



EL MBA DE ESADE

TODOS LOS CONOCIMIENTOS PARA
ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL

EL MBA DE ESADE

Todos los conocimientos para alcanzar
el éxito profesional

Prólogo de Alfons Sauquet

Edición a cargo de Gloria Batllori

Prólogo

Alfons Sauquet

El programa MBA

Es muy probable que el Master in Business Administration, más comúnmente conocido por su acrónimo MBA, sea el programa de formación de posgrado que a lo largo de las últimas décadas haya suscitado más interés y atención de forma más continuada.

En efecto, las siglas MBA son hoy conocidas universalmente y el MBA es el programa de master que goza de mayor popularidad en todo el mundo. Por extensión, los graduados en los programas MBA han llegado a constituir una categoría, una suerte de arquetipo en el que se combinan elevados niveles de aspiración y competencia individual, con éxito profesional. Precisamente, en el contexto de los últimos años se han escuchado voces que requerían de las instituciones académicas que los programas prestaran mayor atención a la sostenibilidad y a la responsabilidad social habida cuenta de que sus graduados están llamados a ocupar lugares de relevancia en la sociedad.

Sin embargo, mientras que la popularidad del MBA ha crecido de forma continuada, hasta convertir sus siglas en un símbolo, las exigencias, el contenido y las personas que participan en un programa, en definitiva, lo esencial para dar sentido al acrónimo MBA, continúan siendo un territorio desconocido.

En este sentido, este libro es una magnífica oportunidad para contribuir a la transparencia y a la clarificación de dicho programa, y para hacer accesible su sentido a un público más amplio. El hecho de que este libro se construya sobre la base del MBA de ESADE Business School, un programa que viene siendo calificado regularmente como uno de los mejores del mundo, es una garantía de relevancia.

¿Cuál es el impacto real del programa MBA? Se trata del programa de posgrado de mayor alcance. Y, de hecho, así ha sido en las últimas décadas. Evidentemente, el MBA destaca en el ámbito de la formación en *management*, pero lo singular es que también lo hace en todo el ámbito de la educación continua. En otras palabras, no existe un programa que haya tenido tanto éxito ni mayor impacto que el MBA desde su creación, hace ahora más de nueve años.

Basta recordar que cada año más de doscientos mil graduados de más de cincuenta países realizan el test que ofrece el Graduate Management Admission Council con el único objeto de cualificarse para alguno de los MBA que se ofrecen en el mundo. Qué duda cabe, desde este punto de vista, de que el MBA es en la actualidad un programa de alcance global con un impacto que no puede compararse al de ningún otro programa conocido de posgrado.

Pero ¿en qué consiste un MBA? Se trata de un programa que combina una serie de características comunes con aspectos diferenciales propios de cada institución. No todos los programas MBA son iguales y cada escuela de negocios resalta diferentes aspectos. Sin embargo, las características básicas de un MBA son sencillas, claras y poderosas.

En efecto, en un período que oscila entre los doce y los veinte meses, un programa MBA capacita para la dirección y la administración de empresas. Para poder ser admitido en un programa MBA en las mejores escuelas de negocios existen dos condiciones mínimas: se requiere una licenciatura o grado universitario en áreas de conocimiento afines con la actividad en las organizaciones y acreditar una experiencia profesional relevante y contrastada de alrededor de tres años.

A estos dos requisitos mínimos se añade, en los casos en los que se trate de un MBA de calidad y alcance internacional, la prueba del GMAT (Graduate Management Admission Test) para evaluar las capacidades de los candidatos en áreas básicas. Además, el GMAT permite comparar los currículos académicos originados en diversas partes del mundo con estándares diferentes. Así, gracias al GMAT, un candidato de Hong Kong puede compararse con una candidata de Francia y, a su vez, ambos pueden compararse con un candidato que curse estudios en Ucrania o en Nueva Zelanda.

El MBA en ESADE Business School

Es evidente que no todos los programas MBA prestan la misma atención a la internacionalización. Un programa internacional requiere de una serie de capacidades en la escuela de negocios que no todos pueden proporcionar.

En efecto, para que un programa sea verdaderamente internacional, una escuela de negocios debe tener presencia global, ser reconocida en los foros internacionales y en los medios de comunicación, y estar acreditada por las agencias internacionales que velan por la calidad de los programas. En nuestro caso, el MBA de ESADE ha apostado desde sus inicios por la internacionalización. En efecto, ESADE Business School fue una de las tres primeras escuelas de negocios en obtener la acreditación de calidad europea y la primera española en obtener la llamada «triple corona», es decir, la acreditación de la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la de la European Foundation for Management Development (EFMD), y la que otorga la Association of MBAs (AMBA). Estas acreditaciones garantizan a las empresas, los estudiantes y el profesorado el nivel de calidad que se ofrece en los programas. Además un programa MBA Global requiere de un claustro de profesores internacional, así como de la reputación y la notoriedad necesarias para que las empresas glo-

bales participen en los procesos de reclutamiento de los graduados en el programa.

Estos tres factores —reputación, profesorado y red empresarial global— es lo que propicia que en el MBA de ESADE más del 85 % de los graduados sean internacionales, con más de treinta países representados anualmente en las aulas.

Es cierto que la internacionalización es un rasgo diferencial del MBA de ESADE, pero no es un objetivo en sí mismo. De hecho, la internacionalización es una dimensión más de la diversidad, el verdadero contexto en el que se desarrolla el MBA de ESADE.

Aprender en el MBA de ESADE

Es evidente que el MBA es un programa que proporciona conocimientos específicos de las áreas funcionales básicas de la organización: finanzas, marketing, estrategia, cambio organizativo, sistemas de información, emprendeduría, etc. Gracias a este proceso de capacitación los participantes adquieren herramientas de análisis que los habilitan para el diagnóstico de problemas, el diseño de estrategias y la toma de decisiones.

El proceso de transmisión de conocimientos tiene varios elementos distintivos. En primer lugar, se produce sobre la base de una experiencia individual previa y, por tanto, se adquieren conceptos y marcos de análisis en relación con la trayectoria profesional, de tal modo que el participante reflexiona sobre ella y la recalifica dotándola de nuevo sentido.

El segundo elemento distintivo en el proceso de aprendizaje es la dimensión colectiva de la experiencia de aprendizaje. Si, por un lado, el participante integra los conocimientos en su trayectoria de vida, por otro lo hace atendiendo a las reflexiones que sus compañeros a su vez hacen basándose en su experiencia. Aquí se manifiesta la importancia de la diversidad, ya que en el MBA no sólo se aprende a resolver pro-

blemas, sino que en el proceso compartido se aprende a reconocer los diferentes abordajes que a su vez son fruto de la formación previa, de la trayectoria profesional y de las culturas de los compañeros.

La auténtica diversidad consiste en que un graduado en Economía por una institución italiana, cuya experiencia profesional se ha configurado en la banca de inversión en Londres, comparta su análisis con una ingeniera graduada en una universidad californiana con experiencia en la sede que una multinacional estadounidense del sector de las telecomunicaciones tiene en Taiwán.

Las diferentes perspectivas basadas en la diversidad de países, de formación, de sectores y de culturas se enriquecen mutuamente, y en el trabajo en equipo se aprende no sólo a solucionar el problema, sino también acerca de los modelos mentales, los valores y prioridades que configuran los análisis de sus compañeros de programa.

Para aprovechar completamente esta oportunidad son necesarios varios supuestos. El primero es que el modelo de aprendizaje no sea único porque las personas aprenden del mismo modo. De hecho, los modos de aprendizaje están determinados culturalmente y, por tanto, los programas globales tienen que aceptar y valorar esta diversidad. Por eso, en ESADE trabajamos con diversos modelos de aprendizaje combinando la transmisión, la reflexión, el trabajo sobre modelos, las simulaciones y el método del caso. Además, las competencias que hoy en día se requieren de un profesional no están garantizadas por un solo método dominante.

El segundo supuesto es que el programa sólo puede beneficiarse de la diversidad si se apoya en una cultura colaborativa que incluya y trascienda el trabajo en equipo. Integrar la experiencia profesional dotándola de nuevo sentido que comprenda las relaciones entre valores, culturas y profesiones diversas sólo es posible gracias a la combinación de métodos y a unos valores abiertos que premien la diversidad, la colaboración y la dimensión colectiva del aprendizaje.

La persona en el programa

Siendo la diversidad un rasgo central del programa MBA, ésta cobra un sentido diferente en función de los objetivos específicos del programa. Es evidente que no todos los MBA ofrecen los mismos objetivos, pero en el caso del MBA de ESADE entendemos que uno de los elementos fundamentales del programa es la atención al desarrollo personal.

Aunque es legítimo centrar un programa en el conocimiento de las áreas funcionales de la empresa para facilitar el progreso profesional, el MBA de ESADE apunta además a que el conocimiento sea coherente con la persona y que a la vez sea sostenible y útil en un contexto social amplio.

Para el MBA de ESADE es tan fundamental que el participante construya y desarrolle las competencias necesarias para llevar a buen término su proyecto de desarrollo profesional en el ámbito de la gestión y dirección de empresas y organizaciones como que el proyecto sea una contribución a la sociedad.

Atendemos pues a la dimensión profesional y, por tanto, a la capacitación para la creación de la propia empresa y para el desempeño de las funciones de dirección en diferentes contextos y en diferentes tipos de organizaciones, y además nos preocupamos de que este proyecto se inserte en un ámbito global.

El futuro de las sociedades contemporáneas pasa por la gestión adecuada y eficaz de los recursos, pero esto no es suficiente en un contexto de crecimientos descompensados. La gestión adecuada incorpora la creación de valor para la sociedad en su conjunto. La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad, en una auténtica responsabilidad. No cabe duda de que éste es un objetivo tan ambicioso y complejo como imprescindible.

Para poder desarrollar un proyecto personal que incluya el contexto el programa tiene que diseñarse para que el participante configure

su proyecto en base a sus valores, capacidades presentes y futuras, potencie su dimensión responsable y haga explícitos los valores personales que lo acompañan.

Esto requiere el trabajo sobre la experiencia previa, así como la flexibilidad necesaria para que el participante desarrolle itinerarios individuales de aprendizaje que sean exigentes y coherentes con los fines últimos del desarrollo personal y profesional en el contexto de la sociedad global avanzada.

Se piensa comúnmente que el programa MBA forma a profesionales de éxito. En ESADE hemos procurado que el programa MBA ayude a las personas a desarrollar sus proyectos ocupando posiciones en las organizaciones y recordando que el liderazgo es una responsabilidad frente al colectivo, que todos aquellos que están capacitados y llamados a ejercerlo lo hagan con una actitud que trascienda su dimensión individual.

No es tarea fácil. Y este libro es sólo una muestra de lo que puede experimentarse en un MBA en ESADE. Contiene su estructura pero hay muchos elementos que no pueden capturarse en una estructura que se describe a partir de los conocimientos. Es, en cualquier caso, una buena puerta de entrada. En la puerta de salida se encuentran los graduados del programa.

