntaba Coase (1937, página 395), «una empresa se expandirá hasta que los costes de organizar una transacción adicional sea igual al coste de externalizar esa transacción mediante

intercambios en el mercado o al coste de organizarla en otra empresa».

Frente a la tradición neoclásica que considera la empresa como una función de producción, una especie de «caja negra» en la que se combinan «inputs» para obtener un «output» según una tecnología dada, Williamson propone considerarla como una *estructura de gobierno* cuyo objetivo es organizar transacciones. Las estructuras de gobierno son, para este autor, «matrices institucionales en las que se negocian y ejecutan las transacciones» (1979, página 239), y difieren en su capacidad de responder con efectividad a las perturbaciones.

Las estructuras que gobiernan las transacciones económicas dependen de la caracterización de las mismas, que a su vez pueden identificarse a partir de tres dimensiones críticas: la incertidumbre, la frecuencia y el grado de especificidad de los activos. De ellas, la última es la que convierte la transacción económica en la unidad básica del análisis de Williamson. La especificidad de los activos se refiere a la necesidad de acometer en ocasiones inversiones duraderas como soporte de transacciones particulares y que no pueden ser dedicadas a otros usos (o que sólo pueden serlo a un coste elevado).

La especificidad crea dependencia bilateral y añade incertidumbre a la contratación. En esta situación, la identidad de las partes que efectúan la transacción es relevante, por lo que la continuidad de la relación es un factor más a valorar. Adicionalmente, este tipo de transacciones puede exigir la adopción de salvaguardias o seguros. De esta forma, la relación entre comprador y vendedor se transforma en un monopolio bilateral, incluso aunque la situación previa sea de competencia. Las partes van a quedar unidas entre sí por las inversiones, y los mercados externos ya no proporcionan una guía de los costes de oportunidad de los participantes (Hart, 1990).

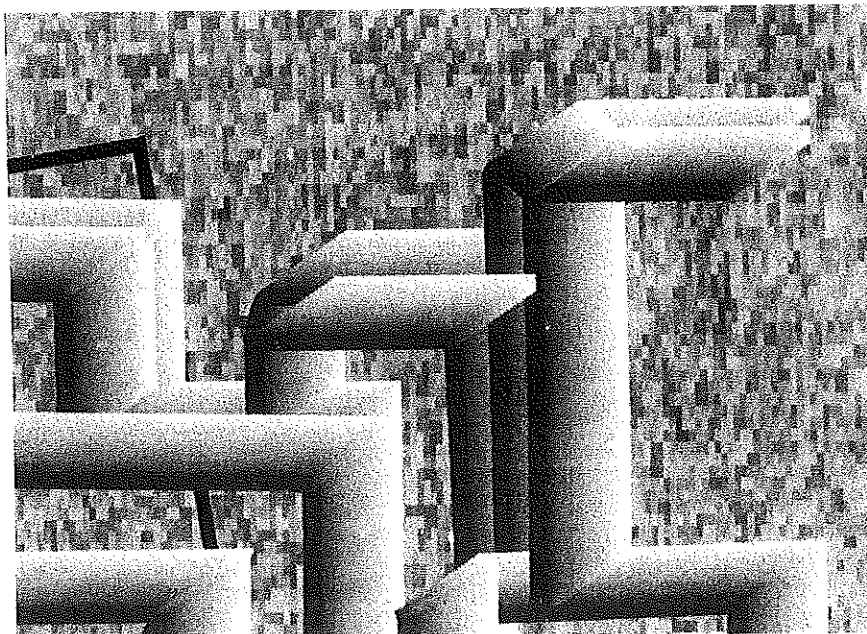
Las transacciones económicas llevan aparejados unos costes, *costes de transacción*, que pueden ser costes «ex ante» (costes de diseño, negociación, salvaguardia y acuerdo) y costes «ex post» (costes derivados de una mala adaptación a las transacciones, costes de regateos o

disputas en que se incurre por intentos unilaterales de corregir los términos del contrato, costes de puesta en marcha y funcionamiento de mecanismos para dirimir disputas y, finalmente, costes de llegar a compromisos seguros). Estos costes son interdependientes, y en muchas ocasiones de difícil cuantificación, aunque, como señala Niehans (1987, página 676) «en las economías modernas una proporción sustancial, y probablemente creciente, de los recursos está asignada a costes de transacción».

Definir con precisión los costes de transacción es una tarea complicada, puesto que es necesario hacerlo con generalidad, sin incurrir en tautologías. Con el fin de soslayar este problema, optamos por una aproximación a partir de un concepto bien definido por la Teoría Económica: los costes de producción. Éstos están directamente relacionados con la combinación y disposición de los factores según una tecnología dada. Por su parte, son costes de transacción los que no constituyen costes de producción en sentido estricto. En consecuencia, cabe atribuirlos a la forma organizativa como tal. Por tanto, siguiendo a Sako (1992), caracterizaremos como costes de transacción:

- a) Los costes de búsqueda de nuevos socios.
- b) Los costes de establecer y negociar acuerdos, una vez identificados los socios potenciales.
- c) Los costes asociados a la gestión de los intercambios entre proveedor y cliente, como costes de inventarios y de control de entregas (calidad, plazos, volúmenes, etcétera).
- d) Los costes asociados al mantenimiento de la relación y al cumplimiento de los acuerdos.
- e) Los costes derivados de ajustes a las condiciones económicas o tecnológicas (cambios en el diseño del producto, renegociación de precios y otras condiciones, rescisiones, etcétera).

