

**IESE**



**Universidad de Navarra**

**LA PRIMACIA DE LA PERSONA EN EL  
DISEÑO DE ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES**

**Domènec Melé\***

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 316  
Mayo, 1996*

\* Profesor de Ética de la Empresa y Teología, IESE

**División de Investigación  
IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1996, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## **LA PRIMACIA DE LA PERSONA EN EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

### **Resumen**

Se presentan los siguientes criterios éticos derivados del principio de la primacía de la persona sobre las estructuras sociales y de relevancia en el diseño de organizaciones: a) autoridad como servicio al bien común; b) participación en la toma de decisiones; c) creatividad, iniciativa y autonomía; d) subsidiaridad organizacional; e) solidaridad organizacional, y f) armonización de intereses y primacía del bien común.

A continuación, se hace una revisión de los enfoques de las teorías económicas actualmente más influyentes en el diseño de organizaciones, así como de diversas aportaciones recientes en dirección de empresas que aportan significativas innovaciones y corrigen ciertas limitaciones de las teorías económicas.

Se propone un «giro finalista», cambiando el actual enfoque unidireccional hacia la eficacia por otro que, buscando la mayor eficacia posible, tenga como criterio definitivo el desarrollo humano de las personas dentro de la organización. Para ello, se defiende la necesidad de diseñar organizaciones con un enfoque integrador de los criterios éticos y los de carácter económico. Se trata de priorizar el reconocimiento y respeto a la dignidad de las personas y su desarrollo moral, armonizando esta exigencia con los requerimientos aportados por las ciencias sociales y por la dirección de empresas para mejorar la eficacia de la organización.

## Introducción

Las organizaciones empresariales están formadas por un conjunto de personas unidas con determinados nexos y dispuestas a trabajar en cooperación para lograr objetivos o metas económicas que individualmente no podrían lograrse, al menos con tanta eficacia. Es, pues, necesario que el funcionamiento de las organizaciones mire a la eficacia. Sin embargo, no se debe perder de vista que las organizaciones están formadas por personas. Al actuar en las organizaciones, las personas experimentan cambios, y estos cambios –para bien o para mal– están condicionados por la estructura organizativa.

La influencia de la organización empresarial en el desarrollo o en la degradación humana de quienes la integran es un problema conocido desde antiguo, y repetidamente denunciado por el Magisterio, especialmente cuando tal incidencia perjudicaba a las personas. Hace más de cien años, el Papa León XIII (1) señalaba que el bien del alma de los obreros había de ser tenido en cuenta por los patronos (cf. RN 14). En 1931, Pío XI se lamentaba de que mientras la materia era ennoblecida en las fábricas, los trabajadores salían degradados (QA 135). Pablo VI denunció «las estructuras opresoras que provienen del abuso del tener o del abuso del poder» (PP 21). El Concilio Vaticano II puso de relieve que «en muchas ocasiones, urge la necesidad de revisar las estructuras económicas y sociales; pero hay que prevenirse frente a soluciones técnicas poco ponderadas y, sobre todo, aquellas que ofrecen al hombre ventajas materiales, pero se oponen a la naturaleza y al perfeccionamiento espiritual del hombre» (GS 86).

En las enseñanzas sociales de la Iglesia tampoco ha faltado la exigencia positiva de lograr el desarrollo o perfeccionamiento personal a través de la actividad empresarial. Así, Juan XXIII invitaba a considerar que «en la naturaleza humana está arraigada la exigencia de que, en el ejercicio de la actividad económica, le sea posible al hombre asumir la responsabilidad de lo que hace y perfeccionar su propia persona» (MM 82). Por su parte, Juan Pablo II, quien ha profundizado notablemente en qué consiste un auténtico desarrollo humano (cf. SRS, cap. IV), ha destacado cómo en el proceso productivo «están comprometidas importantes virtudes, como son la diligencia, la laboriosidad, la prudencia en asumir los riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, la resolución de ánimo en la ejecución de decisiones difíciles y dolorosas...» (CA 32).

Es necesario reconocer que se ha avanzado considerablemente en la humanización de las organizaciones, especialmente desde mediados del siglo XX. Sin embargo, en las empresas actuales aún sigue habiendo formas organizativas excesivamente burocratizadas, y en ocasiones incluso opresivas, en las cuales directivos y empleados difícilmente pueden considerarse algo más que un simple instrumento de producción (2). Puede afirmarse que, en gran medida, su desarrollo humano queda impedido por las estructuras organizativas.

Cuando el desarrollo humano en la organización queda supeditado a la eficacia, hay una inversión del verdadero orden de valores: la ética queda subordinada a la técnica. Este desorden no sólo es cuestionado desde instancias éticas o teológicas; también lo ponen en tela de juicio muchos expertos en dirección de empresas. Como veremos en estas páginas, existe un creciente convencimiento de que el desarrollo humano en la organización y la eficacia de la misma no son incompatibles. Por el contrario, cuando las organizaciones facilitan el desarrollo humano de su personal, aquellas están en mejores condiciones de aumentar su eficacia.

En todo caso, parece importante considerar qué exigencias éticas hay que tener en cuenta para el diseño de organizaciones, al tiempo que se revisan críticamente otros criterios hoy en vigor. De ello nos ocuparemos en el presente trabajo.

Empezaremos por señalar algunos criterios éticos, a nuestro juicio más relevantes, derivados del principio de la primacía de la persona sobre las estructuras sociales tal como aparecen en las enseñanzas sociales de la Iglesia. A continuación, expondremos, de modo sintético, el enfoque de las teorías económicas actualmente más influyentes en el diseño de organizaciones, así como diversas aportaciones recientes en dirección de empresas –en parte críticas con las teorías económicas anteriores– que aportan significativas innovaciones para lograr un diseño organizativo más eficaz. Finalmente, defenderemos la necesidad de lograr un enfoque integrador de criterios éticos y económicos en el diseño de organizaciones, de modo que priorice el reconocimiento y respeto a la dignidad de las personas y su desarrollo moral. Exigencia que ha de ser armonizada con los requerimientos aportados por las ciencias sociales y por los expertos en dirección de empresas que contribuyen a mejorar la eficacia de la organización.