En ocasiones me han comentado en un encuentro internacional o en un seminario con CEO que nuestros graduados tienen algo especial y valioso. Un rasgo diferencial que los hace reconocibles porque no sólo atienden a su carrera profesional sino que incluyen y valoran los intereses de quienes los rodean. Es una señal de que estamos en el camino de aquello que pretendemos.

Introducción

Gloria Batllori y Olaya García Lancha

El objetivo de este volumen es presentar, de manera necesariamente sintética, la contribución de las diferentes áreas de conocimiento en la formación de los participantes en el programa MBA de ESADE. Con este objetivo, hemos pedido al profesorado titular de las asignaturas troncales en las que se concretan estas áreas (miembros destacados de los diferentes departamentos académicos de ESADE) que explique los elementos conceptuales básicos que las articulan y que se proponen como elementos clave para la formación de (futuros) directivos y directivas del siglo XXI.

La estructura de este volumen se divide en dos partes diferenciadas, pero imprescindibles. La primera se centra en [la empresa y su entorno](#), y su objetivo es aportar claves para la gestión empresarial de éxito. Para ello, se incluyen los contenidos referidos a aquellas áreas funcionales básicas de la organización, así como los de las áreas transversales que requieren del uso integrado de los conocimientos adquiridos en las áreas funcionales. Esta primera parte finaliza con los contenidos referidos a los ejes de análisis y de gestión que posibilitan la visión e implementación estratégicas.

Por otro lado, la segunda parte del libro reflexiona sobre el papel de [las personas en la empresa](#) con el objetivo de aportar claves para el liderazgo empresarial. Para ello, se incluyen los contenidos referidos a

aquellas áreas que tienen que ver con la gestión de personas, que proponen una reflexión sobre el liderazgo y que ofrecen a los estudiantes del MBA de ESADE la oportunidad de conocerse y gestionar su propio aprendizaje para convertirse en líderes más efectivos y resonantes, capaces de conducir sus organizaciones hacia el éxito.

No hace falta decir que el contenido de cada capítulo refleja la perspectiva particular de cada autor y captura el discurso correspondiente a una mirada histórica, social y culturalmente determinada que, en el contexto de las aulas del MBA de ESADE, deviene el eje articulador de discusión y debate críticos, creativos y estimulantes. Esperamos, en cualquier caso, que el lector se imagine en una de estas aulas y establezca un diálogo similar acompañado de las páginas que siguen.

PARTE I. LA EMPRESA Y SU ENTORNO:
CLAVES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE ÉXITO

1. ÁREAS FUNCIONALES
2. ÁREAS TRANSVERSALES O INTEGRACIÓN
3. VISIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICAS

CAPÍTULO 1

Economía

Josep Sayeras

1. Introducción

Cada vez que un profesor de Economía cruza por primera vez el umbral de la puerta de una clase de MBA se enfrenta a cierto recelo por parte de los participantes en dicho programa. Esta suspicacia, no exclusiva de la materia que imparte, está relacionada con la utilidad de las sesiones. O lo que es lo mismo, con una pregunta, a veces verbalizada, otras no, que se plantea en la mente de los estudiantes: ¿qué me va a aportar esta asignatura? Poco después de esta primera reflexión, se produce otra práctica generalizada: el cálculo de «coste por hora de clase». Si quisiéramos ser quisquillosos argumentaríamos que, en realidad, nuestros participantes están calculando el coste monetario medio, puesto que toman el total del coste de matrícula y lo dividen por el número de horas del programa, sin tener en cuenta otros elementos, como la carga de trabajo interna y externa, la metodología de aprendizaje, los trabajos en grupo y/o individuales, etc. Por tanto, en realidad están calculando el beneficio medio —con información incompleta y asimétrica, y probablemente imperfecta— con vistas a poder tomar alguna decisión... Pero no adelantemos conceptos ni acontecimientos.

Los prejuicios, en este caso concreto, surgen de una concepción errónea de lo que representa la economía en el ámbito de la Adminis-

tración y Dirección de Empresas (*Business Administration*) para distintos colectivos. Por ejemplo, el común de los mortales —no quiera verse ninguna connotación negativa en esa denominación— no percibe ninguna diferencia significativa entre ambas materias: «¿Economía y Administración de Empresas? Es lo mismo, ¿no?» Las identifica con esas páginas de los periódicos que figuran entre la sección de televisión y la de cultura y que, además, son perfectamente prescindibles. En otra posición estarían los investigadores en materia económica. Según éstos, la Economía —con mayúsculas— lo es ¡todo! Una disciplina que permite entender y explicar el ciento diez por ciento de nuestra vida en la tierra e incluso parte de la del más allá. De ahí que la parte que hace referencia al *management* se considere un subgrupo, y no precisamente el más importante, dentro de la materia. Finalmente, los directivos/as¹ ven la economía como algo alejado del día a día de sus organizaciones, como algo abstracto y, en consecuencia, de poca utilidad para la dirección de empresas, «un arte» cuyas herramientas serían las disciplinas de Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Operaciones, etc. Por ello, resultan hasta cierto punto comprensibles la reticencia y suspicacia de las que hablábamos hace un momento, y que los participantes cuestionen la «aplicabilidad» de los conceptos y modelos económicos —incluso antes de haberlos visto— así como la utilidad de los cursos que los presentan, incluso cuando se enmarcan en disciplinas más aplicadas como la Organización Industrial o *Managerial Economics*. Llegados a este punto, cabe preguntarse sobre el porqué de las reticencias. ¿Qué hay en la economía que fomente reacciones tan diversas? La economía es «la ciencia social que asigna los recursos (escasos por definición) a necesidades (ilimitadas, también por definición), bajo los criterios de eficiencia y equidad».² En otras palabras, se trata de una auténtica

1. A pesar de ser tildado de machista, utilizaré, según los dictados de la RAE, la palabra «directivo» y otros términos masculinos como genérico.

2. Si bien la primera parte de la definición es consensuada por todos los econo-

teoría de decisiones en tanto que asignar implica priorizar, escoger, elegir, etc. ¿Acaso no desean los directivos mejorar el proceso de toma de decisiones y sus resultados?

Este capítulo tiene como propósito reubicar la dicotomía que tradicionalmente se establece entre dilemas empresariales y economía, y colocarla en primer término para así determinar lo que los economistas creen, lo que creen que saben y lo que admiten que desconocen sobre este magnífico rompecabezas. El **objetivo principal** de este escrito es justificar la utilización de la teoría económica en la toma de decisiones diarias para conseguir, a través de una metodología altamente analítica, la optimización de las mismas, así como aportar un marco de referencia para el análisis.

Un punto de partida para abordar el objetivo principal sería la aproximación que Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff (1998) proponen en su libro *Coopetition*. La interesante propuesta de estos autores consiste en modelar una estructura de relación multilateral (o **mapa del valor añadido**) en el que la empresa está inmersa. La principal novedad es que se refiere a un complejo entramado de interacciones entre los distintos agentes que componen el análisis y donde se dan simultáneamente la colaboración y la competencia.

Los autores sugieren empezar analizando cinco agentes: los proveedores, la empresa, los clientes, los complementadores y los competidores, estructurados en dos ejes. En el eje vertical se encontraría la cadena de valor. Los agentes dispuestos a lo largo de este proceso, digamos «clásico», irían añadiendo valor a medida que el producto o servicio pasa por sus manos. En el eje horizontal se encontraría la distribución de valor entre la propia empresa, sus complementadores y sus competidores. Sin embargo, no sólo se contemplan estos dos ejes principales sino las relaciones multilaterales entre los distintos agentes entre sí (*véase gráfico 1*). Una aportación innovadora que permite di-

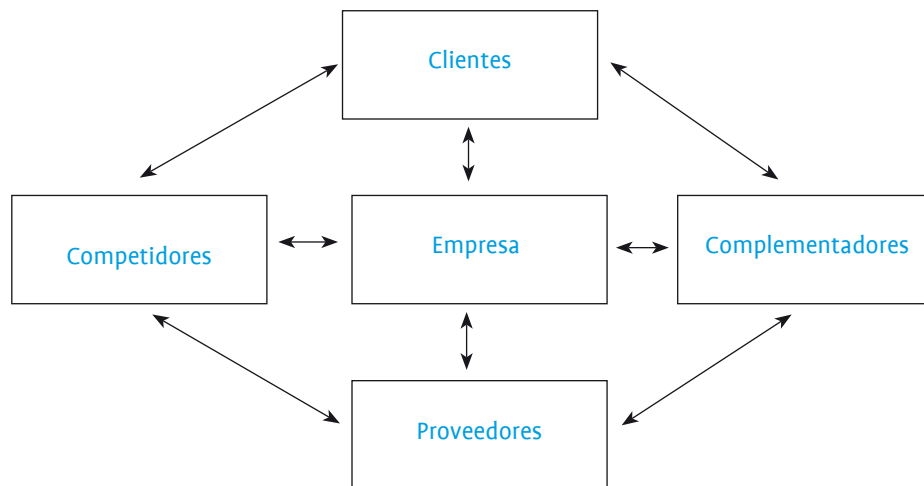
mistas, la elección de los criterios para determinar la «bondad» de la asignación es una reflexión personal del autor.

cha aproximación y que fortalece su visión holística es que una misma organización puede ser vista simultáneamente como una oportunidad complementaria o una amenaza competitiva. Por tanto, es enormemente importante reconocer en qué «juego» se participa.

Naturalmente, el mapa del valor añadido no es un análisis eterno sino que debe constreñirse a un entorno temporal y geográfico. Como todo organismo vivo, las organizaciones no «viven» en el vacío, sino que están inmersas e inseridas en la sociedad. Uno podría pensar que sólo importa lo que sucede en el «mundo económico» o dentro de la empresa, pero no es cierto. Es necesaria una aproximación más amplia puesto que lo que acontece en el «mundo social», «político», etc. Seguro que le repercutirá. Evidentemente, los grados de afectación y margen de maniobra son distintos en cada caso pero no por ello menos relevantes. Por ejemplo, la empresa no tiene capacidad para manejar a su antojo el tipo de interés, pero es positivo que sepa cómo se determina puesto que le afectará directamente. La expulsión de cenizas a la atmósfera por parte de un volcán islandés o que un presidente explique que «la calvicie que parece normal es una enfermedad en Europa, casi todos son calvos y esto es por las cosas que comen mientras que en los pueblos indígenas no hay calvos, porque comemos otras cosas»³ también tendrá su repercusión en la empresa, a pesar de que no pueda hacerse nada en ninguno de estos casos. Por tanto, es necesario **conocer el entorno** y tener marcos de referencia para entenderlo. Disponer de un marco de referencia adecuado permitiría, por ejemplo, que noticias como que un consorcio japonés pretende comprar la Sagrada Familia sólo aparecerían en las secciones de humor de los noticiarios; seguro que si hubieran leído los periódicos de Barcelo-

3. El comentario lo hizo el presidente boliviano Evo Morales en la «I Conferencia Mundial de Pueblos sobre el Cambio Climático y la Madre Tierra». Puede verse más información en: http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Evo/Morales/atribuye/homosexualidad/calvicie/transgenicos/elpepusoc/20100421elpepusoc_7/Tes

Gráfico 1. Relaciones multilaterales



na sabrían que ello —a pesar de la fama que ostentan los catalanes— era imposible.

