

El método E.E.D. como mecanismo de análisis estructural

Alfonso A. López Rodríguez

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, ESPAÑA

alfonso.a.lopez.rodriguez@gmail.com

Resumen: Un elemento inherente a la realidad social y a las organizaciones humanas es su naturaleza compleja que exige una aproximación sistémica y multidisciplinar para su análisis. El método propuesto tiene la finalidad de reconocer los elementos estructurales y su interacción dinámica con el objetivo de prever qué resultados pueden ocurrir en el futuro. Si la finalidad de los estudios en ciencias sociales es la obtención de un conocimiento útil y significativo, no debe conducirse por atajos de tipo ideológico o intuiciones de matriz esencialista, el método E.E.D. busca la obtención de un conocimiento útil articulado en un análisis a varios niveles desde un enfoque transversal centrado en el estudio del fenómeno organizativo en un sentido amplio.

Palabras clave: metodología, análisis estructural, análisis organizativo, teoría de la organización.

Abstract: *An inherent element of social reality and human organizations is their complex nature that requires a systemic and multidisciplinary approach for analysis. The proposed method is intended to recognize the structural elements and their dynamic interactions in order to predict what results may arise in the future. If the purpose of studies in the social sciences is to obtain a useful and meaningful knowledge, it should not be guided by ideological shortcuts or intuitions from an essentialist matrix, the method SSD seeks to obtain useful knowledge articulated through multilevel analysis from a transversal approach focused on the study of the organizational phenomenon in a broad sense.*

Keywords: *methodology, structural analysis, organizational analysis, organizational theory.*

1. Presentación

Este artículo presenta un modelo teóricamente fundamentado que busca variables estructurales, mayoritariamente de carácter material-cuantitativo, funcionando de acuerdo a una determinada estrategia, entendido como comportamiento subyacente, que brinda un análisis dinámico de los fenómenos sociales. Estas páginas muestran las principales fuentes teóricas de esta metodología y un breve estudio de caso a modo de aplicación. Por último, ofrecemos un conjunto de conclusiones abiertas con la misión de motivar el desarrollo ulterior del modelo.

Como caso de estudio propuesto se presenta la estructura económica de la U.R.S.S., por suponer un excelente caso límite que se ha producido efectivamente

en el mundo real. Tras colapso del modelo soviético surgieron muchas explicaciones teóricas intentando señalar las principales causas del fenómeno. Desde aquellas de matiz más ideológico, hasta las más extremadamente formalistas. Desde las excesivamente economicistas hasta las exclusivamente políticas, que inciden en la ausencia de democracia como la principal causa de la caída soviética. Sin embargo, entre los extremos han aparecido avances teóricos que, en conjunto, pueden arrojar luz para apreciar las causas profundas y las relaciones dinámicas entre éstas, facilitándonos una mejor explicación de un fenómeno relevante sin necesidad de acudir a figuras ideológicas o a posiciones esencialistas.

Desde esta perspectiva el mayor objetivo del artículo es desarrollar una metodología de análisis aplicable a un amplio espectro de fenómenos sociales. Tal método no dependería de elementos ideológicos, políticos, en el sentido anglosajón del término “*politics*”, o esencialistas, tales como cultura, etnicidad, tradición, etc., como factores únicos claves para explicar cualquier proceso social determinado. Muy al contrario, alude a la *interacción dinámica* de unas variables de tipo estructural y carácter material-cuantitativo.

2. Fundamentos teóricos del método E.E.D.

Principiando por una perspectiva cronológica pueden presentarse estos elementos desde los más lejanos en el tiempo hasta los más actuales. De acuerdo a este criterio de clasificación temporal, el primero vendría dado por los trabajos de Karl Marx (y los posteriores desarrollos por parte de otros investigadores) a partir del s. XIX. La corriente fundamental es el *estructuralismo sistémico* entendido de la siguiente manera: cualquier fenómeno social puede ser concebido como una (compleja) estructura (de relaciones), de manera que la realidad está compuesta de diversas estructuras que interactúan generando un sistema (complejo) de interrelaciones que se influyen recíprocamente.

La concepción marxista de las sociedades contemporáneas¹ (en términos muy simplificados) puede ser resumida en que dentro de cada sociedad estructurada alrededor de un modo de producción específico, las clases sociales (estructuras) están en conflicto (interactúan) de acuerdo a una determinada lógica (sistema de relaciones). De este modo, el modelo marxista, incluso en su nivel más “vulgar”, de análisis inicia el planteamiento estructural sistémico al ver la realidad social como integrada por

1. No es objeto de este artículo profundizar en los análisis de las diferentes configuraciones sociales y modos de producción que han existido a lo largo de la historia humana y que Marx analizó en su día. La argumentación se centra aquí en el método de análisis planteado por el autor alemán como uno de los elementos conceptuales constitutivos del método de análisis presentado.

diferentes estructuras que interactúan de un modo que puede ser analizado y comprendido bajo términos objetivos. Obviamente, el análisis marxiano estaba aplicado, fundamentalmente, a un determinado proceso social (la interacción de la estructura económica y la superestructura ideológico-política) este detalle nos indica mucho sobre la amplia aplicabilidad del enfoque.

Las investigaciones en antropología o lingüística han probado la validez de este tipo de perspectivas (Harris, M. 1987 y Diamond, J. 2003) conocidas como materialismo cultural. Resulta valioso destacar como la antropología, dentro de este enfoque (Harris, M. 2006), entiende las relaciones entre dos estructuras: los grupos humanos, por un lado, y las constricciones materiales-ecológicas, por otro, con diferentes resultados adaptativos, como la consecuencia (*outcome*) dinámica de la interacción estructural, que hacen surgir diferentes y complejos *sistema de relaciones*. En cualquier lógica adaptativa se producen éxitos y fracasos (Diamond, J. 2005), algunos de ellos causados por fenómenos externos e independientes a la propia acción del grupo humano sobre el medio, cambios climáticos anteriores a la era industrial, por ejemplo; pero otros son causados directamente por la propia acción de las personas y sus cursos de acción estereotipados o no-tematizados². Este tipo de estudios muestra como las estructuras interactúan y crean diferentes sistemas de relaciones, altamente complejos, que pueden abordarse detalladamente a partir de un determinado marco estructural de análisis.