## **I. Criterios éticos para el diseño de organizaciones**

La primacía de la persona sobre las estructuras sociales y, por tanto, sobre las organizaciones, es un principio básico en las enseñanzas sociales de la Iglesia. «El orden social (...) y su progresivo desarrollo –leemos en la *Gaudium et spes*– deben subordinarse en todo momento al bien de la persona, ya que el orden real ha de someterse al orden personal, y no al contrario» (GS 26). Esta primacía de la persona sobre las cosas se complementa con otra afirmación de este mismo documento del Concilio Vaticano II: «El principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones sociales es y debe ser la persona humana» (GS 25).

La persona es, pues, destinataria última de las instituciones sociales –una de las cuales es la empresa– y su actuación dentro de ellas ha de contribuir a su mejora personal. De aquí surge la necesidad de considerar como principio fundamental la primacía de la persona en el diseño de las organizaciones, lo cual exige que *la organización favorezca el desarrollo humano de las personas que la integran*.

Este principio supone, como mínimo, reconocer de modo efectivo la dignidad de todas las personas involucradas en la organización –sin reducirlas nunca a meros instrumentos del sistema organizativo– y respetar sus derechos inalienables, sin sacrificarlos en aras de una pretendida maximización de la eficacia de la organización.

El principio de la primacía de la persona prescribe, además, que el diseño de la organización sea tal que contribuya tanto como sea posible al desarrollo humano de quienes actúan en ella. Esto equivale a afirmar que el diseño de la organización ha de facilitar la adquisición de virtudes a quienes realizan su actividad dentro de ella.

En coherencia con este principio, en las enseñanzas sociales de la Iglesia pueden encontrarse valiosos criterios, esparcidos en diversos documentos pontificios que, a nuestro juicio, son de gran relevancia para el diseño de organizaciones. A ellos nos referiremos a continuación.

### *a) La autoridad como servicio al bien común*

Toda comunidad humana necesita un poder político con una autoridad reconocida que la rija. Su fundamento está en la misma naturaleza social del ser humano. La autoridad es necesaria para lograr la unidad de la sociedad sobre la que se ejerce. Su misión consiste en

asegurar en cuanto sea posible el bien común de la sociedad (cf. CEC 1898). En relación con la empresa, la autoridad aúna voluntades, impulsa y organiza la actividad para lograr el *bien común* de toda la sociedad empresarial mediante una efectiva coordinación de esfuerzos (3).

La autoridad en la organización está, pues, orientada a servir al bien común de la misma. En cambio, ejercer la autoridad en provecho propio y en detrimento del bien de la organización ha de ser considerado como un abuso del cargo de gobierno.

El director general de una organización ha de actuar de modo análogo a como lo haría un buen gobernante en la sociedad civil, cuya guía primordial ha de ser procurar el bien común, ya que la empresa es una sociedad de personas y no sólo de capitales (cf. CA 43). Por ello, tampoco se justificaría el ejercicio de la autoridad en la organización orientada *exclusivamente* hacia los intereses de los accionistas o de cualquier otro partícipe («stakeholder») de la empresa, y en detrimento del bien de las personas involucradas en la organización.

#### *b) Participación en la toma de decisiones*

El poder para tomar decisiones en la empresa suele estar distribuido. Pero más allá de este hecho, a menudo fomentado por razones de eficacia, la participación en el proceso de toma de decisiones es también un criterio ético. Como escribía el Papa Juan XXIII, «a los trabajadores hay que darles una participación activa en los asuntos de la empresa donde trabajan, tanto en las privadas como en las públicas; participación que, en todo caso, debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana, cuya influencia bienhechora se deje sentir en las relaciones de todos sus miembros y en la variada gama de sus funciones y obligaciones» (MM 91).

El modo de participación no es rígido, sino que ha de ser fijado mediante un juicio prudencial. En realidad, «no es posible fijar con normas ciertas y definidas las características de esta participación –añadía Juan XXIII–, dado que han de establecerse, más bien, teniendo en cuenta la situación de cada empresa; situación que varía de unas a otras y que, aun dentro de cada una, está sujeta muchas veces a cambios radicales y rapidísimos» (MM 91; cf. GS 68).

La participación como criterio ético para el diseño de organizaciones no se identifica con la participación por representación (como las fórmulas de co-decisión aplicadas en Alemania y en otros países). Significa algo más amplio y personal: que todos tomen parte en los procesos de toma de decisiones, aunque no todos tienen por qué hacerlo del mismo modo y en idéntico grado. La participación ha de ser adecuada a la preparación, cargo y condición de cada uno. Esta participación puede concretarse en poder decidir sobre determinadas cuestiones, en colaborar en la definición del problema, en participar en la generación de alternativas, en la deliberación acerca de la mejor alternativa posible, o de otros modos apropiados.

#### *c) Creatividad, iniciativa y autonomía*

La necesaria autoridad no debe sofocar la creatividad, la iniciativa y una razonable autonomía en el desempeño del trabajo. Como señalaba Pío XII, «la función económica y social que todo hombre aspira a cumplir exige que no esté sometido totalmente a una voluntad ajena el despliegue de la iniciativa individual» (4). De aquí que «una concepción de

la empresa que quiere salvaguardar la dignidad humana debe, sin duda alguna, garantizar la necesaria unidad de una dirección eficiente; pero de aquí no se sigue que pueda reducir a sus colaboradores diarios a la condición de meros ejecutores silenciosos, sin posibilidad alguna de hacer valer su experiencia, y enteramente pasivos en cuanto afecta a las decisiones que contratan y regulan su trabajo» (MM 92).

La dignidad de la persona humana requiere que el hombre en sus actividades proceda con iniciativa y libremente (cf. PT 34). Sin libertad no se adquieren virtudes ni hay auténtico desarrollo humano. Por el contrario, «el hombre se realiza a sí mismo por medio de su inteligencia y su libertad y, obrando así, asume como objeto e instrumento las cosas del mundo, a la vez que se apropia de ellas. En este modo de actuar se encuentra el fundamento del derecho a la iniciativa y a la propiedad individual» (CA 51).