El modelo que proponen Brandenburger y Nalebuff debe, además, fundamentarse en la **interacción estratégica** de los agentes, puesto que la decisión que éstos van a tomar estará basada en lo que piensan que decidirá el resto sobre una situación («juego») determinada. La estrategia es un ámbito ampliamente analizado en los estudios de *management*. Así, se podría utilizar la perspectiva psicológica colocando el énfasis en las motivaciones y comportamientos de las personas involucradas en la toma de decisiones. Otro enfoque podría ser el sociológico, enfatizando el papel de las estructuras sociales y de las rutinas organizativas. Pero en el presente capítulo, sólo se utilizará una aproximación económica a la toma de decisiones y se introducirá la perspectiva estratégica de la teoría de juegos que incorpora la lógica de elecciones que incluyen rivalidad y racionalidad.

Así pues, ello resulta congruente con **las aportaciones de la economía en los planes de estudio de los programas MBA** de las mejores escuelas de negocios del mundo se articulan en esta doble vertiente:

a) Análisis del entorno económico global, regional y doméstico, incorporando también los vectores históricos y de prospectiva, tanto en la dimensión monetaria y financiera como en lo que se refiere al comercio internacional. Las actividades de aprendizaje de estas materias se agrupan en asignaturas como *Global Economics*, Macroeconomía, Economía Monetaria y Financiera, Comercio Internacional, Análisis y Previsión de la Coyuntura Económica y *Emerging Economies*.

b) Análisis de los fundamentos económicos de la toma de decisiones estratégicas de las empresas, tanto desde su perspectiva de organización interna como en relación con el mercado. Estos conocimientos y capacidades se desarrollan en asignaturas del tipo *Managerial Economics*, Microeconomía, *Industrial Organization* y Teoría de Juegos y Decisiones Económicas.

Naturalmente no está en el ánimo del autor desarrollar en las páginas siguientes el contenido de cada una de las asignaturas a las que se ha hecho referencia sino condensar los elementos paradigmáticos de esa doble vertiente.

2. Entorno económico global, regional y doméstico

2.1. Una perspectiva histórica

Las raíces históricas, tanto en el orden global, como nacional, regional o local, ayudan a entender la evolución de la economía y de las organizaciones. Sin embargo, ¿hasta dónde remontarse? La historia de la humanidad es un *continuum* y, en consecuencia, cualquier división que se efectúe puede ser considerada artificial. Sin embargo, la imposibilidad de estudiar de manera conjunta el pasado de la humanidad ha impuesto la necesidad de establecer periodificaciones. Por otra parte, la continuidad esencial en el devenir de las sociedades humanas no contradice la realidad de la sucesión de formas diversas de organiza-

ción de sus colectividades ni de los cambios operados en las estructuras de uno u otro tipo.

La perspectiva histórica que presentamos aquí empieza en 1870. ¿Por qué?, se preguntarán. ¿Qué tiene de particular ese año que no tenga cualquier otro? Seguro que han nacido y fallecido grandes celebridades como Vladimir Lenin o Charles Dickens, pero no es éste precisamente un factor específico puesto que en 1869, por no irse muy lejos, vio la luz Mahatma Gandhi y falleció Hector Berlioz. En aquel año el papa Pío IX declaró la infalibilidad papal en asuntos de fe y de moral. Evidentemente, esto no pasa cada día, pero el binomio certeza y economía no suele casar fácilmente. Luego, ¿qué acaeció en 1870 como para que sea una fecha tan importante? Básicamente dos cosas: la globalización empezó a dar sus primeros pasos —sí, no es un fenómeno tan reciente como algunos pensaban— y el patrón oro (*Gold Standard*) comenzó a dominar la escena internacional. Éste era un sistema monetario internacional casi perfecto —al menos a la luz de las velas, puesto que las bombillas todavía no se conocían—, tanto que su encanto y reminiscencias todavía duran hoy en día; pero vayamos por partes.

Alrededor de 1870 se manifestaba en el mundo con toda claridad un fenómeno que se podría caracterizar como la primera mundialización o globalización de la economía. El capital británico primero y el norteamericano y europeo después se movían libremente por las naciones del mundo, que en su mayoría todavía eran colonias, creando nuevas oportunidades de empleo y riqueza e introduciendo nuevas tecnologías, como el ferrocarril, el telégrafo, el teléfono, la navegación a vapor, la electricidad, las vacunas, por poner sólo unos cuantos ejemplos. El proceso llegó a tomar grandes dimensiones, de manera que el capital inglés invertido fuera de Inglaterra era un porcentaje de su Producto Interior Bruto (PIB) mucho mayor que la medida similar para Estados Unidos a principios del siglo XXI. Como resultado de esta expansión del capital se abrieron nuevos mercados, y muchos países recientemente independizados —los de América Latina, que apenas

llevaban cincuenta años de independencia— se integraron en los circuitos internacionales del comercio y de la inversión.

A finales del siglo XIX se describía la situación en términos parecidos a los que se utilizaban a finales del siglo XX. Se hablaba igualmente de la aldea global, de la revolución de las telecomunicaciones, de la mundialización, etc. Incluso, algunos años antes, en el *Manifiesto comunista* (1848), ya se describía un mundo con un grado muy notable de integración y podríamos decir de mundialización incipiente. Los marxistas no tenían ninguna duda de que la globalización se estaba produciendo y de que continuaría haciéndolo, en la medida en que el capital es por naturaleza internacional y siempre está a la búsqueda de oportunidades de negocio, estén donde estén, ya sea en nuevas regiones geográficas como en nuevos sectores productivos o nuevas esferas de acción de la sociedad.

Desde 1870 hasta 1913 la economía de casi todos los países del mundo experimentó un gran crecimiento. El comercio internacional aumentó enormemente, una vez que, por medio del desarrollo de economías nacionales, los países más industrializados comenzaron a competir en terceros mercados. Durante todo este período de expansión del comercio y la inversión, las finanzas internacionales estaban organizadas sobre la base del patrón oro. Éste era un sistema que implicaba fijar la paridad de la moneda nacional con respecto al oro, y mantenerla fija por medio del libre comercio de oro a la paridad fijada, dentro de los puntos de entrada y salida de oro. Así rezaba, al menos, la teoría esbozada por David Hume —el filósofo empirista— en su mecanismo del flujo de la especie. Era, empleando terminología moderna, un sistema de tipos de cambio fijos, que permitía la movilidad del capital sin el riesgo que ocasionan las oscilaciones de los tipos de cambio entre países. El equilibrio internacional entre países con excedentes en la balanza de pagos (y la correspondiente acumulación de oro) y países con déficit⁴ (y pérdida de oro) se conseguía por cambios internos de

4. ¿Le suena? Estados Unidos y China, Alemania y el resto de la Unión Europea estarían en situaciones correspondientes en la actualidad.

deflación en el país con déficit e inflación en el país con superávit. El sistema funcionó bastante bien para los países más industrializados, gracias en gran medida a la cooperación entre bancos centrales y al liderazgo del Banco de Inglaterra.

El período de los treinta o cuarenta años anteriores a la primera guerra mundial ha quedado para algunos historiadores y economistas como una época mítica de libertad, movilidad y progreso económicos. La *«belle époque»*, la llamaron los franceses. En décadas posteriores se trató de restablecer estas condiciones recordando sólo los éxitos logrados —el modelo de la utopía neoliberal de finales del siglo xx y principios del siglo xxi. Durante la guerra de 1914-1919, todo lo que se había construido se destruyó en parte. Y cuando ésta acabó, se intentó normalizar, es decir, volver al orden anterior. Pero fue imposible: demasiadas cosas habían cambiado y no servía el dicho de «cambiarlo todo para que todo siguiera igual». El patrón oro, como instrumento ordenador del sistema financiero internacional, se restableció formalmente en 1925, a pesar de que Keynes había señalado pocos meses antes que un retorno al oro representaría una medida peligrosa porque colocaría a la Gran Bretaña de la posguerra a merced de las autoridades de la Reserva Federal de Estados Unidos. Este argumento, aunque elocuente, no constituía un problema a corto plazo, porque las condiciones económicas y la política norteamericana iban a la par. Sin embargo, a principios de 1928, las organizaciones internas estaban adquiriendo ya prioridad sobre las internacionales, puesto que las autoridades observaban, con creciente preocupación, el empuje arrollador de un mercado de Wall Street en alza.

Las consecuencias económicas de la paz —devaluaciones competitivas, guerras comerciales, hiperinflación, etc.— fueron quizá peores que las consecuencias económicas de la guerra, y de ahí que 1929 fuera un año, según Galbraith, «propiedad de los economistas». Era el prólogo de la Gran Depresión, originada según Peter Temin por un gran *shock* y un proceso de propagación magnificador. A saber: la primera guerra mundial y la adhesión al patrón oro.

En este contexto, la preocupación creciente por los problemas internos provocó que se intentaran evitar los problemas derivados de los equilibrios externos cerrando las economías al exterior. Especialmente problemático fue el abandono del patrón oro por parte de Inglaterra en 1931, puesto que cualquier sistema sufre una crisis cuando el gobierno del país «central» abdica de sus obligaciones como detentador de la moneda ancla para resolver problemas o conflictos internos.

Y así es como los «felices veinte» no tuvieron un final feliz; desembocando en los «horribles treinta», que se caracterizaron por todo lo contrario que sus predecesores: contracción económica, pesimismo generalizado, estancamiento industrial y agrario, desempleo masivo, catástrofes políticas y, como colofón, el inicio de la segunda guerra mundial (1939-1945), que destruyó lo que quedaba en pie de la economía internacional.

En 1944, cuando todavía no había terminado aquella, se planteó el interrogante de cómo debía organizarse el Sistema Monetario Internacional (SMI). Para resolver esa cuestión los países «ganadores» —si es que alguien gana una guerra— se reunieron para diseñar la estructura económica mundial, y Gran Bretaña y Estados Unidos llevaron la voz cantante. Naturalmente, los agentes económicos recordaban la época dorada del patrón oro, así como la debacle y la Gran Depresión del período de entreguerras. El resultado de la reunión fue la adopción del sistema de Bretton Woods.