La empresa se enfrenta a la disyuntiva de realizar una transacción en el mercado o internalizarla (comprar o fabricar), y el criterio de elección será la comparación



de los costes de transacción con los costes de organización interna, que tienden a crecer con el tamaño de la empresa. De esta forma, tenemos un criterio explicativo de los procesos de integración vertical, la reducción de costes de transacción, que va más allá de consideraciones puramente tecnológicas. *La tecnología permite delimitar los modos factibles de organización, aunque la elección final se va a convertir en un juicio sobre costes de transacción, fuertemente determinados por el grado de especificidad de los activos.*

Tenemos, pues, dos modos organizativos (estructuras de gobierno) extremos, el *mercado* y la *jerarquía*, diferenciados tanto por la forma contractual en que se apoyan, como por su adaptabilidad, la intensidad de los incentivos para responder a las perturbaciones exógenas, o los costes burocráticos y administrativos a que se enfrentan.

En el mercado no existen relaciones de dependencia bilateral, por lo que las partes pueden adaptarse autónomamente a las perturbaciones y su identidad es irrelevante. Por tanto, ofrece indudables ventajas respecto a la jerarquía cuando el grado de especificidad de los activos es despreciable, ya que ésta tiene unos costes (burocráticos) superiores. Por otro lado, el mercado presenta mayores dificultades de adaptación a medida que aumenta la especificidad de los activos (y, por tanto, la dependencia bilateral).

La adaptación a las perturbaciones requiere niveles de coordinación crecientes entre las partes, que el mercado sólo es capaz de obtener a un coste relativamente elevado, mientras es proporcionada de forma natural por la jerarquía.

En términos generales el mercado presenta ventajas de costes de producción para niveles reducidos de especificidad de los activos, especialmente cuando aparecen economías de escala, ya que la demanda de la empresa puede ser insuficiente para soportar el equipo correspondiente al mínimo de escala eficiente (Gaffard, 1990; Jarillo, 1993). Además, no va a poder vender los excedentes a otras empresas con la misma eficacia que un oferente independiente.

A medida que aumenta la especificidad de los activos involucrados, la desventaja de la organización interna va disminuyendo. Para niveles elevados de aquélla, en que los bienes y servicios tienden a ser únicos, el proveedor externo no puede aprovechar las economías de agregación en su totalidad, ya que se ve obligado a especializar sus inversiones en función de un único cliente. En consecuencia, como afirma Gaffard (1990, página 312). «la tecnología de producción en una situación de integración o en una situación de mercado termina siendo estrictamente idéntica». Williamson (1985, página 94) concluye que «la empresa nunca integrará (actividades) debido

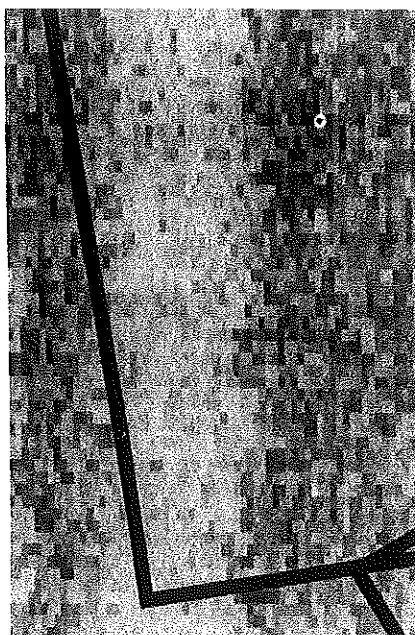
exclusivamente a razones de costes de producción y habrá que considerar otros criterios para determinar la forma organizativa elegida.

La consideración exclusiva de los costes de producción permite obtener conclusiones acerca del tamaño (o tamaños) óptimo para desarrollar una actividad determinada, pero no nos dice nada acerca de si ésta ha de integrarse con otras en una misma unidad productiva, salvo que existan indivisibilidades tecnológicas, que en todo caso son excepcionales.

Una de las aportaciones más elaboradas para explicar la evolución del grado de integración vertical de actividades es la de Stigler (1951), basada en la relación, apuntada por A. Smith (a quien se debe el célebre ejemplo de la fábrica de alfileres), entre división del trabajo y extensión del mercado. Según Stigler, el aumento en la extensión del mercado haría posible el aprovechamiento de economías de escala y facilitaría la desintegración de actividades. Pero cuando el producto entra en fase de declive y la extensión del mercado se reduce, cabe prever una reintegración organizativa.

Sin embargo, la función de producción no proporciona base suficiente para establecer una relación directa entre división del trabajo y forma organizativa. Más aún, la división (vertical) del trabajo lleva a una reducción de los requerimientos de capital humano en términos de cualificación, e incrementa al mismo tiempo la especificidad del capital utilizado, pudiendo dar lugar (en ausencia de otras consideraciones) a una intensificación de la integración vertical.

Por otra parte, el postulado minimizador de costes da lugar a un equilibrio único y estable [enlazando con la tradición neoclásica (1)], que implica cierto grado de determinismo en el comportamiento de la empresa, puesto que de unas circunstancias específicas cabe deducir una forma institucional determinada. Más aún, del predominio a partir de principios de siglo de formas organizativas ligadas al *fordismo* y a la gran empresa se ha tratado de deducir tendencias evolutivas irreversibles que la historia reciente está desmintiendo (2). Ésta es una consecuen-



cia de la búsqueda de formas «óptimas» que, siendo justificable desde un punto de vista estrictamente teórico, resulta poco operativa debido a la gran cantidad de variables que intervienen, y que obliga a razonar permanentemente bajo el supuesto de «ceteris paribus».

Además, es ciertamente simplificador inferir que la empresa va a adoptar un comportamiento minimizador de los costes de producción, de transacción, o de ambos. Por un lado, porque la propia organización determina en parte dichos costes. Y, por otro, porque no puede ignorarse la importancia de consideraciones estratégicas que pueden llevar a la empresa a adoptar decisiones (internalización o externalización de actividades) que supongan mayores costes de transacción, si a cambio, como apunta Jacquemin (1987), aumentan los costes de los competidores y los beneficios propios.