La siguiente fuente teórica parte de la escuela austríaca de economía, en concreto, de la corriente iniciada por Murray Rothbard (1993) y continuada por Reynolds (1998) y en especial por Carson (2004 y 2010). La primera chispa de la contribución austríaca aparece en el magnum opus de Rothbard *Hombre, economía y estado* en el año 1966, donde el propio autor señala la importancia del tamaño de la empresa o unidad económica como variable clave en el problema del cálculo. Tras establecer teóricamente un “*límite de calculabilidad*” (Rothbard, M. 1993:548) que consiste en la idea de realizar un cálculo (de tipo económico) basado en la propia situación confrontada con la información que proporciona el mercado. En este proceso implica la necesidad de algún mecanismo de mercado para cumplir con el papel de instrumento provisor de información, ésta sería primordial para conocer el coste relativo de los cursos de acción posibles, de manera que puede inferirse el coste de oportunidad de

2. En el libro de Jared Diamond se presentan dos situaciones especialmente llamativas: los isleños de Pascua y los pobladores noruegos de Groenlandia. Ambos casos muestran la misma lógica interna. Un grupo humano con un conjunto establecido de procedimientos y cursos de acción acaba por cambiar su entorno (a partir de su interacción con él). Aunque este nuevo entorno es similar al anterior no es el mismo, de modo que el sistema de relaciones se va haciendo crecientemente disfuncional hasta alcanzar el colapso de todo el sistema social. Los ejemplos del libro siguen la pauta de estructuras que interactúan creando un conjunto de relaciones sistémicas.

emprender uno en detrimento de otros. Esta limitación lógica implica una barrera a la integración (total) de la firma o empresa, tanto horizontal como verticalmente, dado que en ausencia de mercados la empresa dependería del mecanismo de la imputación de precios (menos precisa, según Rothbard, que la información producto de los mercados reales).

De acuerdo a esta perspectiva, Rothbard, establece (1993:548) la deseabilidad de la existencia de mercados para cada bien de capital como mecanismos que indiquen los precios reales y faciliten el cálculo empresarial. Esto significa el límite máximo al tamaño relativo de una firma, esto es, la empresa necesita de la información facilitada por el mercado para crecer y calcular; en una situación donde esa información esté ausente, la empresa experimentará dificultades tanto en su expansión como en su mantenimiento.

Este tipo de planteamientos tiene vinculación con el debate sobre el cálculo económico (Rothbard, M 1993) que señala el propio autor al indicar la paradoja inherente al teorema de la imposibilidad de Mises³. La principal razón por la que una economía socialista (tal como es concebida por Mises) no sería capaz de calcular no estribaría en ser socialista (su naturaleza) si no porque solamente un agente posee y dirige la totalidad de los recursos dentro de una economía nacional cerrada y altamente compleja. Desde su punto de vista, Rothbard entiende que no hay necesidad de distinguir entre la naturaleza de la organización: pública o privada, socialista o capitalista. El elemento clave se encuentra en el tamaño y no en la naturaleza; dicho brevemente: la variable fundamental es el tamaño de la organización (elemento cuantitativo) no la naturaleza, “espíritu” o “inspiración” (elemento cualitativo). Rothbard, de este modo, aparece como el primer autor dentro de la corriente austríaca que establece la relevancia del tamaño como el mayor tema dentro del problema del cál-

3. El teorema de imposibilidad del cálculo económico en el socialismo, tal como estableció Mises (2003), implica un razonamiento donde la lógica del mismo concluye necesariamente que el socialismo es imposible porque es incapaz de funcionar como sistema económico viable, esto es, *autorreproducible*. La lógica del argumento sigue esta secuencia: la propiedad privada (de los medios de producción) y el dinero son la *conditio sine qua non* para que los mercados funcionen (incluso para su propia existencia); los mercados funcionando apropiadamente son necesarios para realizar un cálculo económico preciso usando los precios (la información más valiosa provista por ellos) lo cual conduce a una asignación óptima de los recursos con la finalidad de satisfacer los deseos de los consumidores siguiendo el método de producción más adecuado. En tanto que (como indicó el propio Mises) el socialismo es (y sólo puede ser) un modo de producción donde tanto dinero, como mercados y propiedad privada han sido abolidos, resulta *ex definitione* que el socialismo no puede calcular (dado que los mecanismo imprescindibles para ello están ausentes) tampoco puede realizar una asignación de recursos adecuada, ni satisfacer las demandas de los consumidores o implementar los métodos de producción más económicos (dado que no existen precios reales que guíen las decisiones de producción). Puede verse este teorema como un tipo de aporía o tautología porque la propia definición de socialismo que se da impide la existencia (de manera necesaria) de las herramientas imprescindibles para el cálculo económico, de modo que el socialismo no puede realizarlo por su misma naturaleza. Para un análisis más detallado del Teorema de Mises véase López, Alfonso A. (2014).

culo. De hecho, esa postulación significa que los mismos problemas que emergen en economías de planificación central aparecerán en las empresas capitalistas si éstas van demasiado lejos en su expansión.

La posición de Rothbard fue desarrollada tiempo después. Resulta valioso mencionar un el trabajo de Reynolds (1998) sobre el cálculo, en el que expresa la misma idea. Sintéticamente, los métodos de planificación (matemáticos) pueden ser útiles dentro de una planificación limitada, pero no para un modelo omnicompreensivo a muy largo plazo. La lógica fundamental de su artículo está manifiesta en el propio título del mismo: un gato puede nadar durante un instante, pero no puede cruzar un océano.