Bretton Woods fue un intento de volver a un patrón oro..., pero sin oro. Los países que entraran a formar parte del sistema fijarían sus reservas internacionales en dólares a una tasa de intercambio fija. Estados Unidos, por su parte, lo haría al oro a un precio de 35 dólares la onza. De este modo, el resto de los países quedaba ligado a su vez al oro, aunque de forma indirecta, puesto que era a través de la convertibilidad al oro del dólar. Por tanto, aparecía de nuevo el ave Fénix del patrón oro. Por esa razón, los ejes del nuevo y ordenado SMI tenían que pivotar sobre la disciplina y la flexibilidad. La disciplina, aporte americano, sobre los temas monetarios para asegurar la estabilidad de

los tipos de cambio tan querida bajo el patrón oro, pero sin dejar que esa estabilidad les clavara en la ya famosa «cruz de oro».⁵ Por esa razón, se demandaba flexibilidad, argumentada por John Maynard Keynes, para no atar la política monetaria nacional a los compases del equilibrio externo ni que la economía interna tuviera que seguir el ritmo de los ciclos internacionales.

El resultado fue un híbrido entre disciplina y flexibilidad que respondería al nombre de «sistema de Bretton Woods», basado en unos tipos de cambio fijos, pero ajustables. En la práctica, para ello (la ajustabilidad) se requerían dos condiciones: un desequilibrio fundamental (según decía literalmente el Tratado Constitutivo) y la justificación del porcentaje de devaluación frente al Fondo Monetario Internacional (FMI).

En este entorno protegido y relativamente autónomo de la economía nacional, en que los gobiernos ejercían un control sustancial sobre ésta, se llevó a cabo la reconstrucción y se llevaron a cabo grandes progresos sociales: se estableció el Estado de bienestar, se desarrolló el mercado interno y el consumo de masas, con grandes mejoras de los niveles de vida de los trabajadores, y se fortalecieron los sindicatos, que contribuyeron a la gestión de la economía y de las grandes empresas.

Todavía en 1970 la economía de los países industrializados era una economía prácticamente cerrada, sobre todo en los países más grandes. Es cierto que unos tenían comercio con otros y hacían inversiones lejos de su territorio, pero la mayor parte de la actividad económica de los países se desarrollaba dentro de los límites del Estado. Los flujos internacionales de mercancías superaban en valor a los flujos de capitales, que sólo se movían de unos países a otros para efectuar pagos y saldar cuentas, y no para obtener ganancias especulativas, como ha-

5. Esta expresión fue popularizada por William Jennings Bryan, en 1921, cuando era candidato a la presidencia de Estados Unidos. La recuperó del olvido en que había caído después de su primera alocución el 9 de julio de 1896 en una convención demócrata.

bría de suceder años después. En los años setenta, sin embargo, ya comenzaba a tomar fuerza el proceso llamado de «internacionalización de la producción», por medio del cual se extendió la presencia de las empresas multinacionales, pero todavía era limitado y no había alcanzado la importancia que habría de alcanzar a final del siglo. En una palabra, las relaciones económicas internacionales eran una parte pequeña de las actividades económicas de los países.

A principios de los años setenta, las presiones para cambiar el sistema eran evidentes. Provenían sobre todo de los grandes centros financieros, algunos de los cuales operaban fuera de las fronteras y lejos del sistema de regulación de sus países de origen, pero también de las empresas multinacionales, que aspiraban a moverse sin trabas por todo el mundo. Los cambios fueron promovidos por ciertos políticos y economistas creadores de opinión que, llevados por un prejuicio ideológico a favor de los mercados, inventaron argumentos para desmontar las regulaciones del Sistema Monetario Internacional.

Los problemas del sistema de Bretton Woods fueron la confianza, la liquidez y el ajuste. Las políticas macroeconómicas seguidas por Estados Unidos no fueron las adecuadas para el país de la moneda reserva y ayudaron a provocar el hundimiento del sistema a principios del año 1973. Entonces, en el momento que se abandonaron las paridades fijas y se inició una estructura de tipos de cambio flexibles, se produjo un cambio de época: se entró en la etapa del no-sistema, en contraposición al sistema del patrón oro o de Bretton Woods.

Este sistema de tipos de cambio flexibles ha perdurado, con algunas variantes, hasta el día de hoy. En algunos países se liberalizaron los cambios de divisas para transacciones de cuenta corriente y posteriormente para transacciones de capital. Se liberalizaron el comercio exterior de bienes y servicios, que son cada vez más importantes en la cuenta corriente y posteriormente para transacciones de capital. Comenzó la privatización de empresas públicas y, en general, se fue extendiendo la ideología y la práctica de la liberalización en todos los campos de la actividad económica. Figuras políticas como la señora

Thatcher y el presidente Reagan contribuyeron a favorecer las reformas políticas y económicas mencionadas. Al conjunto de esta ideología se lo denominó «neoliberalismo». Además, estos procesos de liberalización estuvieron acompañados, durante los años setenta y ochenta, de mucha volatilidad en las monedas, aumentos de la inflación, problemas para pagar la deuda externa, ineficiencia y crisis, que sólo sirvieron para acelerar el ritmo de las transformaciones.

Todos estos cambios en el funcionamiento de la economía fueron facilitados por el desarrollo de las comunicaciones, el surgimiento y el florecimiento de la computación y el manejo electrónico de datos —la informática. El desarrollo de la aviación comercial y de transporte, con la incorporación de grandes aviones a reacción, hizo más asequibles los costes de los viajes internacionales. Los continentes parecieron estar más cerca que nunca los unos de los otros, debido a que se podía dar la vuelta al mundo en sólo veinticuatro horas de vuelo. El desarrollo de la telefonía por medio del uso de satélites también abarató mucho las comunicaciones telefónicas y por fax. El progreso tecnológico en el campo del transporte y las comunicaciones culminó, finalmente, con el desarrollo de internet.

La informática en concreto fue una de las principales raíces de la segunda globalización. La aparición y difusión de los ordenadores personales provocaron cambios revolucionarios en varias direcciones: desde facilitar el cálculo y la simulación de modelos matemáticos complejos hasta acumular, ordenar y recuperar fácilmente y en poco tiempo datos en grandes cantidades a un precio muy bajo; dar rigor y exactitud a la administración de empresas privadas e instituciones públicas, etc. En la esfera de las relaciones económicas la computación hizo posible los movimientos de capitales, en grandes cantidades y a la velocidad de la luz, entre mercados conectados por medio de ordenadores. En los últimos años del siglo xx la puesta en marcha de internet, un sistema de comunicación fácil y barato por medio de redes informáticas, revolucionó las comunicaciones, las diversiones, la banca, el comercio y hasta la política.

El siglo xx estuvo lleno de grandes esperanzas y grandes desilusiones. En sus inicios, fue la época dorada de la industrialización, de la expansión comercial, de la globalización, de los incrementos de productividad. Al final del mismo, estos conceptos y otros como «internet» o «crisis financieras», adquirieron una dimensión inimaginable. Los límites de lo que se denominó «segunda globalización» podrían muy bien estar delimitados por dos derrumbamientos: el del muro de Berlín (9 de noviembre de 1989) y el de las Torres Gemelas (11 de septiembre de 2001).

La caída del muro de Berlín en 1989 como símbolo del colapso del sistema comunista soviético tuvo una gran trascendencia en los últimos años del siglo xx. La casi súbita desaparición de este sistema culminó la revolución ideológica, de manera que ya algunos proclamaron «el fin de la historia»; es decir, el fin de las confrontaciones ideológicas en torno a la economía. ¡En apariencia el liberalismo había triunfado para siempre! A su vez, este suceso añadía nuevos países a la economía de mercado que, a excepción de Vietnam, Corea del Norte y Cuba, se convirtió en la forma dominante y casi única de organizar la economía en todo el mundo. Y en los pocos países comunistas que quedaron, las reformas hacia la economía de mercado fueron ganando terreno. China, por ejemplo, ya forma parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC), algo impensable sólo unos lustros atrás.

Esta segunda globalización llevó aparejada una creciente integración de los mercados de capitales a escala global y un apalancamiento de su volumen, lo que provocaría la escritura de un nuevo guión para las tradicionales crisis de vulnerabilidad de las economías con déficits exteriores en sus balanzas por cuenta corriente.⁶ Durante las décadas de los ochenta y los noventa, las economías latinoamericanas registraron importantes crisis cambiarias (*currency crises*) provocadas por la mala gestión de su política económica (crisis de primera generación).

6. ¿Le sigue sonando?

El denominado «efecto tequila» de la economía mexicana en 1994-1995 constituyó el ejemplo paradigmático.

La crisis asiática, que estalló en 1997 en los mercados cambiarios y bursátiles, reveló la importancia de los sistemas bancarios domésticos y su conexión a través de canales globales. Asimismo se puso de manifiesto la importancia del apalancamiento y de la operativa en tiempo real al igual que los incentivos microeconómicos (crisis de tercera generación). Los bruscos ajustes cambiarios, entre otros, del *baht* de Tailandia, del *ringgit* de Malasia, de la *rupia* de Indonesia y del *won* de Corea del Sur, y el hundimiento de sus mercados bursátiles, mostraron que las nuevas crisis globales demandaban una nueva arquitectura financiera.

La globalización económica y financiera constituyó el elemento definidor del pórtico histórico que abría paso al siglo XXI. El 2001 fue un año trufado de acontecimientos relevantes para el desarrollo de esta historia. Se produjo la crisis del Nasdaq —también denominada «explosión de la burbuja de internet»—, escándalos corporativos —como el caso Enron— y el ataque terrorista a las Torres Gemelas y al Pentágono el llamado «11-S». La Reserva Federal, con Alan Greenspan a la cabeza, decidió una drástica reducción del tipo de interés —la FED bajó en dos años el precio del dinero del 6,5 % al 1 %—, y esa decisión fue secundada por el Banco Central Europeo y el resto de las autoridades monetarias del mundo con el objetivo de evitar una recesión. No obstante, ésta no se produjo. Al contrario: la actividad económica mundial inició un ciclo expansivo impulsado por las economías de Estados Unidos y los países emergentes asiáticos (China, India, etc.).

La política monetaria laxa y los bajos tipos de interés generaron un exceso de liquidez mundial que se trasladó, a través de los mecanismos de crédito, hacia los mercados bursátiles e inmobiliarios. Así, las economías domésticas estadounidenses pudieron acceder a los préstamos inmobiliarios. La mayoría de los créditos eran convencionales (*prime mortgages*). Los bancos comerciales y otros agentes prestadores (*mortgage brokers*) vieron menguar su margen de intermediación fruto

de la reducción de tipos, por lo que decidieron dar préstamos más arriesgados para cobrar más intereses, siguiendo la antigua ley financiera de más riesgo igual a más rentabilidad.

Simultáneamente, la presión de la demanda de vivienda residencial impulsaba la continua revalorización del activo inmobiliario (*home equity*), y eso actuaba como garantía del apalancamiento en sucesivas renovaciones de la financiación hipotecaria. La fiesta parecía no tener fin. No obstante, la concesión de hipotecas reducía el caudal de las entidades financieras. ¿Cómo solventarlo?