Desde nuestro punto de vista, mucho más modesto, lo importante es buscar formas «adecuadas» a las circunstancias que concurren en cada caso. Si no tenemos en cuenta el uso extensivo del razonamiento «ceteris paribus», podemos llegar a la necesidad de atribuir las diferencias entre empresas a la distinta capacidad de los gerentes. Pero, como señala Aoki (1988, página 8), nos encontramos con industrias «en las cuales las grandes diferencias de productividad entre países no parecen

atribuibles a una mera diferencia en las habilidades gerenciales».

Entre el mercado y la jerarquía podemos encontrar una diversidad de formas intermedias (contratos a largo plazo, comercio recíproco, regulación, franquicias y similares), que van más allá de la amalgama de mercado y jerarquía, hasta poseer su propia racionalidad. Williamson (1991a y 1991b), en parte como respuesta a una de las críticas más persistentes que ha recibido, por centrar su análisis en el mercado y la jerarquía, incorpora lo que denomina genéricamente como «forma híbrida» («hybrid form»).

•••••
LAS FORMAS INTERMEDIAS

La dicotomía habitual mercado-empresa (mercado-jerarquía) constituye un esquema conceptual excesivamente simplificador, tanto porque ignora la existencia de formas de organización que no encajan en esa dicotomía, como por la dificultad misma de trazar una distinción clara entre esas dos formas. Ni siquiera puede decirse que exista una visión totalmente aceptada de cómo trabaja el mercado o la jerarquía. Hay diferentes concepciones y, en definitiva, diferentes formas tanto de mercados como de jerarquías.

Williamson (1991a y 1991b) admite la posibilidad de formas intermedias entre el mercado y la empresa, pero las considera inestables, puesto que las adaptaciones requeridas por la aparición de perturbaciones han de hacerse mediante el consenso, frente a las adaptaciones unilaterales del mercado o las autoritarias de la jerarquía. En consecuencia, el incremento de la frecuencia de dichas perturbaciones (asociada a un aumento de la incertidumbre) da lugar a una ampliación de los ámbitos del mercado y de la jerarquía a costa de la forma híbrida. Incluso, como afirma el propio Williamson (1991a, página 292), «el modo híbrido podría llegar a ser inviable cuando la frecuencia de las perturbaciones alcance niveles elevados».

Por el contrario, para otros autores como Powell (1990) o Jacquemin (1987) las formas intermedias no han de ser necesariamente transitorias o deficientes, sino que

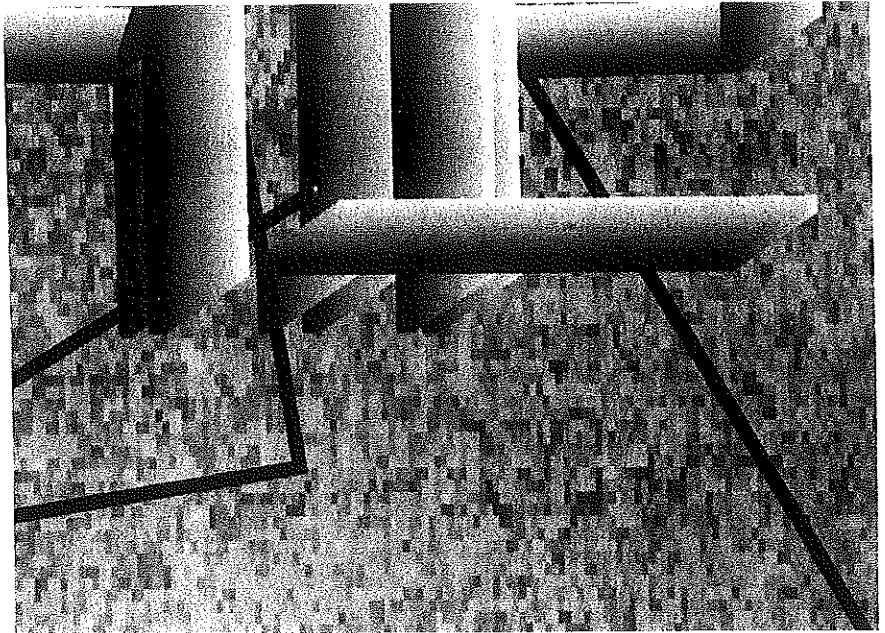
constituyen formas autónomas de organización que se muestran más ventajosas para eludir problemas planteados tanto por el mercado como por la jerarquía. De alguna manera, «las formas intermedias y mixtas de organización se justifican en tanto en cuanto son capaces de superar eficazmente las limitaciones que supondrían las formas puras de mercado y organización» (Salas, 1992, página 79).

En definitiva, el tratamiento teórico que Williamson hace de la forma híbrida es insatisfactorio, tanto porque implícitamente sigue considerándola inestable, como porque no parece tener el mismo rango conceptual que las otras dos formas. A esa insuficiencia hay que añadir la omisión en el análisis de los costes de reorganización, derivados del cambio de la estructura de gobierno de las transacciones. En este sentido, el análisis de Williamson es, como señala Lecoq (1991), *ahistórico*, ya que se limita a comparar costes de distintas formas de organizar una transacción concreta, suponiendo implícitamente que existe sustituibilidad perfecta entre esas formas.

El mercado y la jerarquía como formas de organización constituyen tipos ideales, modelos, que cumplen la función básica de organizar el análisis con rigor intelectual, pero que por ese carácter ideal raramente van a tener una plasmación práctica en estado «puro». Más bien nos vamos a encontrar con combinaciones de modelos, tanto a nivel micro (dentro de las empresas) como macroeconómico (actividades, sectores, sistema industrial).