Sin embargo será con Kevin Carson cuando se alcance el mayor desarrollo de las posturas anteriormente expuestas por Rothbard, como el mismo Carson reconoce (2008); realiza una fuerte crítica al elitismo de la teoría del empresario de Mises; de acuerdo a su razonamiento el padre fundador austríaco habría creado una teoría bien adaptada para el sector de las finanzas, pero poco útil en perspectiva general porque el empresario aparece alienado del conocimiento técnico relativo a los métodos de producción (Carson, K. 2008:198). Asimismo (2008:205) señala el carácter ficticio de la figura empresarial miseano. El punto principal en las consideraciones de Carson en torno a Mises está en la paradoja de que la figura de su empresario puede ser víctima de su mismo teorema de la imposibilidad. Utilizando el principio del conocimiento disperso de Hayek apreciando al empresario miseano bajo esta óptica:

“El tratamiento que realiza Hayek del conocimiento disperso es visto comúnmente como la apertura de un segundo frente austríaco contra el colectivismo dentro de la guerra en curso de Mises contra el “cálculo socialista”. Ciertamente lo era, pero fue algo más. Fue un asalto, no sólo contra el enfoque del colectivismo sobre la planificación central, sino también contra la “economía planificada” gerencial de Mises bajo la dirección del empresario omnisciente. El debate del cálculo, especialmente en el frente hayekiano, resulta en muchas bajas para el bando del capitalismo corporativo a gran escala, como entre los del socialismo de estado centralmente planificación central. En gran parte, el verdadero debate del cálculo no consiste en Mises y Hayek contra Lange y Schumpeter, sino entre Hayek contra Mises” (Carson, K. 2008:2005) (comillas en el original).

La lógica de estas afirmaciones implica que *cuanto mayor la escala peor la planificación*. De hecho, los problemas en la planificación no son originados por factores cualitativos sino por uno de tipo cuantitativo (el tamaño) que es común a cualquier tipo de organización (independientemente de su ideología, vocación, cultura, género, tradición...). Esta idea señala la existencia de una corriente dentro de la tradición austríaca que describe a las organizaciones teniendo un cierto tamaño (*escala*) que

también suelen diseñar un plan de un determinado tamaño (*rango*). Ambos elementos, escala y rango (los cuales se identifican como *tamaño organizacional*) son *realidades cuantitativas de naturaleza objetiva* que implican la aparición de problemas de cálculo y de planificación dentro de las organizaciones complejas (tanto públicas como privadas). Este instrumento austríaco resulta muy útil porque nos facilita las primeras categorías de análisis que aplicamos en el método E.E.D..

Estas categorías deben contextualizarse bajo el legado coesiano, estamos señalando la importancia de entenderlas bajo la lente del concepto de los costes de transacción. Ronald Coase (1994) estableció las bases del teorema que indica que el uso del propio mecanismo de mercado no se realiza sin asumir unos costes, es decir, usar el mercado no es gratis. El uso del instrumento de mercado tiene un coste, este mismo coste explica el origen de la firma como forma organizativa. La lógica de la teoría coesiana aporta un valioso punto de partida para un entendimiento más profundo del fenómeno organizacional y sus diversas configuraciones. Las firmas ven la luz porque les resulta más económico al empresario internalizar una transacción dentro de la organización (la firma o empresa) que contratarla abiertamente en el mercado, este hecho aparentemente simple, casi trivial, abre la puerta a una nueva forma de concebir a las organizaciones. Podemos ver, por ejemplo que para una política pública (como una organización o, al menos, una acción organizada) el uso del contexto institucional tiene un coste. En este sentido, puede aludirse a las descripciones que realiza E. Monnier (1995) sobre el ciclo de políticas públicas, para ver que desde el inicio a la implementación se suceden etapas y eventos que suponen costes de todo tipo, más allá de los puramente económicos. El uso del contexto institucional (al igual que el del mercado) presenta unos costes, como pueden ser los temporales (plazos y demoras normativamente establecidos), burocráticos (procedimientos de votación en los órganos colegiados), políticos (las negociaciones necesarias con diferentes actores que apoyen la política y la constitución de coaliciones), etc.

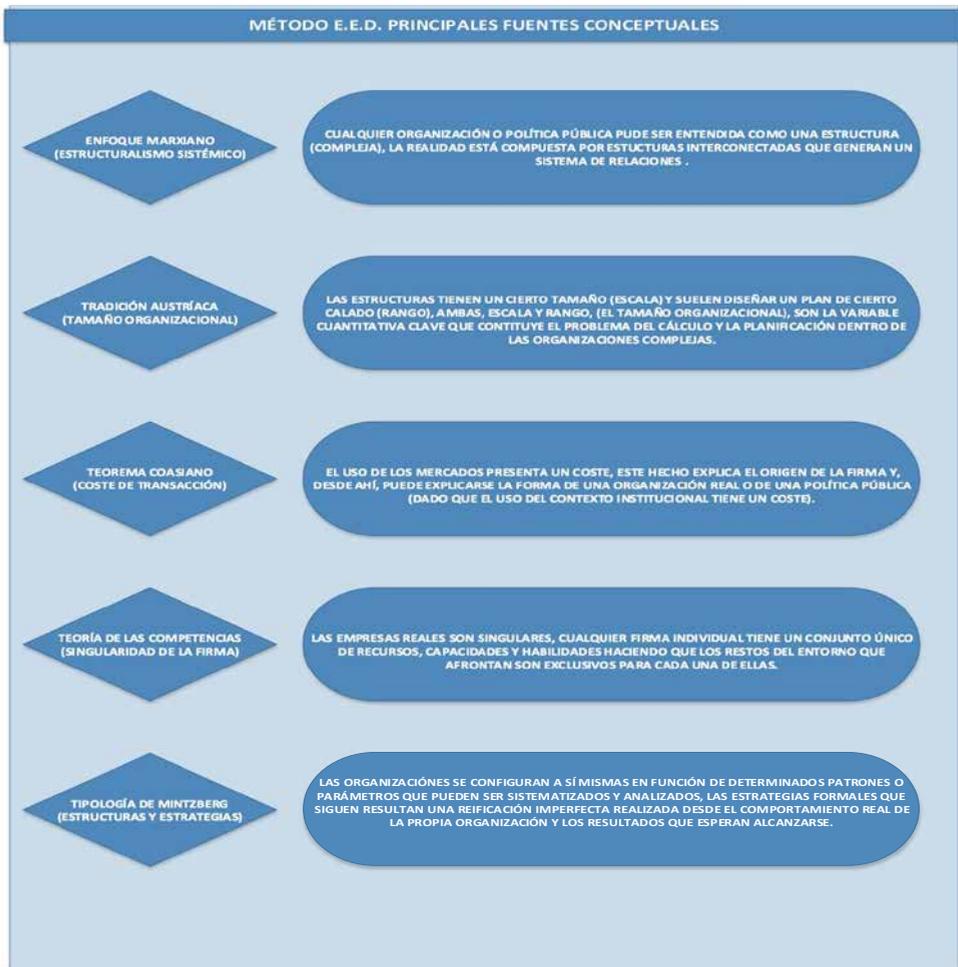
En relación con el aporte de Coase aparece la siguiente fuente conceptual que viene de la mano de la teoría de las competencias de la empresa (*competence-based theory* en inglés) que se centra en la singularidad que presenta cada empresa individual (Foss, N. 1996). La contribución más destacada de este enfoque consiste en la idea de que la empresa, real, como cualquier otra organización, cuenta con un conjunto singular y privativo de recursos y capacidades, es decir, competencias conforme a las que configura su estrategia con la finalidad de prosperar dentro de un entorno dado: dada la singularidad de los recursos y capacidades de cada una de las empresas significa que afronten ese contexto de una manera diferentes al resto de organizaciones. Es decir, en virtud de las competencias privativas de cada firma, ésta afrontará de una manera diferencial los retos del entorno, que le parecerán más o menos comple-