El respeto al derecho de iniciativa y del espíritu emprendedor es exigible dentro del sistema económico (cf. SRS 15) y también en el seno de las organizaciones, como parte esencial del mismo trabajo humano (cf. CA 32), dentro de la adecuada coordinación para el logro de las metas comunes. En alguna medida, los problemas que surgen al no respetar la iniciativa personal en los sistemas económicos aparecen también en las organizaciones excesivamente burocratizadas. Cuando no se respeta la iniciativa creadora surge la pasividad, la dependencia y la sumisión al aparato burocrático que «dispone» y «decide». Esto provoca un sentido de frustración o desesperación y predispone a la despreocupación por la colectividad, empujando a muchos al absentismo y favoreciendo, a la vez, formas de emigración «psicológica» (cf. SRS 15).

A propósito de la organización del trabajo, Juan Pablo II hace notar que el trabajador ha de ser tomado en consideración, en el proceso mismo de producción, de modo que sea consciente de que está trabajando «en algo propio». Esta conciencia se extingue en él dentro del sistema de una excesiva centralización burocrática, donde el trabajador se siente engranaje de un mecanismo movido desde arriba; se siente, por una u otra razón, un simple instrumento de producción más que un verdadero sujeto de trabajo dotado de iniciativa propia (cf. LE 15).

#### *d) Subsidiaridad organizacional*

El ejercicio de la libertad y la iniciativa en las organizaciones no sólo han de ser respetados, sino incluso facilitados. Esto exige potenciar la tarea de los grupos jerárquicamente inferiores. A ello se refiere el principio de subsidiaridad, que ha sido enunciado de este modo: «Una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándola de sus competencias, sino que más bien debe sostenerla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción con la de los demás componentes sociales, con miras al bien común» (CA 48; cf. QA 79).

Este principio, de gran importancia práctica tanto en la empresa como en la sociedad civil, implica dejar hacer a los grupos inferiores todas aquellas tareas que son capaces de hacer, y facilitarles su cometido, pero sin sustituirlos. Sólo en caso de que esto no sea posible, el grupo superior asumirá las actividades que sean necesarias para el bien de la organización.

### e) *Solidaridad organizacional*

La solidaridad exige que todos contribuyan al bien común de la sociedad a la que pertenecen, cada uno de acuerdo con su capacidad y posibilidades. «Todos los individuos y los grupos intermedios tienen el deber de prestar su colaboración personal al bien común» (PT 53). La empresa, como sociedad intermedia, exige solidaridad entre quienes la componen, de modo que todos contribuyan al bien común de la misma. El diseño de la organización deberá favorecer la solidaridad empresarial.

Una cultura de solidaridad incide en la identificación de directivos y empleados con los fines de la organización, así como en una mayor integración en la empresa. Pero, ante todo, una solidaridad efectiva y querida facilita el desarrollo humano por la convivencia en la empresa.

La vigencia de la solidaridad en las organizaciones ayuda a que éstas maduren como verdaderas comunidades de personas en las que se trabaja con sentido de servicio, e impidiendo que los trabajadores sean vistos y se vean a sí mismos como meros productores integrados en la masa impersonal del mecanismo organizativo. «Mediante su trabajo –escribe Juan Pablo II– el hombre se compromete no sólo en favor suyo, sino también *en favor de los demás y con los demás*: cada uno colabora en el trabajo y en el bien de los otros. El hombre trabaja para cubrir las necesidades de su familia, de la comunidad de la que forma parte, de la nación y, en definitiva, de toda la humanidad. Colabora, asimismo, en la actividad de los que trabajan en la misma empresa, e igualmente en el trabajo de los proveedores o en el consumo de los clientes, en una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente» (CA 43).

### f) *Armonización de intereses y primacía del bien común*

Es bien conocido que en toda organización existen intereses que pueden ser contrapuestos. «El hombre tiende hacia el bien –explica Juan Pablo II–, pero también es capaz del mal; puede trascender su interés inmediato y, sin embargo, permanece vinculado a él» (CA 25). Este hecho antropológico tiene gran importancia en el diseño de organizaciones, ya que, como añade el Romano Pontífice, «el orden social será tanto más sólido cuanto más tenga en cuenta este hecho y no oponga el interés individual al de la sociedad en su conjunto, sino que busque más bien los modos de su fructuosa coordinación» (CA 25).

No siempre será posible tal coordinación y, cuando no lo sea, habrá que tomar el bien común como criterio superior para dirimir conflictos entre intereses opuestos, entre bienes del mismo género (5). En todo caso, habrá que tener sumo cuidado de no lesionar bienes particulares en nombre de un pretendido bien común, ya que el bien común «sólo puede ser definido con referencia a la persona humana» (CEC, 1905). Hay conocidas experiencias históricas que muestran que «cuando el interés individual es suprimido violentamente, queda sustituido por un oneroso y opresivo sistema de control burocrático que esteriliza toda iniciativa y creatividad» (CA 25).

## **II. El diseño de organizaciones en las teorías económicas y en dirección de empresas**

Las teorías económicas relativas al diseño de organizaciones parten, al menos de modo implícito, de la siguiente consideración: Existen notables diferencias entre la actividad económica de alguien que acude al mercado intercambiando su propiedad, o algo que ha

conseguido utilizando materiales o equipo propio, y la que realizan los miembros de una organización.

En el primer caso, la legislación vigente en los sistemas de economía de mercado otorga al propietario varios derechos, que son también derechos morales, aunque con los debidos matices (6). Son el *derecho a tomar decisiones* sobre el uso de su propiedad, el derecho a percibir una remuneración que, en un mercado libre, viene fijada por el mecanismo de precios, y el *derecho a enajenar la propiedad* delegando las decisiones sobre su uso a un tercero.

En cambio, en una organización, el *derecho a tomar decisiones* sobre la utilización de la propiedad es adjudicado a la dirección de la organización por quienes tienen el derecho de propiedad. La *remuneración* no se establece mediante mecanismos de precios, sino mediante un determinado sistema de recompensas e incentivos. La *delegación del poder de tomar decisiones* se distribuye entre los miembros de la organización por vía jerárquica desde la alta dirección.

