

investigación de Parra muestra que los grupos económicos integran vertical y horizontalmente las actividades económicas de un puñado de empresarios, quienes detentan el poder económico y tienen la capacidad de influir y determinar las políticas económicas del Estado a través de su financiación de campañas, su control casi absoluto sobre los medios de comunicación, y la rotación del personal directivo entre las altas posiciones del Estado y de las empresas privadas.

*Segundo.* El trabajo es también una crítica, esta sí más explícita, a quienes argumentan sobre las bondades de la autonomía de la banca central con el fin encomiable de “llevar a cabo una función de un enorme beneficio social, como es la de reducir la inflación y mantener el equilibrio macroeconómico”, tal y como señala Salomón Kalmanovitz, quien ha sido miembro de la Junta Directiva del Banco de la República durante más de 10 años. Pero, para contrarrestar la afirmación anterior, y tal como ha demostrado Delia M. Boylan, profesora de la Universidad de Chicago, en su libro *Defusing Democracy. Central Bank Autonomy and the Transition from Authoritarian Rule* (The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2001), las reformas que han consagrado una mayor autonomía de la banca central en América Latina han permitido que esta institución se aisle aún más de presiones de diversos grupos sociales, para concentrarse en políticas que favorecen a los grandes conglomerados económicos y al capital financiero internacional. Y en esto la argumentación de Parra y la de Boylan se complementan.

Para terminar, no me queda más que recomendar altamente la lectura de esta obra, y felicitar al profesor Parra por la publicación del libro, quedando a la espera de su trabajo en curso sobre el grupo Ardila Lülle.

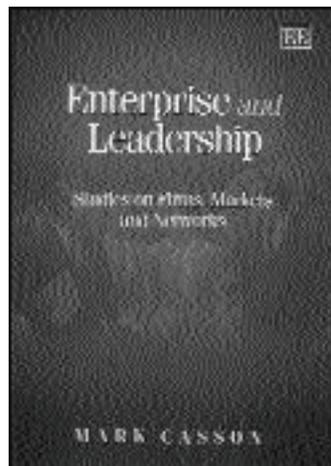
**Eduardo Sáenz Rovner, Ph.D.**

*Profesor titular*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

*E-mail: esaenzr@unal.edu.co*



**Enterprise and Leadership.  
Studies on Firms, Markets  
and Networks**

**(Empresa y liderazgo: una  
mirada institucional)**

Mark Casson, Cheltenham: Edward Elgar,  
2000, 294 pp.

La producción de Mark Casson es bien conocida por los que trabajan en la frontera entre economía, derecho y administración. En este volumen el autor recoge sus más recientes publicaciones sobre la empresa, vista desde la teoría institucional y de los costos de transacción. El volumen está dividido en nueve capítulos: 1. Economía del liderazgo ético, 2. Economía y antropología, 3. Teoría empresarial de la firma, 4. Empresario y la revolución industrial 5. Marshall sobre el mercadeo, 6. Compañías comerciales multinacionales, 7. Redes de negocios regionales, 8. Empresa familiar, 9. Factores culturales y el crecimiento económico (escrito conjuntamente con Andrew Godley).

Como se ve por el contenido, no es un tratado institucional sobre la empresa sino una colección de escritos sobre diferentes temas. Su atractivo está en unas ideas no trilladas y polémicas que provocan la discusión. Si se toma el primer capítulo, “Economía del liderazgo ético”, Casson estudia el fenómeno del empresario y líder con

una perspectiva integrada. Parte de la premisa de que la ética es fundamental para el desarrollo económico porque reduce los costos de transacción en la economía. La idea no es novedosa. Pero la hipótesis de Casson es interesante. Según él, los valores éticos se hacen operativos a través de la figura del empresario-líder, cuya función consiste en promover cierto sistema de valores (p. 8).

Habitualmente escrupuloso en las definiciones, Casson no es muy claro en el tema del liderazgo, que no diferencia de la gerencia. Resulta que los CEO son líderes y viceversa. También es difícil aceptar la idea implícita en el capítulo de que la cantidad de líderes está en alguna relación con las características demográficas y educativas de la población. No sentaría mal releer *Economía y sociedad*, de Weber, especialmente los pasajes sobre el liderazgo carismático. Incluso antes de Weber, desde Maquiavelo se sabe que una persona se hace líder no porque está educada de cierta manera sino porque es capaz de interpretar y articular correctamente las aspiraciones de los seguidores. De aquí, el líder empresarial es una persona que no solo entiende sino que expresa y operacionaliza los valores de los *stakeholders*. Tal vez por eso la expresión “el liderazgo ético” en el título del capítulo suena como una tautología. Los líderes, cuyo trabajo es entender y operacionalizar los valores de la sociedad, no pueden sino ser éticos. Si no son éticos, no los van a seguir, y los pretendidos líderes pierden la legitimidad y dejan de ser líderes. El capítulo hubiera ganado en claridad, si los dos grandes temas organizacionales —el liderazgo y la ética— hubieran sido tratados por separado.