jos y amenazadores, pero siempre diferentes para cada una de ellas. La substantividad o especificidad de cada organización hace que el entorno no sea nunca un elemento homogéneo, si no que resulta un factor específico para cada unidad organizacional tomada individualmente. En cuanto a las relaciones entre organización y entorno, parece que la tendencia es que, a entornos más dinámicos, mayor será la complejidad organizacional como mecanismo de adaptación (Ashkenas, R, Siegal, W y Spiegel, M 2014). Dicha complejidad -tanto del propio entorno como la organizacional- en un elemento que, como indica Colin Talbot (2005) dificulta la medición del rendimiento en las organizaciones de naturaleza pública, dificultando la adopción de estrategias y la adaptación de las estructuras, surgiendo elementos de indefinición, insuficiencia informativa o de criterios evaluativos e incertidumbre.

Finalmente, el último instrumento conceptual que compone el método E.E.D. está proporcionado por la tipología organizacional de Mintzberg, fundamentalmente en lo referente a estructuras y estrategias. Aunque la contribución de Henry Mintzberg es previa respecto a algunos de los anteriores elementos propuestos, resulta apropiado, por razones expositivas, presentarla en último lugar. Brevemente, el profesor canadiense (1984) estableció que las organizaciones suelen configurarse a sí mismas siguiendo unos patrones objeto de análisis y sistematización, creando, de este modo, una tipología organizacional. Asimismo, Mintzberg muestra que las estrategias formales (el comportamiento “oficial-explicito” de la organización) son una incorrecta reificación realizada desde el comportamiento real y los resultados esperados-deseados.

En resumen, de estos instrumentos conceptuales la corriente austríaca mezclada con el estructuralismo sistémico marxiano son los dos elementos más relevantes. La corriente austríaca nos provee con las principales categorías de análisis, desde que Rothbard se percató sobre la relevancia del tamaño (de la organización), Reynolds nos indica el problema del rango (del plan) y Carson de la escala (del propio plan). De este modo, el problema del cálculo no obedece a una variable cualitativa (entre la naturaleza socialista o no del plan y del estado o de la empresa) sino a una de tipo cuantitativo: el tamaño, aplicado tanto a la organización (escala) como al plan (rango). Este hecho, abre la lógica del cálculo económico a su aplicación a cualquier tipo de organizaciones (más allá de los estados o economías socialistas). La organización (sea cual fuere) tiene un conjunto diferencial de costes y capacidades e implementará un conjunto distintivo de estrategias con el objetivo de adaptarse a un determinado entorno y (eventualmente) prosperar. Pueden verse los diferentes instrumentos conceptuales resumidos en un gráfico como el siguiente

Gráfico 1



3. Desde la organización como teoría a las políticas como realidad

Tras la breve presentación de las fuentes conceptuales del método E.E.D., debemos continuar por clarificar que es una organización, el significado que tiene dentro el propio método. En la sección anterior utilizamos la palabra para aludir a ciertos fenómenos sociales, tanto empresas, una política (como lo es el plan), la administración pública o el estado mismo.

El modo más sencillo es indicar las principales partes de las que consta la organización. Como objeto social que es implica la existencia en su seno de varios elementos que interactúan bajo una lógica dinámica. Se aprecian cinco partes fundamentales,

la primera de ellas sería la *estructura*, entendida no sólo como elementos meramente materiales (como las oficinas centrales, los ordenadores y ese tipo de objetos) sino también el organigrama o las capacidades de la organización misma, elementos estos que suelen considerarse más o menos intangibles. La estructura engloba elementos materiales y no materiales, tales como la imagen de marca, el “saber hacer”, los clientes en cartera... Además, la estructura tiene el significado íntimo, inherente al término, de ser estable a lo largo del tiempo, como el elemento más duradero de la organización: su núcleo.

Pero la estructura no es organización por sí misma, porque necesita de unos *recursos*, tanto materiales como no-materiales, para mantener sus operaciones, aun las más simples y esenciales. Bajo la idea de recursos figura un amplio conjunto de cosas: desde la financiación hasta la mano de obra. Los recursos concretos de una organización real están definidos por la tarea fundamental de la propia organización. Una organización, por ejemplo una acería, necesitará recursos diferentes si la comparamos con otra cuyo sector sea la producción de maquillajes. Esta idea implica que los recursos están dedicados a la realización de determinados *procesos*.