En las organizaciones se establece una relación contractual entre la propiedad, o agente principal, y la alta dirección, o agente secundario. Las relaciones entre los empleados y el empleador implican dirección y control de este último sobre los primeros. La estructura de la empresa es, pues, de carácter jerárquico, aunque dentro del marco de autoridad existe un amplio conjunto de contratos explícitos e implícitos que configuran la empresa y su actividad (Klein, 1983), junto con otros nexos de carácter psicológico (satisfacción por el trabajo, por las personas del entorno, etc.) y moral (confianza, lealtad, solidaridad, etc.).

Los objetivos que persiguen los diversos agentes puede no coincidir, siendo incluso dispares con los objetivos de los propietarios o con las metas asignados a la organización por la alta dirección. En la medida en que esto ocurra, la organización estará menos cohesionada y será más difícil la coordinación y la eficacia en el logro de los objetivos comunes.

Estas características típicas de las organizaciones plantean varios problemas. Entre las cuestiones que han sido más estudiadas destacan: cómo distribuir el poder de tomar decisiones, cómo evaluar y remunerar a los miembros de la organización, cuál es el coste relativo de los controles para evitar desviaciones en las decisiones respecto a los objetivos de la organización, qué factores influyen en la cohesión y la cooperación en la organización, y algunos otros.

La *teoría económica neoclásica* ve a la organización empresarial como una unidad de producción, sin entrar en su estructura interna. Le asigna la tarea de coordinar las acciones de producción y distribución de bienes y servicios con el objetivo de maximizar la eficacia, entendida como la diferencia entre los costes de recursos consumidos en la producción y/o en la distribución de bienes y servicios y los ingresos generados por su venta. La organización es vista como un *sistema de operaciones* que traslada las acciones de los agentes de la organización al entorno en forma de bienes y servicios. Para lograrlo, la organización dispone de un *sistema de incentivos* (dinero y otras recompensas) conseguido, en parte, mediante el intercambio realizado con el entorno. Aunque no hay ninguna referencia explícita a las personas, se supone que los agentes actúan buscando como único objetivo maximizar una determinada función de utilidad, bienestar, interés o beneficio, ya sean éstos de carácter privado o público.

Algo más rica respecto a la estructura interna de la organización es la *teoría de los costes de transacción* de Williamson (1975, 1985) basada en las ideas pioneras de Coase



(1937, 1960) sobre la naturaleza económica de la empresa (7). Para Williamson, la empresa es una de las instituciones del sistema económico capitalista cuyo objeto principal es ahorrar costes de transacción, o costes de funcionamiento, aunque esto no es lo único que hace. Concibe la estructura interna de la organización, al igual que las demás instituciones del sistema económico, en términos de contratos, ya sean implícitos o explícitos, a corto o a largo plazo, externos a las organizaciones o internos a ellas, etc. Traduce después esta estructura de los contratos en términos de costes de transacción, sosteniendo que la estructura interna racional es la que hace mínimos estos costes.

Williamson, a diferencia de la teoría neoclásica, tiene en cuenta a los agentes que actúan en la organización. Siguiendo a Simon (1945), entiende a los seres humanos con una racionalidad limitada para la formulación y resolución de problemas complejos y para el manejo de información. De aquí que se utilicen instrumentos para economizar el empleo de la mente, como determinadas estructuras organizativas o de gobierno.

Una aportación interesante de Williamson, ya apuntada por Coase, es que las estructuras complejas tienen costes de transacción adicionales y por ello no serán aconsejables, excepto cuando la complejidad de la relación así lo recomiende.

Por otra parte, supone a los seres humanos movidos por su propio interés, ya sea para adquirir bienes externos, para aprender, para autorrealizarse o para obtener cualquier otra satisfacción. Considera también que el interés propio de un agente puede ser distinto del que tienen los demás y del propósito de la organización. Con ello introduce la posibilidad de conductas oportunistas, en las que se busca el propio interés a costa de los demás; se incluyen aquí acciones como mentir, defraudar, revelar de modo incompleto o distorsionado información a la que se tiene derecho, y otras muchas. De este modo, toma en consideración ciertas conductas valorables éticamente que inciden en los costes de transacción, aunque, como él mismo reconoce, su modelo no deja lugar para atributos como la amabilidad, la simpatía, la solidaridad, la compasión, etc. (Williamson, 1985, pág. 391).

La teoría del *coste de la agencia* (Jensen y Meckling, 1976, 1992) hace hincapié en el coste asociado a la delegación de decisiones del agente principal a un agente secundario sin derecho de enajenación de la propiedad. Que los individuos decidan siguiendo su propio interés y no el de la organización o el del agente principal, exige control, y este control es costoso.

Otro de los problemas abordados por la teoría del coste de agencia es la cuestión de la asignación de poder de decisión y la transmisión de información. Es claro que una decisión correcta exige contar con información relevante, pero transmitir información tiene un coste. Con las tecnologías actuales, este coste es bajo cuando se trata de informaciones cuantitativas que pueden agregarse, almacenarse, procesarse y transferirse a distancia. Pero, por el contrario, hay otras informaciones muy caras de transmitir. Son las que poseen los agentes de una organización por sus conocimientos científicos y técnicos adquiridos a lo largo de la vida, por las habilidades desarrolladas al practicar una determinada tarea u oficio, por la especialización alcanzada en la organización, o por el conjunto de circunstancias relevantes de una determinada situación a la que afecta la decisión a tomar. Desde la perspectiva económica hay que encontrar un óptimo para la localización de la decisión, atendiendo al coste de agencia derivado de decisiones tomadas con objetivos inconsistentes respecto a los deseados por la dirección general (coste que aumenta a medida que se descentraliza la toma de decisiones) y el coste de la información transmitida a la dirección general desde el lugar donde existe esta información (crece a medida que la estructura es más centralizada).

En la teoría del coste de agencia también aparece la importancia de un comportamiento ético. Es fácil comprender que los costes de control bajan cuando existe congruencia de intereses, lo cual mejora con una mayor solidaridad con la organización, con la lealtad o con el compromiso de seguir códigos éticos. Pero la teoría no va más lejos de una mera constatación de la importancia de estas cualidades en los agentes.