El segundo capítulo, “Economía y antropología”, no es fuerte. El autor pretende entablar una discusión entre el paradigma racional en las ciencias sociales, representado por la economía, y el paradigma no racional, representado por la antropología. Infortunadamente la discusión no se

entabla. Al destruir a Marx con una cita de Steedman (1997), Casson sepulta la misma posibilidad de diálogo con la antropología.

Este diálogo tampoco puede prosperar por la actitud de superioridad de Casson frente a las sociedades “primitivas”. Casson identifica la costumbre como el mecanismo coordinador de las economías en las sociedades “primitivas”, y el contrato como el mecanismo coordinador en las sociedades “avanzadas”. Si uno mira un manual de filosofía, encuentra que la palabra “moral” viene de la palabra “costumbres”, en latín. Quiere decir que la ética, o moral empresarial, no es otra cosa que las costumbres codificadas en normas morales. De aquí que las costumbres coordinan las transacciones no solo en las sociedades “primitivas”, sino también en las “avanzadas”, incluida la sociedad en que vive Casson.

El tercer capítulo, “Teoría empresarial de la firma”, pertenece a los más interesantes. Empresa se crea no tanto para manejar los flujos de bienes y servicios sino los flujos de la información. El acto más significativo de la empresa es identificar las oportunidades comerciales a partir de la información disponible y coordinar las actividades económicas para satisfacer la demanda insatisfecha (p. 47). Es una visión schumpeteriana de la empresa. De manera atrevida, Casson pone de cabeza la afirmación de Coase (1937) de que el mercado es primario, y las empresas surgen como alternativa a los mercados. Casson provocativamente afirma que es al revés: Lo primario son las empresas, y el mercado surge porque las empresas lo están creando (p. 49). Es una observación aguda. Su problema consiste en que confunde “el agente económico” y “la empresa”. Empresa es una organización. Su creación responde, entre otras cosas, a los costos de transacción en el mercado. Y hasta aquí es Coase. Pero un agente económico no es una organización, o no necesariamente lo es. Los agentes efectivamente existen antes del mercado y

ellos son los que crean el mercado. Esta es una idea atractiva para los que dictan cursos de estrategia.

Casson es explícito en que la teoría clásica de la empresa se concentra en el estudio del flujo de los recursos tangibles. Este es el lado más visible de la empresa. Pero comprender la empresa a partir del flujo de los recursos tangibles es imposible porque se olvida la coordinación de este flujo. La necesidad de coordinación es una idea coasiana. Casson la resalta como un punto fundamental en la actividad de la empresa.

La teoría de costos de transacción es aplicada a un objeto poco tradicional: al mercado de ideas empresariales. Comentando por qué las personas no venden las ideas empresariales sino que tratan de explotarlas como pueden, Casson le busca una explicación y la encuentra. Los costos de transacción en el mercado empresarial son muy altos porque no existe una manera de impedir a los demás que se apropien los resultados de las ideas comerciales (p. 70).

El capítulo “Empresarios y la revolución industrial” es interesante porque Casson mira la historia de la revolución industrial inglesa desde la óptica de los costos de transacción e instituciones, combinando factores económicos y culturales.

“Marshall sobre el mercadeo” es una invitación a los administradores a leer y releer a Marshall. Esta lectura tiene sentido aunque solo para establecer el origen de los conceptos administrativos. Casson muestra que Marshall fue el pionero en identificar la función económica de mercadeo, en conceptualizar un negocio no como una secuencia de operaciones sino como un proceso (p. 112). Marshall, contribuyendo a la profesionalización de la economía, sin embargo la vio como una parte integral de las ciencias sociales más que como una ciencia aparte (p. 107).

“Compañías comerciales multinacionales” agrega poco a lo conocido. En cambio, el capítulo “Redes re-

gionales de negocios” toca un tema actual y poco entendido. En él hay dos elementos novedosos. El primero es la sana duda en cuanto al efecto positivo que ejercen los distritos industriales sobre el desarrollo económico. Casson muestra cómo “cascadas de citas” generan una opinión dominante en la profesión, en este caso una opinión favorable al capital social, aunque la evidencia empírica no es contundente. (pp. 166-167). Afirma que existen varias redes sociales que no necesariamente contribuyen a la eficiencia, flexibilidad e innovación. Entre estas redes figuran los sindicatos y los carteles de fabricantes. Se podría agregar agrupaciones criminales —el capital social perverso.

La segunda idea es el papel de los empresarios en la creación de redes y del capital social. Los empresarios son las personas que, a partir de la información existente, se dan cuenta de las oportunidades comerciales potenciales, incurren en los costos de superar la barrera de la ignorancia mutua entre los fabricantes potenciales y los consumidores. Para disminuir los costos de transacción, los empresarios tratan de ganar la confianza de las personas con las que negocian. Los empresarios necesitan la reputación de honestidad e integridad. Para ganar esta reputación, adoptan la estrategia de red. Les conviene generar confianza en los clientes a través del servicio confiable de posventa. La garantía también es un instrumento de generar la confianza. En vez de considerar la garantía como un costo más, los gerentes podrían considerarla como una oportunidad de aprender los gustos de los clientes. Desarrollando relaciones de confianza con los proveedores preferidos, los gerentes pueden disminuir los costos de transacción en el proceso de la compra de los insumos (pp. 179-180). Si los gerentes comparten la información sobre los clientes con sus proveedores, serán capaces de involucrarlos en el proceso del mejoramiento de los productos finales. Las redes informales verticales también son útiles para atraer los factores de

producción. Si los gerentes pertenecen a la misma comunidad que los empleados, la mutua confianza y la motivación van a ser mayores, mientras el costo de monitoreo, menor (p. 180). Si los gerentes pertenecen al mismo club social que los banqueros, los costos de transacción en la consecución de créditos van a ser menores.