Los procesos implican una serie de actividades desarrolladas, usualmente dentro, en la organización con la finalidad de obtener un producto dado. Un modo sencillo de ver el concepto es tener en mente una cadena de montaje; sus operaciones se realizan dentro de una estructura, la factoría, operando de diferente manera sobre un recurso dado, madera, por ejemplo. En un extremo de la cadena introducimos la madera, en el otro obtenemos una puerta, esto es, el *producto*.

El cuarto elemento esencial de toda organización está representado por el concepto de producto. Las organizaciones producen productos, existen una enorme variedad de ellos: desde una ley de un parlamento a una bolsa de caramelos, el asesoramiento legal de un abogado o el informe de una firma de consultoría. Sin embargo, este extremo final de la cadena donde aparece el producto no es la última parte de la organización, porque el producto se ha hecho para obtener algo. Obviamente, los informes de las consultorías cubren y satisfacen las necesidades de información de otras organizaciones, pero, al mismo tiempo, es un medio para lograr las metas de la firma consultora, fundamentalmente obtener un beneficio: lograr un retorno monetario. En paralelo con el producto puede aparecer el resultado (o un poco alejado del producto en términos temporales), en el caso de la consultora, si el informe supera un determinado nivel de excelencia y utilidad puede obtener (además del ingreso mone-

tario) buen nombre e influencia⁴. Sin embargo, puede afirmarse, en este momento, que producto y resultado van unidos.

De este modo, el quinto elemento son las metas que se componen de los objetivos de la organización. Presentamos el alcanzar beneficios como un ejemplo, pero las ONG, partidos políticos, sindicatos, iglesias o la administración pública son ejemplos donde ese ánimo de lucro está ausente, o debería. La naturaleza de las metas es diferente, una organización puede buscar prosperar, expandirse, defender ciertos valores actuando en la sociedad o, quizás, fomentando estilos de vida saludables... Las metas de una organización no suelen ser, únicamente, la maximización de los beneficios, aunque en las de tipo comercial capitalista esta sea la prevalente o única. Una aproximación de este tipo, sistémico, junto con una concepción amplia de las organizaciones entendidas como un fenómeno social, supone una mayor aplicabilidad de análisis que la de otros paradigmas tradicionales (Ramió, C. 1999).

Puede apreciarse que el fenómeno organizativo está compuesto por diferentes partes reunidas; de modo que el fenómeno “organización” tiene una *estructura* (relativamente estable) con ciertos *recursos* que implementa determinados *procesos* (usualmente dedicando aquellos recursos) con el objetivo de generar unos *productos* (obteniendo unos *resultados*) que son los medios para alcanzar unas *metas*. De esta manera, puede afirmarse que una política pública es una organización como cualquier otra, como una empresa cristalera, una destilería o una petrolera. Una política pública tiene una estructura (una ley de creación y un conjunto de elementos materiales), un paquete de recursos (funcionarios asignados para llevar el programa a efecto, una asignación financiera en los presupuestos del estado...) implementa unos procesos dados (muchos de ellos delineados ya en la norma de creación) y tienen un conjunto de productos que realizar (por ejemplo, la provisión de atención médica especial en áreas rurales aisladas). Finalmente, si el programa resulta implementado con éxito las metas (un incremento en los estándares de salud de la población en áreas aisladas) se alcanzan y el programa es visto como una política eficaz. Resultados de este éxito pueden ser desde el mantenimiento del programa a lo largo del tiempo, la reproducción de una política similar en otra área en situación parecida o cosas por el estilo. Visto desde este enfoque podemos analizar políticas públicas mediante la problemática del cálculo y aplicarles la idea de “forma organizacional”. Las políticas, como cualquier otra organización, presentan sus limitaciones y problemas, y responden a determinadas lógicas y dinámicas que pueden ser formalizadas y analizadas. Pueden resumirse los elementos constitutivos del fenómeno organización en un cuadro como el siguiente:

4. Para un concepto diferente de producto, más específico de los métodos de evaluación, véase lo indicado por Robert Stake (2004)

Gráfico 2



Como estamos hablando de la organización en términos abstractos el concepto de resultado aparece como algo problemático. En evaluación, los resultados (outcomes) son vistos como un estadio diferente, incardinado entre los productos y los objetivos/metas, incluso los resultados se consideran a veces metas propiamente dichas. Aquí podemos entender a los resultados como una relación social diferente en comparación con los productos (que están implicados fundamentalmente con la actividad *interna* de la organización) y las metas (como elementos cuyo alcance satisface los objetivos de la organización). El resultado (que puede representar un *feedback* para la organización) siempre refleja una relación con alguien (quienquiera que sea) *externo* a la organización. Este otro (exógeno) puede ser el cliente, el proveedor, el interesado, el grupo objetivo, el ciudadano y así un largo etcétera. Sin embargo, el hecho fundamental es que el resultado está relacionado con *un otro* que está fuera de la organización, siendo agente exógeno a ella. De modo que, tras todo lo dicho, podemos responder, en este momento, a qué es lo que entendemos por “organización”: una configuración dada de un fenómeno social que supone una determinada estructura, un conjunto de recursos, implementando ciertos procesos y generando una serie de productos (y resultados) con la voluntad de alcanzar un grupo de metas o una sola. Ahora podemos proseguir en la sección siguiente con un estudio de caso de una organización real.

4. Ejemplo de aplicación E.E.D.: la política económica de planificación central soviética

Una vez que está definido el método se puede acercar a un objeto de estudio y ponerlos a trabajar juntos. En esta sección se presenta un breve estudio de caso que aborda la economía dirigida de planificación central soviética aplicando las categorías de nuestro método de análisis.