Desde hace varios años, los modelos presentados por las teorías económicas han sufrido numerosas críticas por parte de quienes se dedican a la dirección de empresas (8). Se les critica su sesgo metodológico individualista y la falta de realismo en relación con la conducta humana y, más concretamente, en relación con las motivaciones para la acción, las cuales son bastante más complejas que el mero «interés propio» («self-interest»). También se les critica la caracterización moral negativa de los directivos, que aparecen como incapaces de asumir las responsabilidades propias de su condición de «gobernantes» de una organización y de ser como incapaces de trabajar en favor del bien común de la organización, lo cual es contrario a la conducta de un buen número de directivos.

Una objeción adicional para aplicar las teorías económicas es la dificultad del control, especialmente cuando el proceso de transformación que se pretende controlar no se conoce con precisión o cuando falta capacidad para medir los resultados, además del coste de producir la información necesaria y de la incertidumbre asociada (Thompson, 1976; Ouchi, 1981; Merchant, 1982, 1985; Eisenhardt, 1985). También hay quien pone en entredicho que la supervisión por parte del agente principal pueda aumentar el esfuerzo del agente secundario más que lo conseguible en base a confianza y lealtad (Frei, 1993).

Ocurre, además, un interesante fenómeno. Un diseño de la organización basado exclusivamente en el supuesto oportunista, de desconfianza en la persona, exige unas relaciones de autoridad con fuerte supervisión. El agente reacciona ante el control y no raramente encuentra modos de evadirlo. Estos diseños parece que tienden a reforzar la conducta que suponíamos, induciendo comportamientos basados en el propio interés, incluso de modo oportunista. De este modo, las suposiciones básicas de partida se transforman en realidad (Ghoshal y Morgan, 1995).

Ricart y Rosanas (1995, pág. 17), tras analizar éstas y otras limitaciones, concluyen que «el sistema formal de una organización entendida como su estructura y sus sistemas de control e incentivos, es insuficiente para entender el comportamiento de las personas en la organización y, como consecuencia, para influir en su diseño», aunque no por ello ha de desecharse del todo porque resulta «parcialmente relevante».

A pesar de las limitaciones señaladas, las teorías económicas han influido y siguen influyendo considerablemente en el diseño de organizaciones, al menos como criterios de fondo. Sin embargo, quienes se enfrentan con la realidad de las organizaciones no se limitan a ellos, sino que suelen tomar en consideración otros criterios aportados por la psicología, por la sociología y por la experiencia directiva propia o ajena. Todo ello, claro está, sin despreciar la importancia de ciertos factores introducidos por las teorías económicas, como la consideración de los costes según sea la organización, la necesidad de una autoridad y la importancia de diseñar un sistema de incentivos apropiado.

Hoy se conoce muy bien la importancia de las relaciones que surgen por libre iniciativa de quienes forman la organización, con independencia de la estructura formal establecida, tanto en el comportamiento humano individual como en el funcionamiento de una organización. No todo se puede formalizar o prever. Además, los agentes pueden incumplir las especificaciones mandadas. El que las personas se sientan atraídas por su

trabajo y estén identificadas con los propósitos de la organización, da lugar a una cohesión social en la organización muy distinta de lo que ocurre en caso contrario. Es evidente que esto tiene consecuencias para una buena coordinación y cooperación en el trabajo.

Se comprende el interés práctico de lograr modos de coordinación espontáneos de directivos y empleados que, superando la estructura formal de la organización, contribuyan a lograr los propósitos establecidos para la organización para disminuir los costes de control y evitar incentivos. Esto exige identificación de los agentes con la organización, y un tipo de motivación en la que el interés del sujeto busque no sólo el propio interés, sino también los intereses de los demás miembros de la organización.

También existe un amplio consenso sobre la importancia de la cultura organizacional en el funcionamiento de las organizaciones. Y, dentro de esta cultura, la lealtad y el espíritu de cooperación juegan un papel fundamental. La confianza es esencial para unas relaciones estables y para un fluido intercambio de bienes. Unas expectativas basadas en la confianza, o en la desconfianza, condicionan notablemente la lealtad en el comportamiento dentro de la organización.

Por todo ello, la tendencia actual es disminuir la dependencia jerárquica y el control, dando más confianza, procurando una mayor lealtad y aumentando el grado de participación. En este sentido están orientados varios diseños organizacionales relativamente recientes. Entre ellos, el denominado «empowerment» o participación de los empleados en las decisiones, el allanamiento de las estructuras incluyendo la eliminación de mandos intermedios, la organización por equipos autodirigidos, las nuevas formas organizativas y los programas de cambio basados en procesos (9).

Otras aportaciones recientes en dirección de empresas recomiendan apoyarse en la creatividad e iniciativa de los seres humanos, en su capacidad de cooperar y de aprender, así como en saber aprovechar la internalización del propósito de la organización por parte de quienes la integran (Ghoshal y Morgan, 1995). Nilakant y Rao (1994) sugieren apoyo de la organización o «esfuerzo facilitador» sobre el «esfuerzo operativo» de sus miembros, ya sea con la selección y aplicación de tecnologías de la información adecuadas o con otros medios.

### **III. Primacía de la persona y eficacia de la organización**

Es fácil comprobar que estos últimos hallazgos en dirección de empresas no están demasiado lejos de los criterios éticos señalados más arriba. Sin embargo, hay que objetar que, por lo general, las teorías económicas y de dirección de empresas se rigen por la eficacia, prescindiendo de la primacía de la persona como criterio de diseño de organizaciones. En ocasiones, se excluye positivamente toda consideración que no mire a la eficacia como convicción de partida. Otras veces, el modelo adoptado no permite incorporar ninguna categoría ética por mucho que se pretenda.

De esto último se dan cuenta autores como Williamson, quien en una significativa nota a pie de página en una de sus obras principales, afirma lo siguiente: «Originalmente, traté también de incluir una dimensión de los valores de la dignidad del hombre y cómo influyen en las organizaciones económicas. Sin embargo, el esfuerzo no tuvo éxito. Veo esto como un fallo lamentable, y espero que será remediado (...). Es muy necesario un tratamiento completo y sistemático de las ramificaciones de la dignidad para las organizaciones económicas» (Williamson, 1985, pág. 44, nota 3).