En primer lugar, se acudió a bancos extranjeros para que prestaran el dinero. La creciente globalización e integración financiera permitía este tipo de flujos, impensables sólo unos años antes. En segundo término surgió la titulización (*securization*). El agente originador transmutaba los créditos hipotecarios —*prime* y *subprime*— en paquetes denominados MBS (*Mortgage Backed Securities*) u obligaciones garantizadas por hipotecas que vendía a terceros. Con ese producto financiero se conseguían dos cosas: mezclar los préstamos buenos con los malos y mejorar el ratio caja/créditos concedidos, por lo que se podía seguir operando bajo la misma lógica indefinidamente. ¿Pero quién compraba los MBS? Básicamente fondos (*hedge funds*) creados por los bancos. De esta forma, dado que los fondos no son sociedades, no tenían la obligación de consolidar sus balances con los del banco matriz.

¿Y de dónde obtenían el dinero los fondos? Básicamente mediante créditos de otros bancos o contratando los servicios de bancos de inversión para vender los MBS a fondos de inversión, sociedades de capital riesgo, financieras, sociedades patrimoniales, fondos de pensiones.

El aumento de la actividad económica en Estados Unidos durante el año 2003 despertó la inflación a inicios de 2004. El consumo privado financiado con endeudamiento, las importaciones del resto del mundo y el gasto presupuestario presionaron la inflación todavía más. Poco después, en junio de 2004, la Reserva Federal iniciaría una política monetaria restrictiva con la que se pasaría de un tipo de interés oficial del 1 % hasta, después de diecisiete aumentos consecutivos, la

cota del 5,25 %. En la segunda mitad del año 2005, el nivel alcanzado por los tipos de interés en Estados Unidos provocó la primera caída de las ventas de viviendas y un número menor de nuevas promociones. Esta ralentización de la actividad inmobiliaria residencial dispuso la revalorización continua de la vivienda, y con ella, «el final de la música y del baile» (en alusión al discurso de Chuck Prince, en esos tiempos CEO de Citigroup).

A esos hechos se les sumó el aumento en los impagos de hipotecas. Los préstamos hipotecarios *subprime* habían sido concedidos en buena parte a un tipo de interés variable (con los primeros años a tipo fijo en los contratos de amortización negativa). El vertiginoso aumento de la cuota hipotecaria empezó a provocar la falta de pago de alguna de las tres primeras cuotas mensuales (*Early Payment Defaults*, EDP). La renegociación del préstamo mediante operaciones de refinanciación con alargamiento del crédito devino imposible. La venta de la vivienda para una amortización anticipada del crédito también había desaparecido como alternativa viable, al desplomarse a principios de 2007 los precios de las viviendas norteamericanas. El resto —crisis financieras, crisis económicas, quiebras, planes de rescate, acusación de fraude, etc.— ya es historia.

2.2. *Y a partir de ahora ¿qué?*

Predecir el futuro ha sido, desde antaño, una tarea como mínimo compleja. Pretender que los economistas —con tan sólo doscientos cincuenta años de aprendizaje— superemos en estas lides a brujos y videntes no deja de ser, hoy por hoy, una utopía. Sin embargo, el Departamento de Economía de ESADE —inasequible al desaliento— realiza, desde el año 2005, un *Informe Económico*, en cuyo apartado de «Análisis y Previsión de la Coyuntura» se desgrena la situación económica a tres niveles distintos —mundial, europeo y español—, incorporando ciertos escenarios de prospectiva. La incertidumbre sobre la recuperación mundial, la crisis griega y el paro son sólo tres de los grandes interrogantes que se plantean en el momento de escribir estas líneas.

La **economía mundial** volverá a crecer en 2010. Este principio de recuperación ha de atribuirse a las políticas públicas llevadas a cabo por los gobiernos, medidas que han contribuido a aumentar la confianza en el sistema —ya decía el profesor Rojo que un sistema monetario se basa en unos kilos de dinero y toneladas y toneladas de confianza—, a frenar la caída de la demanda global y a normalizar, al menos en parte, las condiciones financieras.

Sin embargo, la recuperación se distribuirá de manera muy dispar entre las distintas regiones del planeta e incluso entre distintos países de una misma región. La zona que más contribuirá a ese crecimiento será la de las economías emergentes y en desarrollo, sobre todo las grandes economías emergentes asiáticas. En cambio, en los países desarrollados la recuperación será bastante más lenta, hasta el punto de que en muchos de ellos las débiles tasas de crecimiento del PIB serán insuficientes para crear nuevos puestos de trabajo.

Las decisiones respecto a la retirada progresiva del enorme soporte desplegado durante los ejercicios 2008 y 2009 por la política monetaria y fiscal, las medidas para la normalización de las condiciones financieras y la corrección de los desajustes en las cuentas externas son elementos centrales del debate económico global.

Un factor que no puede menospreciarse en la ecuación anterior es la deuda soberana. De acuerdo con la ortodoxia económica keynesiana, y siguiendo las directrices del FMI, todas las economías iniciaron importantes programas de impulso fiscal para evitar el colapso de los sistemas financieros —en un primer momento— y para sostener o impulsar las demandas internas. Si bien es cierto que estos programas contribuyeron a frenar la profundidad de la crisis, no lo es menos que han dejado una herencia de endeudamiento, en forma de deuda pública, en todas las regiones del planeta.

La magnitud del problema puede ser muy variable y dependerá del volumen del impulso fiscal utilizado en el último año y medio y de la situación de partida en cuanto a endeudamiento público. Pero una serie de economías genera dudas respecto a su capacidad para hacer

frente a las obligaciones de esta deuda. En algunos casos pueden ser necesarios programas de ayuda procedentes del FMI que eviten que el impago de deuda soberana introduzca otro elemento problemático en el sistema financiero internacional e impida que estas economías queden estancadas en una prolongada y dolorosa recesión.

En resumen, lo peor de la crisis parece haberse superado, a pesar de que existen diferencias importantes entre las distintas economías y se mantiene la incertidumbre sobre la fragilidad de la recuperación.

En la segunda mitad de 2009 se inició la recuperación económica en la [zona euro](#). Como en el resto del mundo, la recuperación ha llegado antes de lo esperado, dadas las muy pesimistas expectativas de finales de 2008 y principios de 2009. El crecimiento en 2010 se situará en torno al 0,5 %. Las razones de esta evolución tan moderada son diversas e incluyen las restrictivas condiciones crediticias de un sistema financiero basado sobre todo en los bancos, la debilidad de la inversión empresarial debida a los bajos beneficios, el freno que supondrá sobre el consumo privado el mantenimiento o incluso el aumento de las tasas de paro, o las dificultades que siguen causando en algunos países los pinchazos de las burbujas inmobiliarias.

En general, las economías que partían con un menor déficit externo se están recuperando mejor, lo que confirma la asimetría en los procesos de ajuste en las áreas monetarias entre los países con déficit y los países con superávit. A ello hay que añadir que en los últimos meses de 2009 y los primeros de 2010 varias economías de la periferia han visto cómo los mercados ponían en duda la solidez de sus cuentas públicas. Este problema ha afectado en primer lugar a Grecia, cuyo tipo de interés de su bono a diez años ha llegado a superar los cuatrocientos puntos básicos por encima del alemán.

El debate generado se centra en la posible necesidad de que el resto de los países de la zona euro deba contribuir a pagar la deuda de un Estado miembro o en la hipotética necesidad de que alguno de ellos abandone el euro para poder devaluar su moneda, poniendo sobre la mesa, por primera vez desde su creación, la posibilidad de rup-

tura dentro de la zona euro. Sin embargo, la alternativa de abandonar el euro para devaluar la moneda propia es un escenario que debe intentar evitarse. Esa opción no sólo podría minar el proyecto de moneda única, sino que probablemente sumiría a la moneda o monedas restauradas en un contexto de inestabilidad monetaria y de recurso a la devaluación que anularía su posibilidad de llevar a cabo una política monetaria independiente y las obligaría a subidas de los tipos de interés que podrían dejarlas en situación de estancamiento crónico.

Finalmente, la [economía española](#) será, entre las economías desarrolladas, de las pocas que van a seguir decreciendo en 2010, y la única que lo hará entre las pertenecientes al G20. Además, nadie se atreve a pronosticar en qué momento se recuperarán cifras de crecimiento superiores al 2% que permitan de nuevo la creación de puestos de trabajo.

Ni el consumo de las familias ni mucho menos la inversión empresarial parecen en disposición de despegue. El sector de la construcción, aunque ha moderado su caída por el efecto sobre la inversión no residencial del Fondo Estatal de Inversión Local, sigue fuertemente condicionado a la baja por el creciente deterioro de la inversión residencial. No es de esperar que este sector pueda aportar nada al crecimiento en los próximos tres o cuatro años, y cuando lo haga no volverá a tener (ni debería tenerlo, en realidad) el papel motor que ostentó durante el último ciclo expansivo.

La moderada aportación positiva del sector exterior es debida, desafortunadamente, a la caída de las importaciones y no a un mejor comportamiento de las exportaciones. La competitividad de nuestros productos en el exterior se mantiene como una de las asignaturas pendientes de nuestra economía.

La política fiscal del gobierno ha servido para paliar el primer impacto, pero se ha diseñado a remolque de los acontecimientos y con un punto de mira a corto plazo. El hecho de que la evolución de la actividad se mantenga en cifras negativas en el año 2010 parece consolidar el escenario de la crisis en forma de «L», aunque vistos los últimos

acontecimientos —tanto nacionales como en la zona euro—, se podría esgrimir como conclusión el título de una célebre película: *Sólo el cielo lo sabe*.

3. Fundamentos económicos de la toma de decisiones

3.1. La toma de decisiones desde la perspectiva económica

El filósofo Bertrand Russell explica que su interés por la economía decayó, después de medio año de quemarse las cejas con ella, al considerarse excesivamente simple. Paradójicamente, Max Plank desistió del estudio de esa materia debido a lo contrario, es decir, creyó que era demasiado complejo.

Con toda probabilidad, que se defina la ciencia económica como algo inherentemente fácil o difícil depende de cómo se formulen las cuestiones económicas. Si se especifica una decisión y se asume la racionalidad del agente que ha de hacerle frente, normalmente se sigue una solución definida con claridad. La economía en este caso resulta simple, lo que daría la razón a Bertrand Russell: del problema se deduce la solución. Sin embargo, y para no dejar en mal lugar a Max Plank, la forma en que los agentes llegan a esa solución es una caja negra (*Black Box*). Además, el hecho de llegar hasta «esa» solución no se puede garantizar a menos que se observe el interior de la caja negra. Pero, si tratamos de abrirla, el estudio de la economía se vuelve extraordinariamente complejo.

En la introducción de este capítulo se destacó la importancia del proceso de toma de decisiones para los directivos. Ahora bien, ¿qué significa tomar una decisión? El propósito de este apartado es proponer un marco teórico sobre la toma de decisiones desde la perspectiva de la ciencia económica.

La teoría de decisiones puede tener tres aproximaciones complementarias: individual, grupal y entorno. En primer lugar, se encuentra la elección desde la óptica del decisor (el que toma de la decisión) en tanto

último sujeto responsable de la elección. Es el «planificador» y consecuentemente está centrado en una posición egoísta. Ese individuo puede estar bajo el supuesto de racionalidad o no. En este nivel **individual**, el análisis considera la validación del rol del agente decisor y la toma de decisiones con incertidumbre.