Siguiendo la terminología de Imai e Itami (1984), se produce una interacción entre mercados y jerarquías, de forma que en el ámbito del mercado se asignan recursos siguiendo principios tanto del mercado como de la jerarquía (organización), y lo mismo cabe decir en el ámbito de la jerarquía. Además, existe una zona central que se caracteriza por el principio de la *organización intermedia*, en la que se combinan el mercado y la jerarquía a la hora de asignar los recursos.

En una de las primeras aportaciones al estudio y clasificación de las formas intermedias, G.B. Richardson (1972) enumera tres formas de cooperación interempresarial:



1. La *relación comercial*, cuya estabilidad en el tiempo genera expectativas fidedignas de demanda, y por tanto permite planificar la producción.

2. La *subcontratación*, que aunque no supone por sí misma la existencia de cooperación entre las partes, la fomenta si adquiere un grado de estabilidad que permita a los subcontratantes asumir los riesgos asociados a una mayor especialización, así como cooperar en el desarrollo de diseños y procesos.

3. La *cooperación tecnológica*, que suele implicar restricciones a la libertad comercial de las empresas involucradas.

El primer problema que se plantea es distinguir la cooperación de las transacciones de mercado, ya que si no existe diferencia entre ellas, no es posible hablar de formas intermedias. La cooperación, y ésta es una idea básica del análisis de las formas intermedias, se caracteriza porque las partes adquieren compromisos sobre su conducta futura que llevan a una división del trabajo entre empresas. Por su parte, las relaciones de mercado involucran transacciones puntuales en las que el precio es la variable fundamental (si no la única) de decisión, y no se plantean implicaciones técnicas o temporales adicionales. Las relaciones de cooperación se proyectan sobre periodos de tiempo más o menos prolongados y exigen la adscripción de recursos, incluyendo

inversiones en activos específicos de la relación.

Prácticamente, todas las aportaciones posteriores se basan de forma más o menos directa en el trabajo de Richardson (1972), aunque no por ello va a existir homogeneidad en la percepción del problema. La relativa novedad del análisis de las formas intermedias y el solapamiento en su estudio de enfoques procedentes de disciplinas diferentes, hacen que no exista todavía consenso ni siquiera en la terminología o en la clasificación de dichas formas, aunque todas las aportaciones coinciden en su insistencia en las interdependencias existentes entre los agentes económicos (en este caso, las empresas) y la influencia del entorno en su funcionamiento y en sus decisiones. Esas interdependencias pueden generar elementos de conflicto así como incentivos para la cooperación en la medida en que las empresas puedan derivar beneficios de la misma.

Es posible observar formas de cooperación interempresarial que implican inversiones en activos altamente específicos, y en las que el riesgo de comportamientos oportunistas es elevado. Intervienen, por tanto, otros factores, que si bien son esbozados por Williamson, no llegan a desarrollarse analíticamente; factores como la confianza, el dinamismo de las formas organizativas o la relación entre costes de producción y costes de transacción.

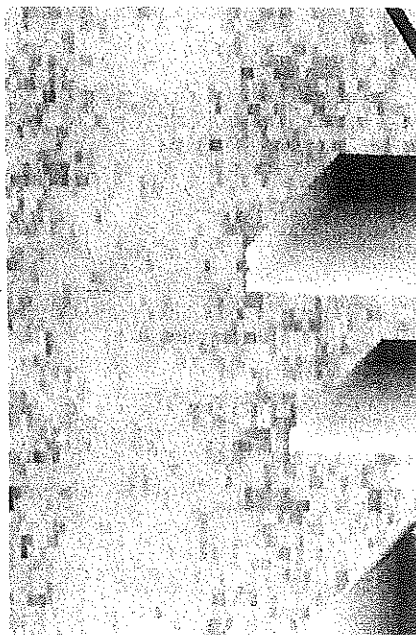
Las formas intermedias surgen como una respuesta autónoma ante situaciones en que otras formas organizativas no plantean soluciones satisfactorias. Algunas de estas formas intermedias no son más que relaciones de mercado modificadas con la introducción de principios jerárquicos, y otras son estructuras jerárquicas en las que se han adaptado principios de mercado. Pero también hay un amplio campo para principios asignativos propios basados en la cooperación y en la generación de confianza entre las partes. Una manera de acotar dicho campo es analizar los factores que explican los fracasos, tanto del mercado como de las jerarquías, para gobernar determinadas transacciones.

El mercado fracasa como mecanismo de asignación de recursos por la existencia de incertidumbre y externalidades, que llevan a comportamientos oportunistas, dificultando y encareciendo los procesos de negociación, sin que puedan actuar mecanismos amortiguadores como la generación de confianza a través de la reputación de los participantes. Este fracaso se agudiza a medida que aumenta la complejidad de los bienes, sobre todo cuando van asociados a «paquetes» de información y «software» (Imai e Itami, 1984).

La organización fracasa por razones similares. Por un lado, el coste de procesamiento de la información necesaria para dirigir una estructura jerárquica es creciente y pueden aparecer problemas adicionales derivados de la carencia de incentivos para los individuos. Por otro lado, la relación fija y continuada que se establece en el interior de las jerarquías puede introducir rigideces en los mecanismos de acumulación y transmisión de información, reduciendo la capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

Esta es la dirección del análisis de Ring y Van de Ven (1992 y 1994), que introducen dos formas entre el mercado y la jerarquía, denominadas «contratos recurrentes» («recurrent contracts») y «contratos relacionales» («relational contracts»).

Los *contratos recurrentes* son intercambios repetidos que involucran activos con grados moderados de especificidad. Los términos de esos intercambios tienden a



ser ciertos, pero se pueden dejar algunas contingencias para su resolución futura.