La economía de la U.R.S.S. poseía una estructura altamente compleja. Observando su periodo de conformación (Nove, A. 1973) se aprecia una mezcla (más o menos) improvisada de iniciativas de tipo *bottom-up* junto con grandes estímulos puntuales dirigidos desde el gobierno central para la concentración y centralización de la economía. Tras una guerra civil y la muerte de Lenin el resultado final fue una estructura donde un vasto sector productivo, tanto para la producción como la distribución, está controlado por el gobierno guiado por un plan central omnicompreensivo, diseñado por el propio Ejecutivo.

En un contexto semejante las firmas individuales se ven imposibilitadas para el establecimiento de nexos horizontales con otras empresas y tampoco pueden generar vínculos externos con los consumidores. Los precios, cantidades y las calidades, deseadas, son, a priori, establecidos por un plan diseñado desde arriba; desde la agencia de planificación o *Gosplan*. El único vínculo era de tipo *top-down*, el papel de la unidad de producción o empresa era el de provisor de información para la agencia de planificación y el cumplir a tiempo con el nivel de producción especificada en el plan. Por lo tanto, puede vislumbrarse un gran centro conectado con una miríada de factorías y firmas de acuerdo a un esquema jerárquico. El centro manda y las empresas obedecen, en teoría, no existe posibilidad alguna de negociación inter partes. De hecho (Craig Roberts, P. 1969) los juegos de tira y afloja y las negociaciones fueron un hecho común y la rigidez del plan fue suavizada por las asimetrías de la información entre ambos actores de acuerdo la lógica del problema principal-agente donde el *Gosplan* era el primero y las empresas el segundo.

En los últimos años de la década de 1970 Henry Mintzberg pudo resaltar una irónica paradoja en torno a la organización dentro de la economía soviética y la organización de las grandes corporaciones estadounidenses:

“En los Estados Unidos, las corporaciones divisionales que dependen de los controles de los sistemas de control del rendimiento para la coordinación son llamadas “descentralizadas”, mientras que los americanos tienen el hábito de aludir a las economías comunistas como “centralizadas”, incluso aunque éstas estén organizadas como gigantes corporaciones divisionales que dependen de sistemas de control del rendimiento para su coordinación. ¿Cuál lo es?” (Mintzberg, H. 1979:184).

El profesor canadiense expresaba su sorpresa sobre el sentido de las palabras “centralizado” y “descentralizado”. La principal cuestión en esta idea radica en el hecho de que tanto las grandes corporaciones de EE.UU. como las economías comunistas presentaban la misma *forma divisional*. Incluso más allá, el mismo Mintzberg nos advierte sobre las mistificaciones ideológicas (muy comunes en la era de la Guerra Fría):

“Primero, centralización y descentralización no deberían ser tratados como conceptos absolutos, sino mejor como los dos extremos de un continuo. La economía soviética no está “centralizada”, sino más centralizada que una economía capitalista: la firma divisional no es “descentralizada”, sino menos descentralizada que otras con estructuras funcionales.”(Mintzberg, H. 1979:185).

Por lo tanto, podría concebirse a la economía soviética como una enorme compañía divisional, con el *Glosplan* como el ápice estratégico y las diferentes firmas como un tipo de núcleo operativo. Pero vista más de cerca, puede observarse un extraño fenómeno. Dentro de la tipología de Mintzberg la forma divisional presenta un conjunto bien conocido de rasgos. Someramente (Mintzberg, H. y Quinn, J. 1991: 346-47) el tipo ideal divisional es una estructura no muy integrada, dentro de la cual existen otras estructuras más pequeñas (las divisiones). El resultado es una estructura superpuesta sobre las divisiones, que poseen estructuras propias. La razón de este hecho es que la organización engloba diferentes líneas de producción, por ejemplo, debido a una diversificación de sus productos y/o servicios. La idea central aquí es la siguiente: la forma divisional procede de otra estructura más sencilla mediante un proceso de diversificación, al menos este suele ser el caso general. Lo común es que la forma previa sea la organización-maquinal o burocracia-maquinal, “un retoño de la revolución industrial” (Mintzberg, H. y Quinn, J. 1991) centrado en la producción en masa, fuertemente dependiente de la estandarización. En comparación con la estructura divisional o diversificada, la de tipo maquinal necesita de una gran tecnoestructura que se dedique a estandarizar las tareas y las rutinas (aquí es donde nos encontramos a la agencia de planificación). Cuanto mayor sea la necesidad de estandarización mayor será el poder del que goce la tecnoestructura dentro de la organización. Los problemas surgen para el ápice directivo en la forma de una “sobrecarga informativa” por lo que pronto se siente la necesidad de que los procesos sean aún más claramente estandarizados, usualmente dentro de un plan.

Mientras que la forma divisional utiliza la normalización, o estandarización, del rendimiento (*output*) como el principal mecanismo de coordinación organizativa, la de tipo maquinal depende de la estandarización de los trabajos y tareas (*procesos*). En las formas divisionales el papel principal dentro de la organización es desarrollado por la línea media (que mantiene la coherencia interna de la organización) pero en la maquinal el protagonismo es para la tecnoestructura. El procedimiento común en la organización de tipo divisional es con un ápice estratégico (alta dirección o *top management*) dando unas directrices y ejerciendo controles a posteriori, mediante el rendimiento. La línea media, dirección de división o *mid management*, tiene la misión de planificar las actividades de la división a su cargo conforme a las directrices recibidas, manteniendo de esta manera la coherencia interna de la organización. De

modo que cada división por si misma diseñará un plan para alcanzar los objetivos establecidos por el ápice. Las divisiones, normalmente, operan como organizaciones implementando un plan según una pauta altamente estandarizada y si existen relaciones horizontales entre ellas pueden surgir mercados internos. Sin embargo, las organizaciones maquinales puras toman un camino diferente, la tecnoestructura diseña un plan rígido que ha de ser implementado por el núcleo operativo, el plan es muy detallado y minucioso, altamente estandarizado que en lo relativo a los procesos, de manera que no hay espacio para una planificación autónoma, sólo un único plan. Así, los mercados internos están, por definición (oficialmente) obstruidos.