Sin embargo, en el mundo real sería absurdo plantear sólo esa aproximación dado que el individuo está sujeto a todo tipo de presiones y es materialmente imposible plantearse la decisión desde la atalaya técnico-egoísta. Por esta razón, en un segundo nivel se incluyen elementos de la organización, es decir, un nivel **grupal u organizacional** cuyos elementos relevantes son las relaciones de poder, quiénes son los *stakeholders* y la relación que se establece entre ellos, cómo se genera la tensión suficiente para el cambio y cómo se maneja la discrepancia entre los valedores del *statu quo* y los paladines del cambio.

Finalmente, el análisis se amplía a un nivel de **entorno**, en el cual el tiempo y las instituciones son los elementos principales. Asimismo, se podría observar una visión no sólo de corto o largo plazo, sino una determinada concepción del tiempo: circular, en forma de u (*«u»-shaped*) o lineal.

Naturalmente, los tres niveles no son excluyentes sino que se complementan al formar parte de una única realidad. Ello es así porque el individuo responsable último de la elección se ve, quiera o no, inmerso en un entorno y en un determinado espacio de tiempo para tomar la decisión y, además, no vive, quiera o no, en una burbuja de cristal aislado del grupo, por lo que la presión de las distintas organizaciones (sea generando tensión para el cambio o elementos de resistencia al mismo) influirán de forma decisiva en la elección final. La tabla 1 presenta lo que podría ser un ejemplo de la interacción entre dos niveles.

Tabla 1. Relación Aceptabilidad - Tiempo

		Poco	Tiempo	Mucho
Aceptabilidad	Poca	Autocracia Decisión <i>top-down</i> . El decisor decide el qué y el cómo.		Hacer campaña para pasar a que la aceptabilidad sea mayor.
	Mucha	El decisor decide el qué y los <i>stakeholders</i> el cómo.		Decisión <i>bottom-up</i> .

Se entiende por «poca aceptabilidad» que el grado de aceptación de la medida que tomará el decisor por parte del grupo es pequeña. Se entiende por «much aceptabilidad» la situación contraria.

En la tabla se ilustran las distintas posibilidades a las que puede enfrentarse una persona en el momento de tomar una decisión cuando las aproximaciones organizacional (aceptabilidad del grupo) y entorno (tiempo) se han integrado en su visión egoísta. Naturalmente, ello dará lugar a cuatro situaciones distintas frente a la resolución de problemas y, por tanto, a cuatro formas teóricas de desarrollo de cada una de ellas.

En el primer cuadrante se da una situación en la que el agente tiene poco tiempo y la aceptabilidad por parte del grupo es poca. Con ese marco de referencia, se impone una decisión de arriba hacia abajo (*top-down*) y que el decisor intente eliminar cualquier resistencia por parte de la organización; es decir, el agente decide el qué y el cómo se llevará a cabo.

En el segundo cuadrante hay poco tiempo pero mucha aceptabilidad. El agente la aprovechará para pasar la responsabilidad del cómo implementar la solución a los afectados. De esa forma disminuye los

posibles obstáculos, es decir, el decisor decidirá el qué y los *stakeholders* el cómo.

En el tercer cuadrante existe poca aceptabilidad pero mucho tiempo, por lo que no es necesario forzar la situación y se intentará pasar al cuarto cuadrante. Finalmente, en éste existe mucho tiempo y mucha aceptabilidad, por lo que el tomador de la decisión trabajará para que ésta surja de abajo hacia arriba (*bottom-up*), de forma completamente opuesta a la situación que se da en el primer cuadrante.

En el análisis anterior la toma de decisiones es individual pero integra ciertas concepciones de los otros niveles. Sin embargo, falta incorporar a las instituciones en el proceso de toma de decisiones. Éstas son un constructo humano, aunque externo al decisor, por lo que no alcanzan su pleno sentido en el aspecto individual debido a su definición, pero resultan imprescindibles en los planos organizacional y de entorno. En esa dirección se intenta, a partir del aspecto individual, ampliar su base teniendo en cuenta al grupo o tribu y las instituciones que manejan unos y otros. Éstas representarán uno de los elementos transversales, fundamentales en el momento de tomar una decisión. O lo que es lo mismo, dar respuesta a un problema —*lato sensu*.

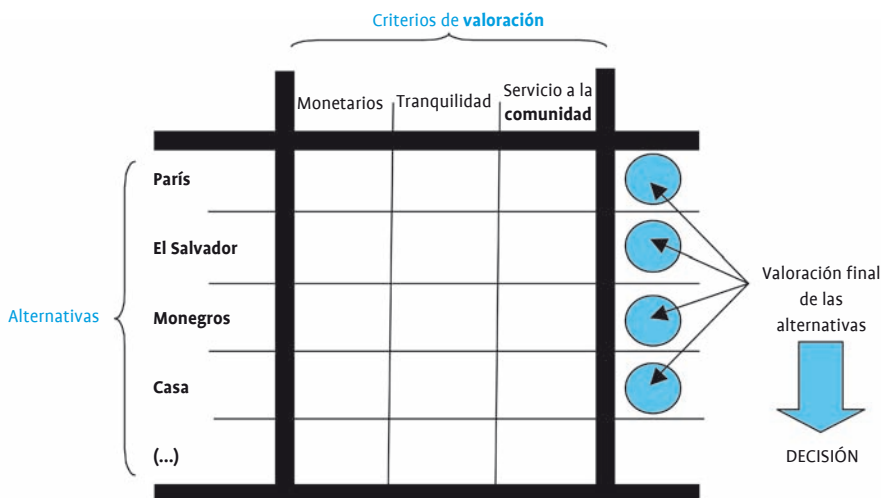
A continuación se describirán **las distintas aportaciones que la ciencia económica ha elaborado para esta cuestión** integrándolas en una sola, puesto que parten de modelos superpuestos y complementarios.

La teoría de la elección pública (*Public Choice Theory*) de la toma de decisiones se basa en los supuestos de escasez y en el de la teoría de la utilidad prevista, incorporando el postulado de la racionalidad; es decir, se considera que los individuos son capaces de realizar correctamente el análisis coste-beneficio (*cost-benefit analysis*) en cualquier situación. Para ello, el individuo decisor debería tener presente los siguientes elementos (*véase gráfico 2*):

- a) **Alternativas**
- b) **Criterios de valoración**

- c) Valoración final de las alternativas
- d) Decisión

Gráfico 2. Resolución de problemas



Obviamente, ante una situación concreta, hay que determinar en primer lugar cuáles son las **alternativas**. Éstas no tienen por qué ser dicotómicas (una acción o la contraria; A o B, etc.) sino que pueden ser variadas y/o complementarias. Por ejemplo, ante la pregunta de qué haremos el próximo verano, las alternativas no tienen por qué ser sólo viajar a París o no, aunque eso recogiera todas las posibilidades, lo más seguro es que el abanico fuera más amplio, como viajar a París, ir a El Salvador, visitar los Monegros o quedarse en casa trabajando en un libro como éste, entre otras.

Posteriormente, una vez dilucidadas las alternativas en un contexto específico, hay que valorar cada una de ellas. Para ello, son necesarios los **criterios de valoración**, es decir, las claves que se utilizarán para determinar la mejor alternativa.⁷ La principal característica de

7. Se entiende por «mejor» alternativa la que aporta una maximización de la utilidad del individuo.

dichos criterios es su subjetividad, es decir, que aparentemente cada uno de los potenciales decisores tiene los suyos. Sin embargo, en un mundo donde los costes de transacción y de transformación son cero —no es la realidad pero en esto reside la ventaja de trabajar con modelos—, todos los individuos tendrían el modelo correcto, puesto que de no ser así, el proceso de retroalimentación los corregiría, de lo que se deduce que un solo modelo mental guiará la toma de decisiones.

Una vez establecidos los criterios de valoración, el decisor evaluará cada alternativa en base a cada uno de ellos, ponderándolos uno a uno según crea conveniente dado que no todos tienen por qué tener el mismo peso específico. Al final de este complejo proceso se hallará la **valoración final de cada alternativa**. Finalmente, se tomará la **decisión**, consistente en elegir la alternativa que tenga una mayor valoración final y desestimar las otras.

Este análisis se realiza infinidad de veces, al menos en teoría. No obstante, para efectuarlo correctamente deben evitarse cuatro errores muy frecuentes. Veamos en detalle cada uno de ellos.

3.1.1. Error 1: No tener en cuenta los elementos implícitos

Los profanos en la materia observan con cierta conmiseración a los economistas al enterarse de que gran parte de su trabajo se reduce a aplicar un principio básico según el cual una actividad debe llevarse a cabo si los ingresos que comporta son superiores a sus costes. Este trabajo no parece justificar los largos años de estudio necesarios para obtener el título. Sin embargo, la tarea es bastante más complicada de lo que parece inicialmente, puesto que descubrir los costes e ingresos relacionados con una alternativa no es precisamente fácil. La economía enseña a identificar los costes y beneficios que son relevantes para tomar una decisión. Los economistas tienen una metodología distinta en la contabilización de los ingresos y costes al resto de la humanidad, y no digamos de los financieros y contables. Ello es así porque se fijan más en el futuro que en el pasado o incluso el presente. Por ejemplo, ¿una persona debe trabajar o estudiar la carrera de económicas?

Evidentemente podría realizar las dos tareas a la vez, pero supongamos que son incompatibles aunque sólo sea por motivos pedagógicos. Se podría tomar lápiz y papel y considerar los costes de ir a la universidad (gastos de matrícula, alojamiento, comida, libros, material, etc.) y los ingresos (probablemente en un futuro se podrán percibir unos ingresos mucho mayores en términos de salarios). No obstante, cuando se realiza el anterior ejercicio pocas veces se incluye lo que dejamos de obtener por realizar la otra alternativa; es decir, su coste de oportunidad.

El **coste de oportunidad** designa el valor de la mejor alternativa no realizada, o dicho en otras palabras, el de aquello a lo que se renuncia cuando se toma una decisión. Por ejemplo, en el caso de acudir a la universidad, dejamos de obtener unos ingresos que percibiríamos al trabajar durante ese período. Esta metodología —incorporar lo que dejo de ganar como un coste— no es la utilizada habitualmente puesto que dichos costes suelen permanecer ocultos, de ahí la necesidad de no cometer este error ya que nos conduciría a conclusiones equivocadas.