Los *contratos relacionales* involucran inversiones a largo plazo, resultado de un proceso previo de negocios recurrentes en la producción y transferencia de derechos de propiedad entre partes legalmente iguales y autónomas. «La propiedad, productos o servicios desarrollados en esas transacciones acarrear inversiones altamente específicas en proyectos («ventures») que no pueden ser completamente especificados o controlados por las partes antes de su puesta en práctica» (Ring y Van de Ven, 1992, página 487).

Por tanto, ambos tipo de contratos llevan aparejados riesgos más amplios y variados que los de transacciones jerárquicas o de mercado. La estructura de gobierno de las transacciones depende, pues, de los niveles de riesgo y confianza.

La diferencia fundamental entre el análisis de Ring y Van de Ven y el de Williamson viene dada por la consideración explícita de la confianza, aunque su definición está muy relacionada con el supuesto de comportamiento oportunista de Williamson: el comportamiento fiable, constatado mediante la reiteración de transacciones, genera una reputación entre los agentes, que reduce el oportunismo. Respecto al riesgo, su nivel viene determinado por los atributos que Williamson asigna a las transacciones, es

decir, su incertidumbre, su frecuencia y la especificidad de los activos que intervienen. Es, pues, una variable de contenido más amplio.

En consecuencia, reconduciendo las categorías de Ring y Van de Ven a la terminología de Williamson, la contratación recurrente sería una forma intermedia en su acepción más literal, puesto que aparece con niveles intermedios de incertidumbre, frecuencia y especificidad en relaciones fundamentalmente de corto plazo.

En cambio, la contratación relacional no sería propiamente una forma intermedia, sino un tercer «polo», que aparece con niveles altos de incertidumbre, frecuencia y especificidad, en relaciones fundamentalmente a largo plazo y entre partes legalmente iguales y autónomas. La razón por la que se recurrirá a esta forma en lugar de la internalización de las transacciones radica en el establecimiento de una relación de confianza capaz de compensar los menores costes (de transacción) de la jerarquía, ya que dicha confianza contribuye a la reducción de los costes de transacción («ceteris paribus»).

Una empresa internalizará una actividad siempre que el coste (total) de su provisión interna sea menor que el de recurrir al mercado. Este último coste se compone del coste externo (de adquisición) más los costes de transacción. Y no internalizará si se invierte el sentido de la desigualdad, es decir, que el coste interno sea superior a la suma de coste externo y costes de transacción (siempre que el coste externo sea menor que el interno) (Jarillo, 1988) (3). Por tanto, para que no haya internalización es necesario que se produzca una reducción de los costes de transacción. Es decir, tanto los contratos recurrentes como los relacionales son posibles porque se reducen dichos costes. Ello permite llegar a acuerdos de cooperación a corto o largo plazo que exijan realizar inversiones específicas, y generar niveles de confianza suficientes sin terminar, como parecería natural, en una relación puramente jerárquica.

Téngase en cuenta que uno de los efectos más destacables de la confianza, como señala Sako (1992), es que amplía el horizonte temporal para alcanzar la reciprocidad en el intercambio, más allá

REFLEXIONES SOBRE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS Y SU EVOLUCIÓN

del período de vigencia de un contrato concreto. En estas condiciones, cabe esperar que cada empresa se especialice en aquellas actividades de la cadena de valor en las que tiene alguna ventaja competitiva (Jarillo, 1988).

Es conveniente, por ello, distinguir entre los objetivos perseguidos por la empresas cuando toman decisiones en el ámbito organizativo, y las variables que intervienen en dichas decisiones. Y mientras los primeros se van a formular en términos estratégicos o de costes, las segundas constituyen en última instancia un juicio sobre costes de transacción.

CONSIDERACIONES DINÁMICAS

De acuerdo con Porter y Fuller (1986), los acuerdos de cooperación permiten a las empresas ventajas como la obtención de economías de escala, el acceso a conocimientos, la reducción de riesgos en proyectos costosos o la configuración de la competencia (modificando el número de competidores y creando barreras a la entrada). La contrapartida son costes (de transacción) que afectan tanto a las relaciones de mercado como a las formas intermedias, y que surgen de factores como la coordinación entre socios, la carencia de confianza, la erosión de la posición competitiva (las alianzas pueden fortalecer la posición del competidor con el que se coopera) o una posición negociadora adversa que permita la apropiación de los beneficios por una de las partes.

Sin embargo, ésta es una explicación fundamentalmente estática y en cuanto tal puede ser incapaz de explicar satisfactoriamente la diversidad de situaciones empíricamente observables. La comprensión completa del problema obliga, pues, a introducir consideraciones dinámicas, evolutivas, en el análisis, y por tanto especificar el proceso por el que surgen y sobreviven distintas formas organizativas. No se trata tanto de explicar el origen de una forma organizativa, como de las razones por las que se mantiene, su racionalidad («raison d'être»), para evitar la tautología de explicar la eficiencia por la mera existencia (Langlois, 1986).

Mientras los costes de producción dependen fundamentalmente de la tecnología utilizada, los de transacción dependen de la forma organizativa elegida y de elementos históricos e institucionales, como el ritmo de expansión del mercado, la innovación tecnológica y organizativa y los costes de transacción pasados.

Podemos diferenciar, como hace Langlois (1989), entre costes de transacción «estáticos» y «dinámicos». Entre estos últimos podemos distinguir, con fines analíticos, los debidos al ritmo de crecimiento de la extensión del mercado, y los asociados a la innovación (4), aunque habitualmente innovación y crecimiento van unidos y ambos dan lugar a incertidumbre y costes irrecuperables, que en el caso de la innovación organizativa toman la forma de *costes de reorganización*.