En la estructura económica soviética, podría esperarse que el funcionamiento oficial se correspondiera con el del tipo divisional. El ápice diseña (de la mano de la tecnoestructura) un plan indicativo (las directrices) que se traducen en un conjunto de instrucciones más detalladas dentro de cada división (un plan central para cada una) dentro de un contexto de relaciones horizontales abiertas entre las unidades (incluso con los clientes) con el fin de alcanzar los objetivos especificados por el ápice. Sin embargo, en la realidad, aparece una imagen bien diferente: el ápice (la dirección política) está prácticamente fundido con la tecnoestructura de planificación (*Gosplan*) delineando un rígido plan central impuesto sobre cada una de las unidades de producción como si fueran todas ellas perfectamente homogéneas. No existe espacio alguno para la planificación autónoma en los núcleos operativos (divisiones), la misma imposibilidad se produce para las relaciones horizontales y con el exterior. Las únicas conexiones son de tipo *bottom-up* para nutrir de información al planificador y *top-down* para obedecer sus indicaciones. Los elementos esenciales de este esquema son jerarquía y estandarización.

Los problemas de un único gran plan central para toda una, crecientemente compleja, economía fueron señalados en diferentes momentos. Montias (1969) indicó que las disfunciones debidas a la planificación central estaban señalando la existencia de problemas dentro del paradigma de crecimiento extensivo y las dificultades que afrontaba la U.R.S.S. para cambiar hacia un modelo intensivo. Este mismo razonamiento está presente en todo el debate interno dentro de la propia Unión Soviética y que acabó por la constitución del conocido como Plan Liberman y otro tipo de reformas en un sentido similar en países de su área de influencia (Liberman, E. 1969). Tiempo después, Cockshott y Cotrell (1993), realizaron afirmaciones semejantes a las de Montias en torno a la idoneidad de los métodos desarrollados por la planificación central soviética, especialmente en lo relativo al método de los balances materiales, quizás apropiado para una economía escasamente desarrollada con un bajo nivel de complejidad estructural, pero mucho menos eficiente que el mecanismo input-output una vez que la economía se desarrolla e incrementa su complejidad.

Por tanto, puede apreciarse que aparecen dos grandes elementos: una estructura divisional de la economía por un lado, y una estrategia centralizada de tipo organización-maquinal para gestionarla, en el otro. Si estos dos elementos funcionan juntos y se analiza la dinámica entre ambos, puede apreciarse claramente una situación de incoherencia o *inconsistencia estructural*. La economía de tipo soviético estaba superponiendo un modelo estratégico propio de una organización maquinal sobre una estructura de tipo divisional, el producto obvio es una incoherencia entre estructuras (la estratégica y la material) que genera un conjunto de fallos amenazando la viabilidad organizacional. Una mirada más cercana a lo que ocurre puede mostrar los pormenores del macroproceso.

Primero se aprecian dos fenómenos simultáneos: la “congelación de la demanda” y la “maldición de la escala”; ambos resultados de la inconsistencia estructural. La congelación se debe a la rigidez propia del plan, este proceso es causado por las dificultades existentes en la introducción de cambios durante la implementación del plan en curso, la determinación de las preferencias del consumidor y el volumen de demanda. Podría decirse en términos actuales que resultaba extremadamente complicado y difícil arreglar problemas “a tiempo real”. En la economía soviética las “preferencia del consumidor” no aparecen mediante procesos de mercado sino que son inferidas (a priori) por los planificadores en conjunción con los actores políticos, en un contexto de duras negociaciones políticas. La corrección de los resultados de este procedimiento era siempre ex-post.

El proceso de congelación comienza con la confección de un conjunto tipo de bienes, el producto objetivo. Se entiende que el plan debe permitir la producción de estos bienes en unas cantidades y calidades dadas a lo largo de unos periodos establecidos, cinco años, por ejemplo. La producción material del plan se supone, teóricamente, que satisfará la demanda real. A lo largo de ese periodo de implementación se presume que no se producen cambios en la estructura de la demanda, o que de ocurrir son de importancia menor. Esto es, se supone que la demanda cambio poco o nada a lo largo del tiempo, se da como cuasi-constante.

La planificación central es un mecanismo que, por su propia naturaleza estandarizada, tiende al incrementalismo como forma de expansión⁵. El incrementalismo no

5. Este fue un problema propio de las economías de planificación central de tipo soviético a lo largo del siglo XX (Berzosa, C. Bustelo, P. y De la Iglesia, J. 2001). Este tipo de economías registraban un crecimiento económico mediante una expansión bruta de sus factores de producción. Por ejemplo, al lado de una factoría de automóviles, se “acoplaba” otra idéntica como mecanismo para incrementar la producción total. De modo que la factoría se “duplicaba” en el uso de los factores (tierra, capital y trabajo) además del consumo de insumos. De manera que se hacía un uso *extensivo* de los recursos de producción, manteniendo la tecnología o paradigma tecnológico constante. Por el contrario, el modelo intensivo supone economizar u optimizar los recursos por medio de un uso *intensivo* de los mismos, aplicando a los procesos de producción novedades tecnológicas, es decir el paradigma tecnológico

significa otra cosa que modificaciones de tipo cuantitativo al conjunto de bienes ya establecido. Un cambio significativo, modificaciones cualitativas del conjunto, resulta extremadamente complicado de realizar a causa de las inercias propias de la planificación. El final típico de esta situación es un incremento en las cantidades de los productos dentro del conjunto tipo ya establecido, pero no un cambio dentro del conjunto mismo mediante la introducción de nuevos bienes o de diferentes tipos dentro de los establecidos (debido a esa tendencia crónica a la estandarización). Así, se tiene un grupo de bienes tras la formulación del plan y el comienzo de su implementación (t_0) x_0, y_0, z_0 ; exactamente los mismos bienes se producen en el período siguiente (t_1) siendo x_1, y_1, z_1 en ese momento. El resultado es un incremento de la producción de los mismos bienes, pero no de otros nuevos. Teóricamente, en periodos siguientes (t_n) se producen los bienes (x_n, y_n, z_n); resultando ser la producción incrementada de acuerdo a una producción objetivo establecida (mucho) tiempo atrás. El producto final en (t_n) vendría dado por una expresión de este tipo ([]). Los problemas surgen cuando un nuevo producto (w) debe esperar hasta el siguiente periodo de formulación del plan para ser insertado en él, y tras la implementación aparecer realmente. Una vez a que el bien (w) se produce de manera efectiva se experimenta *un verdadero cambio cualitativo* dentro del conjunto de bienes y (potencialmente) un incremento real de la satisfacción de los consumidores.