3.1.2. Error 2: Tener en cuenta los elementos irrecuperables

Los anglosajones tienen una frase hecha muy apropiada para estos casos: «No llorar por la leche derramada.» Evidentemente, a nadie en su sano juicio se le ocurriría llorar por el líquido que se perdió por el desagüe. No obstante, esta simple regla de sentido común no se aplica en numerosas ocasiones. Tomemos la siguiente situación: con el objeto de sorprender a nuestra pareja, adquirimos unas entradas para un espectáculo que sabemos positivamente que le gusta. Cinco minutos antes de salir de casa, suena el teléfono. Es un amigo de la infancia al que no vemos hace tiempo y que casualmente está de paso por la ciudad y nos invita a cenar. ¿Qué hacer? ¿Qué elementos debemos considerar? ¿Es el coste de la entrada uno de ellos? Si su respuesta es sí, ha caído en el segundo error puesto que debería ignorar ese gasto. Pero ¿por qué?

Un **coste irrecuperable** es aquel en el que ya se ha incurrido y que no se puede recuperar. Estos costes NO deben tenerse en cuenta para

tomar decisiones. La razón es que, los consideremos o no, la decisión no se verá afectada. Luego, si la decisión no se altera, ¿para qué utilizar esa información?

3.1.3. Error 3: Tener en cuenta sólo los elementos implícitos

Al abrir la caja negra a que se hacía referencia al inicio de este apartado, existe un elemento que no se ha tenido en cuenta en este proceso de toma de decisiones, y es que las consecuencias de los actos del agente decisor no tienen por qué recaer enteramente sobre él, con lo que se interferirá en el mismo, impidiendo realizarlo de forma correcta. Por ello, es necesaria **la introducción del concepto de las externalidades**.

No obstante, esa matización no invalida completamente el modelo de elección racional puesto que éste ofrece una perspectiva útil si la complejidad del problema es baja, si la información es completa, si se toma frecuentemente esa decisión y si existe una motivación fuerte por parte de los agentes.

Las **externalidades** son acciones de un productor, consumidor o agente económico que afectan a otros productores, consumidores o agentes económicos, pero no se tienen en cuenta en el precio de mercado. Las externalidades son *negativas* cuando la acción de una de las partes impone costes a la otra, o *positivas* cuando la acción de una de las partes beneficia a la otra.

La principal implicación de la presencia de externalidades es que los individuos no son capaces de realizar correctamente el análisis coste-beneficio anteriormente descrito, puesto que la valoración de cada una de las alternativas no se puede hacer de forma precisa al producirse una serie de efectos que no son tenidos en cuenta por el agente decisor en su totalidad. Ello es así porque los costes o los beneficios los causa a terceros agentes. Por ello, la valoración de las alternativas no tiene por qué reflejar su verdadero valor, rompiéndose así el supuesto de racionalidad de la teoría neoclásica, presentado al inicio de este apartado.

Por ejemplo, en el proceso de toma de decisión de un fumador al cuestionarse la idea de encender o no un cigarrillo, las alternativas serán

fumar o no. Los criterios pueden ser de lo más variado, como el placer, la salud, el dinero, etc. Sin embargo, en la evaluación pormenorizada de cada alternativa para cada criterio habrá una situación que no podrá ser tenida en consideración: el daño causado a otro agente (fumador pasivo). Es cierto que puede realizarse una estimación o incluso preguntar («Perdone, ¿le molesta?»), pero el ciento por ciento de ese efecto no podría tenerse en cuenta en el análisis al no recaer enteramente sobre el individuo que toma la decisión.

La forma «general» de corregir las externalidades es *internalizarlas*; es decir, tomar medidas para que el agente decisor tenga en cuenta esos costes/beneficios de sus acciones que, por no sufrir completamente las consecuencias, han sido difuminados en la valoración final de sus alternativas. Las medidas más usuales son la colocación de un estándar (limitación de la cantidad), fijación de un impuesto (limitación vía precios) o la creación de un mercado secundario. Aplicándolo al ejemplo anterior, esto implicaría determinar una cantidad máxima de cigarrillos que se pueda fumar por período de tiempo, fijar una tasa por cigarrillo fumado o dar unos bonos a los individuos para que puedan fumar, de manera que los fumadores y los no fumadores los intercambien a través de un mercado creado para ese fin y que determine el precio de tener la posibilidad de fumar.

3.1.4. *Error 4: No ser consciente de las normas, usos y costumbres*

Uno podría pensar que llegados a este punto se ha configurado un fuerte esquema metodológico para abordar el problema, puesto que se han considerado las alternativas a una situación, se han incorporado los costes implícitos, se han eliminado los elementos irrecuperables, se han tenido en cuenta los criterios de valoración subjetivos para establecer un orden en las mismas y la corrección de esa subjetividad gracias a la recogida de elementos externos. Sin embargo, nos falta un elemento esencial y transversal a todos los anteriores: las **instituciones**.

La corriente de pensamiento que considera que las instituciones determinan el comportamiento individual y los procesos de elección

social en un marco multidimensional con aristas políticas, jurídicas y económicas se denomina «**neoinstitucionalismo**».

La base del neoinstitucionalismo es un individuo maximizador de su utilidad, igual que en la teoría neoclásica, pero sujeto a mayores restricciones, debido fundamentalmente a la racionalidad limitada (*Bounded Rationality*) y a la existencia de los costes de transacción. Por ello, esta teoría es complementaria de la neoclásica.

Habiendo llegado a este punto, es necesario especificar detalladamente, en primer lugar, qué se entiende por **instituciones**, dado que dicha palabra tiene numerosas acepciones y puede dar lugar a cierto equívoco. Según el diccionario de la RAE, una institución puede ser: 1. Establecimiento o fundación de una cosa. 2. Cosa establecida o fundada. 3. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. 4. Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. 5. desus. Instrucción, educación, enseñanza. 6. Colección metódica de los principios o elementos de una ciencia, arte, etc. 7. Órganos constitucionales del poder soberano en la nación.⁸ Pues bien, de todas esas acepciones, sólo la número seis, en tanto que hace referencia a una serie de principios, podría acercarse a explicar la complejidad de una institución. Con todo, tampoco se ajusta al ciento por ciento a la que se pretende utilizar en este capítulo.

Las instituciones a las que se hace referencia son las definidas por Douglass C. North como «las limitaciones (humanamente construidas) que estructuran las relaciones humanas. Aquéllas están constituidas por **limitaciones formales** (normas, leyes y constituciones), **limitaciones informales** (normas de comportamiento, convenciones y códigos autoimpuestos de conducta) y la **capacidad para hacerlas cumplir**». Es por ello que las instituciones configuran el sistema de incentivos en las relaciones económicas, sociales y políticas. Además, estos incentivos constituyen las reglas del juego de la sociedad.

8. RAE, *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid, 1992: 829.

La analogía con el juego es un buen punto de partida. En el fútbol existe un reglamento escrito (institución formal) y una serie de códigos de conducta (institución informal), así como una figura con capacidad para imponer cierto comportamiento o sancionar la desviación del mismo (árbitros y comités de competición). Por ejemplo, si Pepe (jugador del Real Madrid) obstaculiza a Messi (jugador del FC Barcelona), se considera falta (institución formal) y es señalada por el árbitro. Si Messi cae pero el juez no lo sanciona (porque considera que no ha sucedido nada punible) y no se interrumpe el juego, éste puede ser parado lanzando la pelota fuera del rectángulo de juego, incluso por el Real Madrid (que se ha beneficiado de la no sanción), para que entren las asistencias a atenderlo. Esta práctica no está escrita, así como la devolución de la pelota al Madrid por parte del Barça, si aquél es el que ha echado la pelota fuera, aunque suele ser habitual (institución informal), por aquello de que «entre bomberos no se pisa la manguera». De no realizarse, el árbitro no tiene por qué sancionar este comportamiento puesto que es una conducta que no está descrita en ningún reglamento, aunque pueda ser una norma social.⁹

Naturalmente es mucho más fácil precisar y describir una institución formal que una informal, aunque la importancia de esta última es vital en tanto que recoge el sustrato de la humanidad y por tanto la razón última de ciertas instituciones formales. Las **instituciones informales** son una parte de la herencia denominada «cultura», definida como la transmisión de una generación a la otra, sea vía enseñanza o imitación, de conocimiento, valores y otros factores que influyen el comportamiento. La cultura, así entendida, proporciona un marco conceptual basado en el lenguaje para cifrar e interpretar la información que los sentidos proporcionan al cerebro. Las instituciones infor-

9. Los jugadores ingleses que simulaban una falta y, por tanto, interrumpían el juego o intentaban hacer equivocar al árbitro eran recriminados... ¡por sus propios compañeros de equipo!, pues querían dar a entender que cuando uno está en el suelo es porque se ha hecho daño y por este motivo se debe lanzar la pelota fuera.

males son *a)* extensiones, elaboraciones y modificaciones de las reglas formales, *b)* normas de comportamiento socialmente sancionadas, y *c)* estándares de conducta internos.

Por otra parte, las **instituciones formales** pueden complementar e incrementar la efectividad de las informales. Las primeras incluyen normas políticas y judiciales, económicas y contratos. Naturalmente, se produce un proceso de interacción entre todas ellas, puesto que los contratos se harán cumplir (*enforcement*) a través de la estructura política, y los intereses económicos también influenciarán en la estructura política.

La tercera limitación es la capacidad de hacer cumplir las instituciones y, por tanto, la de observar y castigar la desviación de ciertos comportamientos (***Enforcement***). Ésta implicaría una parte neutral con la habilidad, sin costes en el marco ideal, de ser capaz de medir los atributos de un contrato y hacer cumplir los acuerdos de manera que la parte ofendida siempre tuviera que compensar a la parte injuriada de forma que no le fuera rentable violar el contrato.

La función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre, estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) para la interacción humana. Su buen funcionamiento dependerá de la motivación de los jugadores, la complejidad del entorno y la habilidad de los jugadores para descifrar y ordenar ese entorno.

Esa estabilidad que las instituciones parecen aportar podría implicar el inmovilismo de las mismas. Es decir, si una de sus funciones básicas es la de reducir la incertidumbre, se podría deducir la no modificación de las instituciones en el tiempo. No obstante, nada más lejos de la realidad. Las instituciones están en cambio permanente. Luego, ¿cómo evolucionan? Alchian formuló una teoría según la cual la competencia entre las instituciones descartaría a las inferiores y premiaría con la supervivencia a las que resolvieran mejor las situaciones conflictivas. La explicación de la no convergencia de todas las sociedades en «esas instituciones» conduce a la elaboración de otro concepto: las organizaciones.

La habitual confusión en el lenguaje común entre ambos conceptos —por ejemplo, se habla indistintamente de organizaciones o de instituciones financieras internacionales—, hace que sea necesario distinguir claramente entre **instituciones y organizaciones**. Si bien, ambas proveen una estructura para la interacción, las reglas (instituciones) son conceptualmente distintas de los jugadores (organizaciones). Las **organizaciones** son grupos de individuos unidos por algún propósito común para conseguir objetivos e incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, Senado, Congreso, Consejo del Ayuntamiento, agencias reguladoras), económicos (empresas, sindicatos, cooperativas), sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas) y educativos (escuelas, universidades).