Los costos de organizar la red no siempre valen la pena. Cuando crear la red es demasiado costoso, los gerentes prefieren las transacciones clásicas impersonales de mercado (p. 180). En el caso contrario, los gerentes van a internalizar la transacción a través de la integración vertical. Esto conduce al análisis clásico de la elección entre los mercados, jerarquías e híbridos (Coase, 1937; Williamson, 1989, 1991), discutido en la literatura de manera exhaustiva, por lo cual el autor no lo toca (p. 180).

Muchas ideas novedosas se encuentran en el capítulo "La empresa familiar". Casson se acerca a este fenómeno tratando de aclarar el concepto de empresa familiar. La literatura no siempre es clara y confunde la empresa familiar con la pequeña empresa (p. 197). El criterio no puede ser el tamaño, sino la propiedad y el control (p. 200). Al aclarar las definiciones, Casson procede a aplicar el análisis institucional a la empresa familiar. La empresa familiar es un tema poco entendido por la economía y la administración debido a que en la empresa familiar no se cumplen los cuatro supuestos de la teoría clásica. No es posible entender la empresa familiar sin antes reconocer que los contratos no pueden ser completos en un 100%, que la racionalidad de los agentes es limitada, reconocer el papel del empresario y que las personas no siempre actúan como egoístas (pp. 204-205). Una vez relajados los supuestos clásicos, se hace posible explicar el paternalismo, el altruismo, los motivos dinásticos de los dirigentes de empresas familiares.

El último capítulo, "Factores culturales y el crecimiento económico", deja mucho que desear. Sus autores

pretenden desarrollar un marco conceptual para comprender la interacción entre la cultura y el crecimiento económico. Identificar los canales a través de los cuales la cultura influye sobre la economía y viceversa (p. 236). La cultura se define como un conjunto de valores (que diferencian lo bueno de lo malo) y creencias (que diferencian lo verdadero de lo falso). Tratando de ser coherente, Casson otra vez pone en el centro la figura del líder-empresario. La función de los líderes resulta sorprendente: ellos producen los valores y luego pasan la factura a la agradecida humanidad (p. 241). El marco conceptual no avanza más allá de la periodización de la historia del desarrollo institucional inglés. Casson muestra que de alguna manera la sociedad inglesa logró crear las instituciones que contribuyen al desarrollo. El cambio institucional no se explica sino que se describe. Como resultado surge una propuesta de tipología que carece de potencial explicativo. No está claro, por ejemplo, cuál es el mecanismo que permite el ajuste institucional en Inglaterra.

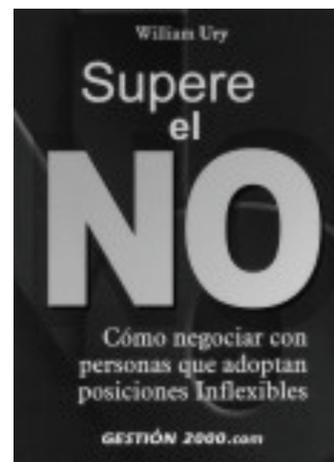
Con todo, es un libro interesante, cuyas deficiencias son la continuación de sus fortalezas. Original y provocador, invita a la discusión y abre las ventanas de las profesiones económica y administrativa para que entre aire fresco.

### Referencias bibliográficas

- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*, *Economica*, pp. 386-405.
- Williamson, O. (1989). *Instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE.
- \_\_\_\_\_ (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

Yuri Gorbaneff

Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
E-mail: yurigor@javerinana.edu.co



### ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles (2ª ed.)

William Ury (traducción de Adriana de Hassan), Barcelona: Gestión 2000, 2002, 184 pp.

La evolución de las sociedades y el desarrollo de los individuos están estrechamente influenciados por sus decisiones e interacciones diarias. Desde los primeros científicos de la economía y pensadores de los aspectos sociales ya se reconocía el papel de los intercambios mutuamente beneficiosos como mecanismo para la consecución de la armonía social.

Por eso, conocer las posibles barreras a dichos procesos de intercambio —teniendo en cuenta que las personas no solo intercambian bienes, sino también ideas, sentimientos y otros elementos inmateriales— ha sido tema de investigación de muchos científicos, con el fin de promover la ejecución de acuerdos que generalmente llegan a ser previsibles o eludibles. Así, uno de los objetivos del estudio de los procesos de negociación es contribuir con la ejecución de estos acuerdos.

El autor del libro posee amplia experiencia en el estudio y práctica de la negociación, ha participado en procesos que van desde fusiones de corporaciones o huelgas en minas de carbón, has-