Los costes de reorganización imponen una barrera al cambio hacia otras formas de organización (Larsson, 1993). Cada estructura organizativa requiere «inversiones» para crear las condiciones transaccionales que necesita para funcionar. De ahí que el cambio de una forma organizativa a otra no sea marginal. En este sentido, resulta útil la distinción entre el componente «corriente» de los costes de transacción y el «de inversión» (Sako, 1992), ya que ello permite explicar el mantenimiento de formas organizativas con costes de transacción aparentemente más elevados.

Por otra parte, es habitual la distinción entre innovación radical e innovación incremental. La innovación radical afecta a todo el sistema económico o, al menos, a un conjunto de actividades comple-

mentarias. La gestión de la innovación es muy problemática y lleva consigo elevados costes de transacción, si se hace mediante la coordinación de empresas especializadas. Por tanto, habrá una tendencia hacia la internalización de actividades. Si la innovación es incremental, el aprendizaje es más sencillo y la información está más difundida, de forma que la empresa va a encontrar con mayor facilidad proveedores capaces de incorporar las innovaciones. Hay incentivos para la especialización, y por tanto para la profundización de la división del trabajo entre empresas (5).

Respecto al ritmo de crecimiento de la extensión del mercado, si éste es rápido la empresa se enfrenta a la necesidad de adaptaciones igualmente rápidas para mantener su posición competitiva, requiriéndose la coordinación de múltiples decisiones, más costosa cuanto mayor sea el número de agentes. Hay incentivos, pues, para la integración de actividades. Si, por contra, el ritmo es gradual, los costes de negociación y coordinación se reducen, y la contratación externa presenta ventajas para la empresa.

Combinando innovación y ritmo de crecimiento del mercado, podemos obtener un escenario que permite explicar la evolución de las formas organizativas (figura 1):

1. Cuando la extensión del mercado es estable o crece a ritmo reducido y la innovación es incremental, cabe esperar una evolución similar a la apuntada por Stigler (1951), ya que la estabilidad contribuye a generalizar la difusión de la información y a reducir la incertidumbre.

FIGURA 1
FORMAS ORGANIZATIVAS, INNOVACIÓN Y EXTENSIÓN DEL MERCADO

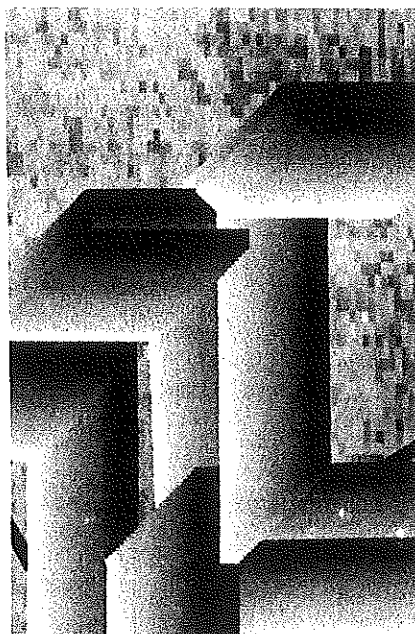
		RITMO DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	
		Gradual	Rápido
INNOVACIÓN	Incremental	I División del trabajo. Mercado.	II División del trabajo. Cooperación.
	Radical	III División del trabajo. Cooperación	IV Internalización.

Los costes de transacción se reducen y predominan consideraciones de costes de producción.

2. Cuando la extensión del mercado crece con rapidez y la innovación es radical, la incertidumbre es elevada y surgen problemas de coordinación derivados de la dificultad de encontrar socios con las cualificaciones adecuadas. Por tanto, predominará la tendencia a la integración de actividades, por los elevados costes de transacción. Dicha integración no va a ser necesariamente universal, sino que puede afectar sólo a partes o componentes específicos que presenten esas características. La estabilización del ritmo de crecimiento del mercado y los procesos de aprendizaje reducirán los costes de transacción y favorecerán una progresiva externalización de actividades (Langlois, 1989).

3. Las otras dos combinaciones posibles (innovación incremental con crecimiento rápido del mercado, e innovación radical con mercado estable) dan lugar a resultados que «a priori» son ambiguos, puesto que dependen en gran medida de la situación de partida y de las características propias de cada actividad. No obstante, se trata de mercados de productos maduros en los que la presión competitiva conduce a la diversificación de productos o a la segmentación del mercado en *nichos especializados*, que requiere en ambos casos un elevado grado de flexibilidad organizativa y supone un incentivo para la reducción de los costes unitarios. En estas condiciones (incertidumbre asociada a fuertes requerimientos de flexibilidad), la cooperación presenta costes de transacción inferiores a los del mercado, y al mismo tiempo ofrece ventajas respecto a la internalización porque es más versátil y permite realizar los cambios con mayor rapidez, ya que los costes irre recuperables son más bajos y la inercia organizativa menor. Es previsible, pues, un escenario de externalización y aparición de formas cooperativas de cuasiintegración, subcontratación, redes, etcétera.

Tenemos de esta forma un esquema dinámico para analizar la evolución de las formas organizativas. La existencia de costes de reorganización y la propia inercia organizativa (afectada tanto por la incertidumbre como por la aversión al



riesgo de los decisores) hacen que dicha evolución sea gradual y adaptada a las condiciones de cada empresa. No obstante, en una misma actividad es posible detectar tendencias comunes por encima de dichas condiciones.

•••••
CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha intentado mostrar cómo la teoría de los costes de transacción es un instrumento eficaz para explicar las distintas formas de organizar la actividad económica. Los costes de transacción son inherentes a la realización de intercambios e introducen fricciones en el funcionamiento económico.

La forma de organizar las actividades económicas depende de las características de las transacciones, concretamente de la incertidumbre, la frecuencia y la especificidad de los activos. Cuanto mayores sean los niveles de estas variables, mayor es la relevancia de la identidad de las partes que contratan y, por tanto, más difícil realizar las transacciones en el mercado.