Incorporar la dignidad humana y la primacía de la persona sobre los resultados materiales en la teoría y en la práctica empresarial, superando estrechas visiones individualistas y mecanicistas, es uno de los grandes retos de nuestro tiempo (10). No es nuestro propósito resolver aquí tan arduo problema, pero a la vista de lo expuesto se imponen algunas consideraciones.

La primera es que las organizaciones obviamente han de ser eficaces, pero la eficacia no es el fin último de las organizaciones. La organización de los esclavos en el antiguo Egipto para elaborar ladrillos y construir las pirámides debió ser bastante eficaz en su época. Sin embargo, la esclavitud y las vejaciones a las que estaban sometidos estos esclavos (11) hace de esta práctica algo rechazable por su inhumanidad.

En los tiempos actuales, abolida la esclavitud, y por tanto aceptando un mínimo de respeto a la dignidad humana, podría pensarse que éste y otros criterios éticos deberían ser tenidos en cuenta como restricciones, pero que lo definitivo –la «variable a maximizar»– seguiría siendo la eficacia. Puede argumentarse, y con razón, que en un régimen de economía de mercado como el actual, una organización empresarial poco eficaz acabará por ser sustituida por otra que lo sea más o, en caso de que su supervivencia sea apoyada externamente (por el Estado, por ejemplo), el funcionamiento de esta organización consumirá recursos de la comunidad que podrían destinarse a otros fines. ¿Podemos concluir entonces que la ética impone unos mínimos, pero la variable a maximizar es la eficacia? Pienso que no.

A poco que se profundice en la razón de ser de la eficacia se descubre que ésta es siempre para algo distinto de sí misma. Se busca eficacia *para* obtener menores costes o mayores beneficios, *para* una mejor utilización de los recursos, o *para* lo que sea. En último término, remite a alguna intencionalidad del agente. La eficacia servirá al bien común –al bien de toda la persona y de todas las personas–, o servirá a algún interés particular. Como señala Illanes (1994), la eficacia es algo relativo (es eficacia *para...*), mientras que la ética, al referirse a las personas, remite a un cierto absoluto. De aquí la necesidad de subordinar la eficacia a la ética. Lo contrario exigiría renunciar a la primacía de las personas sobre las cosas, lo cual es una aberración: «Una teoría que hace del lucro la norma exclusiva y el fin último de la actividad económica es moralmente inaceptable» (CEC 2424; cf. GS 63, 3; LE 7; CA 35). Por tanto, es necesario tomar el desarrollo humano de las personas como criterio definitivo para el diseño de organizaciones.

Pero sería tan ingenuo como erróneo minusvalorar la eficacia en las organizaciones. La eficacia ha de ser la mayor posible aunque no se busque por sí misma, sino en su consideración al bien común humano. Surge así una segunda consideración acerca de la relación entre primacía de la persona y eficacia, ya insinuada cuando en la primera parte de este trabajo nos hemos referido a los mínimos éticos siempre exigibles y a las exigencias éticas a procurar a tenor de las circunstancias concurrentes.

Recordemos que los preceptos éticos contienen unos mínimos que han de ser respetados siempre –son los «actos intrínsecamente malos» a los que se refiere la Encíclica *Veritatis splendor* (n. 80)–, y unos preceptos afirmativos que han de traducirse a juicios morales concretos a tenor de las circunstancias. En el diseño de organizaciones, los mínimos serían evitar la degradación humana o actuaciones directamente contrarias a algún derecho de la persona. En cuanto a conseguir el mayor desarrollo posible, habría que ver las posibilidades reales para emitir un juicio correcto. Un pretendido desarrollo humano (por ejemplo, diseñando la organización con un grado de iniciativa y autonomía que, teniendo en cuenta la situación, hiciera peligrar la eficacia) es claro que no sería lo más adecuado. Al

igual que hay que respetar unos mínimos éticos, hay que respetar también unos mínimos de eficacia.

Los criterios antes señalados han de aplicarse de modo prudencial y no como normas rígidas y ciegas a las circunstancias concurrentes y a las consecuencias previsibles. «No es posible definir de manera genérica en materia económica las estructuras más acordes con la dignidad del hombre y más idóneas para estimular en el trabajador el sentido de responsabilidad» (MM 84). Pueden indicarse con precisión prácticas no aceptables, pero no es posible prescribir diseños organizativos concretos para favorecer el desarrollo humano que tengan validez universal.

Conviene hacer notar que con esta defensa de la eficacia no estamos incurriendo en contradicción con lo dicho anteriormente. Lograr una eficacia que permita la supervivencia de la organización, o incluso una situación competitiva frente a otras organizaciones, es una condición necesaria para que la organización pueda servir al desarrollo de quienes la integran. Algo parecido habría que añadir acerca del mantenimiento de organizaciones poco eficaces con recursos de toda la comunidad. Aquí, lo que está en juego no es la supremacía de la eficacia sobre las personas, sino el uso alternativo de recursos en favor de unas u otras personas.

En definitiva, conseguir la mayor eficacia posible dentro de las circunstancias concurrentes es una condición *necesaria* para las organizaciones, pero no es *suficiente*. La razón suficiente es que las organizaciones, al igual que todas las demás instituciones sociales, sirvan a las personas lo mejor posible dentro de cada situación.

Pero todo lo anterior parece girar sobre la hipótesis de que la eficacia y el bien de las personas están en conflicto. No puede asegurarse que nunca lo estén ni que jamás vayan a estarlo, pero la experiencia más bien hace pensar en lo contrario. Juan Pablo II no duda en afirmar que «el desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice, sino que favorece, la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto pueda debilitar centros de poder ya consolidados» (CA 43) (12).