Las organizaciones y las instituciones se prestan a una mayor confusión que la lingüística debido a que se retroalimentan e interactúan recíprocamente. El surgimiento y la evolución de las organizaciones dependen fundamentalmente del marco de referencia de las instituciones. A su vez, las organizaciones influyen en la evolución de las instituciones. Además, las instituciones son una creación humana, por lo que evolucionan y son alteradas por las personas, que, a su vez, están en las organizaciones que también son modificadas... Y así, hasta el infinito.

En cuanto al surgimiento y evolución de las organizaciones, el modelo institucional especifica el proceso por el que la acción de un grupo (individual o colectivo) percibe que una nueva forma de organización dará más beneficios, por lo que resultará rentable realizar los costes de innovación necesarios para crearla. Por ejemplo, el tipo y la estructura organizativa que requirieron las huestes de Marco Polo en sus viajes a la China del emperador son completamente distintos a los que necesitan los ejecutivos de las empresas textiles italianas en sus relaciones con el gobierno chino en la actualidad, aunque el objetivo siga siendo el mismo: utilizar unas instituciones que disminuyan los costes de transacción y transformación.

En el lo que respecta al surgimiento y evolución de las institucio-

nes, se argumenta que, en el proceso de perseguir sus objetivos, las organizaciones o juegan dentro de los límites o alteran incrementalmente la estructura institucional para su provecho. Por tanto, la figura fundamental del cambio es el aprendizaje por los «emprendedores» de las organizaciones, es decir, éstos son los iniciadores del cambio institucional. Por ejemplo, cuando el comercio se realizaba mediante trueque o cara a cara (el vendedor con el comprador) la forma de vender era una transacción directa en la que el vendedor recibía una suma en metálico y el comprador un bien o servicio en contraprestación. Sin embargo, con los inicios del comercio impersonal varía la institución «forma de hacer negocios» y surgen instrumentos nuevos como la letra de cambio que, a su vez, necesitará otras instituciones formales e informales, así como capacidades para hacerlas cumplir.

Además, la tasa de aprendizaje determina la velocidad del cambio económico, mientras que el tipo de aprendizaje determina su dirección. Ello es así puesto que la rapidez con que los agentes adquieren nuevos conocimientos será determinante para realizar distintas actividades, y por tanto surgirá la necesidad de nuevas instituciones. De la misma forma, el tipo de habilidades que adquieran determinará su trayectoria. Por ejemplo, «el retraso tecnológico de la región andina se debe, sobre todo, a la ausencia de una tradición científica y genuina que sirviera de premisa a una tecnología endógena [...] puesto que los ideales aristocráticos de la cultura ibérica tradicional crearon prejuicios contra el trabajo manual. Las personas que reivindicaron una condición “aristocrática” en la sociedad colonial y poscolonial querían distinguirse por un *modus vivendi* que se diferenciara explícitamente de las capas sociales más bajas, intentando incluir un Estado dentro de otro Estado».

La evolución de las instituciones presenta dos características: es gradual y muestra una tendencia (*path dependence*). Es decir, el desarrollo de las instituciones no se produce a través de grandes cambios sino que es progresivo y atiende a un proceso histórico. Además, las instituciones cambian de forma incremental más que de forma discon-

tinua. Aunque las normas formales pueden cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o judiciales, las limitaciones informales incorporadas a las tradiciones o códigos de conducta son menos susceptibles de cambios rápidos.

Esta tendencia no sólo implica que las «normas» del presente se ven influidas por el pasado, sino que también condicionarán las del futuro.

3.2. *La interacción estratégica*

La **teoría de juegos** ha acercado la teoría económica de la empresa a los empresarios. Por mucho tiempo, como se vio en la introducción, se produjo un cierto extrañamiento entre empresarios y economistas porque parecían hablar distintas lenguas cuando se referían a la empresa. En la economía neoclásica y su modelo de equilibrio general en competencia perfecta, la empresa es una especie de «caja negra» en la que entran factores de producción y, de una manera misteriosa y desconocida, salen productos.

Naturalmente, la experiencia de los empresarios reales en el manejo de sus empresas no se parece en nada al mundo ideal del modelo neoclásico. Para ellos se trata más bien de una lucha constante por la necesidad de crecer y de evitar que otras empresas les arrebaten mercado. En este contexto, el comportamiento del empresario no puede ser mecánico, sino que debe tener en cuenta lo que hacen las otras empresas y, sobre todo, cómo reaccionarán a sus movimientos. El directivo debe tratar de adivinar esas reacciones y prevenirlas para tomar sus propias decisiones, así como decidir qué debe hacer él para que los adversarios hagan tal o cual movimiento que le favorezca. Esto es estrategia. La teoría de los juegos es un aporte teórico que ayuda a los empresarios a moverse en el campo de la estrategia.

Pero ¿en qué consiste la teoría de juegos? ¿En qué ayudará al directivo? Cierre los ojos e imagine esta secuencia: humo. Mucho humo. Dringear de vasos y atmósfera cargada. Voces y gritos. Músicas, sonidos y ruidos. Cuatro amigos tomándose tranquilamente una cerveza

en su bar habitual. Hablan de lo de siempre. De fútbol y de mujeres, cuando de repente, cinco chicas entran en el bar. O mejor dicho, cuatro y una rubia despampanante, una de aquellas de las que Humphrey Bogart decía que «convertía a los hombres en muchachos, y a los muchachos en hombres». Supongo que no hace falta que explique el final de la historia, o quizá sí.

Esta secuencia aparece en la versión cinematográfica del equilibrio de Nash (*Una mente maravillosa*), y concluye con que cada amigo se quedaría con una de las cuatro chicas, dejando a la rubia sin pareja. Pero ¿qué es ese equilibrio? ¿Y quién es John Nash?

Nuestra vida diaria está llena de decisiones, y la mayor parte de ellas no sólo nos atañen a nosotros sino que repercutirán en nuestro entorno. En éste, a su vez, también se tomarán decisiones, que incidirán en nosotros, como el ejemplo de los chicos y las chicas.

La rama de las ciencias sociales que estudia la toma de decisiones estratégicas se llama **«teoría de juegos»**. Un juego es una situación en la que los jugadores (en nuestro caso, los chicos) toman decisiones estratégicas; es decir, tienen en cuenta las acciones y respuestas de los demás. Existen numerosas clasificaciones: juegos cooperativos (si puedes negociar contratos vinculantes, como una negociación colectiva) o no cooperativos (como la situación del bar), simultáneos (como el juego de los «chinos») o secuenciales (como el ajedrez), repetidos o no, etc., pero John von Neumann y Oskar Morgenstern, allá por los años cuarenta, describieron los tres elementos comunes a todos los juegos, a saber: jugadores, lista de posibles estrategias y resultados correspondientes a cada una de las combinaciones de las mismas. Una estrategia es una regla o plan de acción para jugar. El aspecto más importante de la teoría de juegos es comprender el punto de vista del adversario y (suponiendo que éste es racional) deducir cómo responderá probablemente a nuestros actos.

Al igual que cualquier juego, tiene sus propias reglas o, lo que es lo mismo, para «jugar» hemos de asumir ciertas premisas. En primer lugar, los jugadores son racionales, en el sentido de que piensan en las

consecuencias de sus actos. En segundo lugar, deben haber definido sus objetivos y no los pueden variar durante el juego. Además, deben ser capaces de realizar cálculos complejos y, finalmente, no existe la posibilidad ni de malinterpretaciones ni de errores.

Naturalmente, lo más complejo es dar forma al juego; es decir, determinar sus elementos. Imagine las dificultades. Los jugadores son obvios en algunas situaciones pero no en todas. Suponga que conoce a los jugadores y sabe sus alternativas, pero ¿está seguro de las de sus oponentes? Y, finalmente, sabe todo lo anterior, pero ¿puede conocer los resultados de cada combinación de alternativas? En un laboratorio-clase, sin duda, pero en la realidad... Por eso, muchos académicos empiezan a distinguir entre la teoría de juegos (*Game Theory*) y el pensamiento a través de la teoría de juegos (*Game Theoretic Thinking*). La primera es una aproximación profundamente matemática, mientras que la segunda sería una forma de abordar las situaciones.

Aun así, la aplicación a la realidad no es del todo inmediata a tenor de sus reglas. Por ejemplo, la racionalidad de los agentes: ¿alguien se atrevería a dar un pronóstico utilizando la teoría de juegos en la actual situación israelo-palestina con semejante punto de partida? ¿Y las emociones? ¿Olvidamos que las personas somos entes con sentimientos? Además, si han seguido con atención el relato, ¿y las chicas?, ¿no juegan? No obstante, a pesar de estas críticas, la teoría de juegos es una potente herramienta para establecer un marco de referencia.

¡Ah!, por cierto, un equilibrio de Nash sería una combinación de estrategias (o decisiones) en las que cada jugador hace lo mejor para él en función de lo que hacen sus adversarios y una vez se han tomado dichas decisiones no existen incentivos al cambio. ¿Se atreve a «jugar»?

3.2.1. Caso: El dilema del prisionero

Hay situaciones tan modelizadas que incluso tienen nombre propio: una de ellas es el dilema del prisionero. La ilustración del mismo me recuerda un chiste que solía contarme mi abuelo. Durante la posguerra, un músico español viajaba en un tren hacia su siguiente concierto

con una partitura en sus manos. Absorto en su estudio no se dio cuenta de la presencia de una pareja de la Guardia Civil, que al ver lo que leía y siendo incapaces de descifrar el «código secreto», le detuvieron por espía. El músico protestó diciendo que sólo se trataba de una composición de Enrique Granados, pero no le sirvió de nada. Días más tarde después de su detención, uno de los que le interrogaba le dijo con aire satisfecho: «Más vale que nos lo cuentes todo, porque hemos cogido a tu amigo Granados y ya está confesando.»

Suponga que usted es ese músico y la Guardia Civil tiene de verdad detenido a otro hombre cuyo único delito consiste en llamarse Granados, y al que están interrogando. Si los dos resisten el «tratamiento», los condenarán a cada uno a tres años de cárcel. Si hace una falsa acusación contra el desconocido «colaborador», saldrá libre (con el agradecimiento de la Benemérita), mientras que a Granados le caerá la friolera de veinticinco años por recalcitrante. Por supuesto, los papeles se intercambian si no confiesa y Granados cede a la presión y le acusa. Si los dos confiesan, entonces a los dos se les aplica la sentencia típica de diez años. ¿Qué haría si se encontrara en semejante situación?

		Enrique Granados	
		Confiesa	No confiesa
Músico	Confiesa	-10, -10	0, -25
	No confiesa	-25, 0	-3, -3

No se sienta culpable si finalmente decide confesar, al fin y al cabo, ha optado por seguir su mejor estrategia. ¿Por qué? Si observamos el cuadro anterior, se podría pensar que los detenidos podrían llegar a un acuerdo para «no confesar». Sin embargo, ambos tienen suficientes razones para recelar puesto que si asumen que el otro no confesará, les interesa «confesar». Este dilema implica que el equilibrio final se produce cuando los dos «confiesan», como quería la Guardia Civil.