En este caso, el recurso a la integración de actividades o a formas de cooperación interempresariales (contratos relacionales) depende de la generación de confianza entre las partes. La confianza surge de la reiteración de transacciones entre

empresas, proyectando el horizonte de la cooperación más allá de la transacción concreta.

Este análisis es fundamentalmente estático, puesto que se centra en el problema de la elección de estructuras de gobierno de transacciones según las características de éstas en cada momento del tiempo. Sin embargo, dichas características son cambiantes, lo que da lugar a una evolución de las formas organizativas y a la coexistencia simultánea de diversos tipos de éstas.

Dicha evolución es explicada a partir de dos variables: el ritmo de crecimiento del mercado y el tipo de innovación. Tenemos así una tipología coherente de las formas intermedias que puede ser utilizada para clasificar el amplio abanico de posibilidades empíricas, desde la contratación puntual en el mercado entre empresas cuyo criterio de decisión es el precio hasta los casos de integración parcial (como la integración tecnológica) de empresas que siguen siendo autónomas financiera y/o legalmente, o la estructuración de grandes empresas en divisiones dotadas de cierta autonomía.

Cualquier clasificación tiene algún grado de rigidez, y no por ello hay que suponer que las formas empíricas van a ajustarse sin matices a una categoría u otra. Por el contrario, muchas formas organizativas empíricas pueden resultar ambiguas y difíciles de clasificar, pero en cualquier caso disponemos de un criterio para caracterizarlas.

Hay que tener en cuenta que la empresa debe tomar decisiones, y entre ellas las relativas a la forma de organizar las transacciones y, por tanto, las actividades que le afectan. Y si el comportamiento humano individual es limitadamente racional, el de la empresa, en tanto que determinado por individuos, también lo será.

Esto significa que la empresa no se sitúa frente al conjunto de alternativas posibles para, dada una tecnología, elegir la que minimiza los costes de transacción. Más bien se va a enfrentar a un conjunto de alternativas no ya físicamente practicables, sino únicamente percibidas como tales. Y esa percepción va a estar condicionada

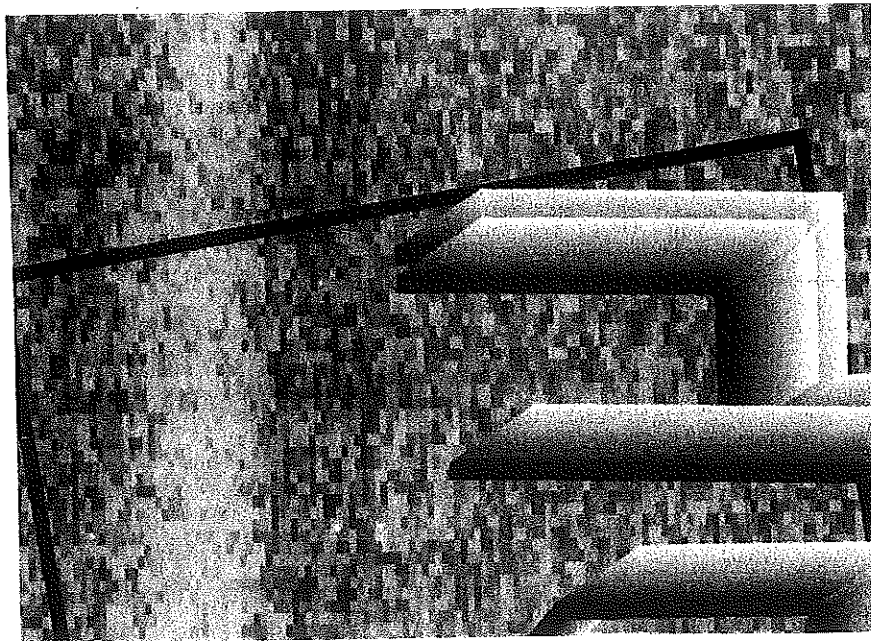
por los intereses, motivaciones, anticipaciones y, en general, por el entorno global de los decisores.

Podemos así explicar por qué en entornos tecnológicos similares (conjunto de alternativas físicamente practicables) se llega a elecciones organizativas sustancialmente diferentes, como es el caso de la empresa americana y la japonesa. Al mismo tiempo, puesto que se trata de un proceso dinámico que incluye la posibilidad de aprendizaje, podemos entender también la evolución de las formas organizativas; siguiendo con el ejemplo, la tendencia a adaptar pautas típicas del modelo japonés a las empresas occidentales.

No hay que olvidar, en cualquier caso, que es posible observar simultáneamente una gran diversidad de formas organizativas, y presumir simplemente que todas ellas son eficientes por el mero hecho de su existencia sería absurdo. Lo mismo cabe decir de considerar que una forma organizativa eficiente se alcanza de una vez por todas, abstrayéndola de sus condicionantes espaciales, temporales e institucionales: la eficiencia no puede definirse independientemente del entorno de la empresa. Puede incluso existir algún tipo de «trade-off» entre eficiencia y flexibilidad, puesto que una organización más flexible (con mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno) tendrá más posibilidades de supervivencia, aunque sea menos eficiente en términos de minimización de costes de transacción.