Esta afirmación coincide en gran medida con las conclusiones de los expertos en dirección de empresas, antes citadas, y aun con observaciones muy elementales y bien conocidas de la realidad empresarial. Se comprende que cuando la *autoridad* se utiliza para el bien de la organización en su conjunto, y no exclusivamente para el interés individual de quien la ejerce ni para maximizar el retorno a los inversores a costa de otros legítimos intereses, es de esperar que se fomente la confianza y la lealtad y se logre una mayor identificación de los empleados con la empresa.

A esta misma meta se llegará si se diseña la organización no tanto suponiendo y reforzando el individualismo cuanto fomentando la *solidaridad* de los agentes de la organización, de modo que se trabaje con mayor cohesión, coordinando los intereses individuales mediante fórmulas adecuadas. También parece claro que respetar y fomentar la *creatividad*, la *iniciativa*, y la *participación* evitan la pasividad y fomentan el sentido de integración. En el mismo sentido actúa la *subsidiaridad* que supone aportar «esfuerzo facilitador» por parte de la organización superior y no absorber el «esfuerzo operativo».

Al diseñar la organización contando con estos principios, es previsible que los empleados sientan en mayor grado que están como trabajando en «algo propio», tengan mayores oportunidades de desarrollo humano y mejore la eficacia.

## Conclusión

El criterio fundamental para el diseño de organizaciones ha de ser, pues, la prioridad de las personas sobre las estructuras, de modo que se respete la dignidad y los derechos inalienables de todos quienes formen parte de la organización, y se procure que la organización facilite su desarrollo humano. Esta primacía de la persona ha de armonizarse con las aportaciones de la economía, la sociología, la psicología y demás ciencias sociales y, sobre todo, con las experiencias prácticas en dirección de empresas, para lograr la mayor eficacia posible.

Esto supone, sin duda, un cambio de enfoque. Se trata de sustituir los planteamientos habituales orientados por la eficacia como fin último por una orientación hacia el desarrollo de las personas. Con esto se propugna un verdadero *giro finalista*, giro que ha de abrir un amplio campo a la investigación y a la actividad práctica para lograr organizaciones que sean, a la vez, humanas y eficaces. □

- 
- (1) Las siglas utilizadas aquí para designar los documentos del Magisterio son las siguientes: CA: Juan Pablo II, Encíclica *Centesimus annus*; CEC: *Catecismo de la Iglesia Católica*; GS: Conc. Vaticano II, Const. Past. *Gaudium et spes*; LE: Juan Pablo II, Encíclica *Laborem exercens*; MM: Juan XXIII, Encíclica *Mater et magistra*; QA: Pío XI, Encíclica *Quadragesimo anno*; RN: León XIII, Encíclica *Rerum novarum*; SRS: Juan Pablo II, Encíclica *Sollicitudo rei socialis*; PP: Pablo VI, Encíclica *Populorum progressio*; PT: Juan XXIII, Encíclica *Pacem in terris*. La traducción y la numeración empleada en estos documentos es la que aparece en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.

Comunicación preparada para el XVII Simposio Internacional de Teología – Universidad de Navarra, «La primacía de la persona en la moral contemporánea» Pamplona, 17 a 19 de abril de 1996.

- (2) Véase, al respecto, el provocativo libro de Robert Jackall, «Moral Mazes», 1988.
- (3) Juan Pablo II subraya que «organizar ese esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que deben satisfacer, asumiendo los riesgos necesarios: todo esto es también una fuente de riqueza en la sociedad actual» (CA 32).
- (4) *Alocución del 8 de octubre 1956*, citada en MM 92.
- (5) De acuerdo con Santo Tomás de Aquino: «El bien común es mejor que el privado si son del mismo género, pero puede suceder que el privado sea mejor que el común en su género» (*Suma de Teología*, II-II, q. 152, a. 4 ad. 3).
- (6) Estos matices derivan de la función social de la propiedad o, por decirlo con palabras de Juan Pablo II, de la «hipoteca social» que grava toda propiedad (cf. SRS 42). Los bienes de producción requieren los cuidados de sus poseedores para hacerlos fructificar no sólo en provecho propio, sino haciendo que su fecundidad aproveche al mayor número de personas (cf. CEC, 2403-2405).
- (7) Para un estudio de la continuidad de estos autores y un interesante análisis de estas teorías, sobre todo, desde la perspectiva de las motivaciones, véase A. Argandoña (1994), a quien sigo en gran parte al considerar las aportaciones de Williamson.
- (8) Véase, por ejemplo, Simon (1991), Donaldson (1990), Frei (1993), Ghoshal y Morgan (1995).
- (9) Véase, por ejemplo, Drucker (1988), Galbraith y Lawler (1993), Ostroff y Smith (1992), Quinn (1992), Alvarez y Ferreira (1995) y Andreu, Ricart y Valor (1995).

- (10) Un intento remarcable de incorporar las «necesidades auténticas de las personas» en un modelo de organización es el propuesto por J. A. Pérez López (1991, 1993).
- (11) El libro del Exodo nos habla de esta esclavitud referida a los israelitas en el Egipto de los faraones (cf. Ex. 1, 11 y 23).
- (12) En otro lugar, tras recordar la constante enseñanza de la Iglesia de que «el trabajo humano no mira únicamente a la economía, sino que implica, además y sobre todo, los valores personales», añade: «El mismo sistema económico y el proceso de producción redundan en provecho propio cuando estos valores personales son plenamente respetados» (LE 15).

## REFERENCIAS

- Alvarez, J. L. y M.A. Ferreira (1995), «Networks versus Bureaucracies: The Dilemmas of Organizations of the future», Documento de Investigación, nº 288, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Andreu, R., J.E. Ricart y J. Valor (1995), «La organización en la era de la información: Innovación, aprendizaje y cambio», Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Argandoña, A. (1994), «La estructura interna de la empresa en la visión de Coase», Documento de Investigación, nº 271, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Coase, R.H. (1937), «The Nature of the Firm», *Economica*, 4 noviembre (versión española, F. Cabrillo, ed. Lecturas de economía política, Minerva, Madrid, 1991).
- Coase, R.H. (1960), «The Problem of the Social Cost», *Journal of Law and Economics*, 3, octubre.
- Catecismo de la Iglesia Católica*, 1992, Asociación de Editores del Catecismo, Madrid.
- Concilio Vaticano II (1965), Const. Past. *Gaudium et spes*, en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.
- Donaldson, L. (1990), «The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory», *Academy of Management Review*, vol. 3, nº 3, págs. 369-381.
- Drucker, P.F. (1988), «The Coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Eisenhardt, Kathleen M., (1985), «Control: Organizational and Economic Approaches», *Management Sciences*, vol. 31, nº 2, págs. 134-149.
- Frei, B. (1993), «Does Monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty?», *Economic Inquiry*, vol. XXXI, octubre, págs. 663-670.
- Galbraith, J.R., E.E. Lawler & Associates (1993), «Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations», Jossey-Bass, San Francisco.
- Ghoshal, S. y P. Morgan, (1995), «Bad for practice: A Critique of the Transaction Cost Theory», *Proceedings Academy of Management*.
- Illanes, J. L. (1994), «El mercado: Ética y eficiencia», en D. Melé (coord.), *Ética, mercado y negocios*, Eunsa, Pamplona.
- Jackall, R. (1988), «Moral Mazes. The world of corporate managers», Oxford University Press, Nueva York, Oxford.
- Jensen, M.C. y W. H. Meckling (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octubre.
- Jensen, M.C. y W. H. Meckling (1992), «Specific and General Knowledge and Organization Structure», en L. Werin y H. Wijkander (ed.), *Contract Economics*, Backwell, Londres.
- Juan XXIII (1961), «Encíclica *Mater et magistra*», en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.

- Juan XXIII (1963), «Encíclica *Pacem in terris*», en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.
- Juan Pablo II (1981), «Encíclica *Laborem exercens*», en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.
- Juan Pablo II (1987), «Encíclica *Sollicitudo rei socialis*», en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.
- Juan Pablo II (1991), «Encíclica *Centesimus annus*», en «10 Grandes Mensajes», Madrid: BAC, 1991.
- Klein, B. (1983), «Contracting cost and residual claims: the separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26 de junio.
- León XIII (1891), «Encíclica *Rerum novarum*», en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.
- Merchant, K.A. (1982), «The Control Function of Management», *Sloan Management Review*, verano.
- Merchant, K.A. (1985), «Control in Business Organization», Pitman, Londres.
- Nilakant, V. y H. Rao (1994), «Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation», *Organization Studies*, 15/5.
- Ostroff, F. y D. Smith (1992), «The Horizontal Organization», *McKinsey Quarterly*, nº 1.
- Ouchi, W.G. (1981), «Theory Z. *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*», Addison-Wesley Publ. Reading, Mass. Versión castellana, Ed. Orbis, Barcelona, 1982.
- Pérez López, J.A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1993), «Fundamentos de dirección de empresas», Rialp, Madrid.
- Pío XI (1931), «Encíclica *Quadragesimo anno*», en «10 Grandes Mensajes», BAC, Madrid, 1991.
- Quinn, J. B. (1992), «Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry», The Free Press, Nueva York.
- Ricart, J.E y J.M. Rosanas (1995), «Fundamentos económicos del diseño de organizaciones», Documento de Investigación, nº 300, IESE.
- Simon, H. (1957), «Administrative Behavior», The MacMillan Publ., Londres.
- Simon, H. (1991), «Organizations and markets», *Journal of Economic Perspectives*, 5, primavera.
- Thompson, J.D. (1976), «Organizations and Beyond. Selected Essay», editado por M.N. Zald., Lexington Books, Lexington, Mass.
- Tomás de Aquino, «Suma de Teología», tomo IV. Edición de 1994, BAC, Madrid.
- Williamson, O.E. (1975), «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E. (1985), «The Economics Institutions of Capitalism. Firm, Markets, relational Contracting», The Free Press, Nueva York.



**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 299	Estructura, políticas y resultados financieros en la empresa familiar: Un estudio empírico. Noviembre 1995, 20 Págs.	Vilaseca A.
D/ 299 BIS	A financial perspective on structure, conduct and performance in the family firm: An empirical study. November 1995, 23 Pages	Vilaseca A.
D/ 300	Fundamentos económicos del diseño de organizaciones. Noviembre 1995, 35 Págs.	Ricart J.E. Rosanas J.M.
D/ 301	Sobre los determinantes de la modernización de la economía y de la sociedad en España. Una resección. Diciembre 1995, 33 Págs.	Argandoña A.
D/ 302	Etica económica y cambio institucional. Enero 1996, 28 Págs.	Argandoña A.
D/ 302 BIS	Economic ethics and institutional change. January 1996, 26 Pages	Argandoña A.
D/ 303	Employee organizational commitment: A review of the literature. January 1996, 27 Pages	Ovadge O.F.
D/ 304	Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar. Enero 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K.
D/ 304 BIS	Bringing university graduates into the Family Business. February 1996, 37 Pages	Gallo M.A. Cappuyns K.
D/ 305	Una nueva concepción del trabajo y de la persona en la empresa del siglo XXI. Enero 1996, 44 Págs.	Gómez S.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 306	Sociología y santificación del trabajo. Febrero 1996, 14 Págs.	Pérez López J.A.
D/ 307	Process Innovation: Changing boxes or revolutionizing organizations? February 1996, 18 Pages	Andreu R. Ricart J.E. Valor J.
D/ 308	Derivados exóticos. Marzo, 1996, 52 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 309	Valoración de opciones por simulación. Marzo 1996, 53 Págs.	Fernández P.
D/ 310	La economía de mercado. Marzo 1996, 21 Págs.	Argandoña A.
D/ 311	Convertible bonds in Spain: A different security. March 1996, 38 Pages	Fernández P.
D/ 312	Bancos universales y bancos especializados: Los límites de la diversificación bancaria. Abril 1996, 27 Págs.	Canals J.
D/ 313	Country, industry and firm-specific factors in global competition. April 1996, 30 Pages	Canals J.
D/ 314	Códigos internacionales de conducta y competitividad global. Mayo 1996, 15 Págs.	Melé D.
D/ 315	Divisas. Evolución y análisis de tipos de cambio (1980-1995). Mayo 1996, 38 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.