• • • • •
NOTAS

- (1) El carácter estático de la economía neoclásica lleva a la presunción de que la empresa que obtenga los costes más bajos dominará el mercado. Sin embargo, la evidencia muestra que la capacidad competitiva de la empresa depende en gran medida del producto, del proceso y de su capacidad de respuesta en términos de tiempo, que en un momento determinado pueden llevar a costes más elevados para una empresa, aunque tenga una mayor capacidad para competir a medio plazo.
- (2) De hecho, cuando WILLIAMSON (1985) describe las ventajas de la jerarquía para reducir costes de transacción (sustancialmen-



- te, el coste relativamente más bajo de los inventarios reguladores, y las economías derivadas de la especialización y de la centralización de la información) parece tomar como modelo la gran empresa fordista de producción en masa en entornos tecnológicos que favorecen las economías de escala. La evolución económica desde finales de los sesenta, marcada por la tendencia a la flexibilidad, el aumento de la variedad de la producción, el acortamiento del ciclo de vida de muchos productos..., pone en entredicho las ventajas de la jerarquía y explica la evolución hacia formas organizativas más descentralizadas basadas en formas diversas de cooperación y coordinación entre empresas formalmente independientes. AOKI (1988) analiza los inconvenientes de la coordinación jerárquica debido a los cuales, ésta «podría estar perdiendo parte de la eficiencia que le atribuyó WILLIAMSON, en particular en aquellas industrias donde la variedad de los productos es grande y el proceso de producción implica muchos pasos» (página 40).
- (3) Puede ocurrir incluso que el coste externo sea inferior al coste de proveer internamente esa actividad, y aún así tendrá lugar la integración, si los costes de transacción son lo suficientemente elevados. Este caso es utilizado por WILLIAMSON (1975) para rebatir la argumentación de STIGLER (1951), basada exclusivamente en los costes de producción.
 - (4) Entendiendo la innovación en sentido amplio, es decir, como «la búsqueda y el descubrimiento, desarrollo, mejora y adopción de nuevos procesos, nuevos productos y nuevas estructuras organizativas y procedimientos» (TEECE, 1990, página 71).
 - (5) Se entiende por innovación radical aquella que da lugar a una ruptura brusca con el entorno preexistente. Es, pues, un concepto

cercano al de «destrucción creadora» de SCHUMPETER. La innovación incremental, por su parte, consiste en la incorporación persistente de cambios de pequeña magnitud. Hace referencia, pues, al concepto de continuidad. En términos de paradigmas tecnológicos, la innovación radical supone un cambio de paradigma, mientras que la innovación incremental tiene lugar dentro de un paradigma concreto. Sobre estos conceptos, véase, por ejemplo, DOSI (1988).

• • • • •
BIBLIOGRAFÍA

AOKI, M. (1988): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

COASE, R. H. (1937): «The Nature of the Firm», *Economica*, 4, páginas 386-405.

DOSI, G. (1988): «Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation», *Journal of Economic Literature*, volumen XXVI, páginas 1120-1171.

GAFFARD, J. L. (1990): *Economie industrielle et de l'innovation*, Editions Dalloz, Paris.

HART, O. (1990): «An Economist's Perspective on the Theory of the Firm», en WILLIAMSON, O.E. (ed.), *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.

IMAI, K., y ITAMI, H. (1984): «Interpenetration of Organization and Market. Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S.», *International Journal of Industrial Organization*, número 2, páginas 285-310.

JACQUEMIN, A. (1987): *The New Industrial Organization. Market Forces and Strategic Behaviour*. MIT Press, Cambridge, Mass. Ver. cast. *La nueva organización indus-*

- trial. *Fuerzas de mercado y comportamiento estratégico*, Vicens-Vives, Barcelona, 1989.
- JARILLO, J. C. (1988): «On Strategic Networks», *Strategic Management Journal*, volumen 9, páginas 31-41.
- JARILLO, J. C. (1993): *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- LANGLOIS, R. N. (1986): «The New Institutional Economics: An Introductory Essay», en LANGLOIS, R. N. (ed.), *Economic as a Process. Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- LANGLOIS, R. N. (1989): «Economic Change and the Boundaries of the Firm», en CARLSON, B. (ed.), *Industrial Dynamics. Technological, Organizational, and Structural Changes in Industries and Firms*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Mass.
- LARSSON, R. (1993): «The Handshake between Invisible and Visible Hands. Toward a Tripolar Institutional Framework», *International Studies of Management and Organization*, volumen 23, número 1, páginas 87-106.
- LECOQ, B. (1991): «Organisation industrielle, organisation territoriale: une approche intégrée fondée sur le concept de réseau», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3-4, páginas 321-342.
- NIEHANS, J. (1987): «Transaction Costs», en EATWELL, J., MILGATE, M. y NEWMAN, P. (ed.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, MacMillan, Londres.
- SAKO, M. (1992): *Prices, Quality and Trust. Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- SALAS, V. (1992): *Aspectos microorganizativos de la competitividad*, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- STIGLER, G. J. (1951): «The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market», *The Journal of Political Economy*, número 59, páginas 185-193.
- TEECE, D. J. (1990): «Capturing Value Through Corporate Technology Strategies», en DE LA MOTHE, J. y DUCHARME, L. M. (ed.), *Science, Technology and Free Trade*, Pinter Publishers, Londres.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, 22.2, páginas 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1991a): «Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives», *Administrative Science Quarterly*, número 36, páginas 269-296.
- WILLIAMSON, O. E. (1991b): «Strategizing, Economizing, and Economic Organization», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 75-94.
- PORTER, M. E., y FULLER, M. B. (1986): «Coalitions and Global Strategy», en PORTER, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston.
- POWELL, W. W. (1990): «Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization», en STAW, B. M. y CUMMINGS, L. L. (ed.), *Research in Organizational Behavior*, volumen 12, Jai Press Inc. Greenwich.
- RICHARDSON, G. B. (1972): «The Organization of Industry», *Economic Journal*, 82, páginas 883-896.
- RING, P. S., y VAN DE VEN, A. H. (1992): «Structuring Cooperative Relationships between Organizations», *Strategic Management Journal*, volumen 13, páginas 483-498.
- RING, P. S., y VAN DE VEN, A. H. (1994): «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships», *Academy of Management Review*, volumen 19, número 1, páginas 90-118.