El otro fenómeno causado por la incoherencia estructural que se ha señalado con anterioridad es el de la “maldición de la escala”, cuyo origen se encuentra en las tendencias inherentes a un incrementalismo cuantitativo. Esto alude a la propia escala de una planificación de tipo omnicompreensivo que acaba en la constitución de enormes unidades de producción (gigantomanía) como medio para facilitar la formulación del plan. Obtener información desde unos pocos grandes nodos es claramente más fácil que recolectarla desde una miríada de pequeñas unidades, que además pueden encontrarse espacialmente dispersas. En paralelo, el desarrollo económico causa un incremento de la complejidad (nuevas técnicas o interrelaciones económicas más profundas) esto hace que los planes, como mecanismo de control, sean cada vez más detallados determinando de una manera crecientemente minuciosa las tareas, accio-

es dinámico. En el ejemplo anterior, el modelo intensivo implicaría introducir una cadena de montaje que agilizara los procesos (decreciendo el tiempo necesario para la producción del bien) manteniendo constante los otros factores de producción, de modo que se incrementaría la productividad y por ende la producción total. De otro modo, haciendo una analogía con el desarrollo del ser humano, el modelo extensivo acabaría por generar un niño “agigantado” pero no a una persona adulta. Es una contraposición entre un modelo centrado en el crecimiento (magnitud fundamentalmente cuantitativa) frente a otro que incide en el desarrollo (magnitud eminentemente cualitativa). El resultado del modelo extensivo (como se apreció en la realidad de la U.R.S.S.) es un sistema que genera un crecimiento económico (de rendimientos marcadamente decrecientes) junto a un escaso desarrollo (cualitativo). Por la contra, idealmente, el modelo intensivo brinda un crecimiento económico más sostenido basado, precisamente, en el desarrollo (cualitativo).

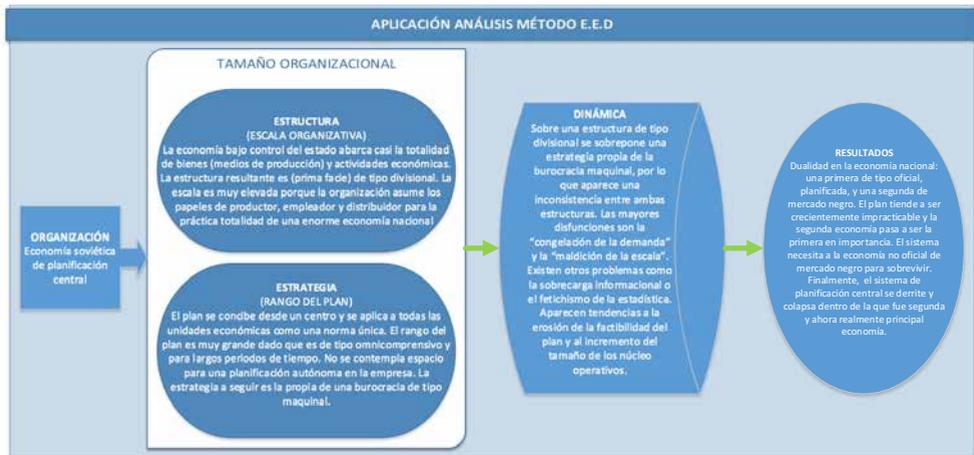
nes y procesos que han de realizarse en los diferentes núcleos operativos (los cuales carecen de toda autonomía). La mayor necesidad de detalle para la planificación conduce al manejo de un volumen cada vez mayor de datos que han de ser procesados e introducidos en el plan, de manera que se produce un refuerzo de las tendencias a la estandarización y la agregación. De modo que los planes corren el riesgo de convertirse en documentos crecientemente abstrusos y difíciles de implementar; incluso llegando a ser internamente incoherentes y/o entrando en contradicción consigo mismo. De hecho, aunque puedan resultar internamente congruentes conforme a la información que tienen el planificador central (tecnestructura) y coherente también con la demanda (oficial), podría no satisfacer la demanda efectiva e incluso ser imposible de implementar. Así surge un caso grave de divergencia entre la formalidad y la realidad. La escala del plan, abarcando casi toda la actividad económica del país, asumiría (debido a la escala) un nivel de complejidad tal que no puede solventar con éxito. Estamos ante un caso de inconmensurabilidad del conocimiento necesario.

Dentro de esta situación, las empresas, aunque no porque exista una disposición explícita desde el plan, tienden a acaparar recursos según una estrategia autárquica, incluso produciendo los insumos necesarios ellas mismas. Así la organización experimenta un crecimiento endógeno a pesar de que la información de los planificadores no lo indique. Este proceso (debido a la limitación de las relaciones horizontales) corre paralelo con la aparición de figuras como el “*tolkach*” (Lewin, M. 2006) cuya misión es negociar con otros actores para conseguir recursos, insumos y clientes, cualquier cosa desatendiendo los canales oficiales, cuotas y órdenes del plan. De este modo, la inadecuación del propio plan (causado por su escala ciclópea) crea unidades de producción sobredimensionadas (tanto deliberadamente como por efectos no intencionados). Además, dados los problemas informacionales, de formulación y de implementación se crea la tendencia hacia la aparición y expansión de una segunda economía de mercado negro, completamente obviada por los planificadores oficiales. Una vez más, la divergencia entre formalidad y realidad vuelve a estar presente.

Tanto la congelación de la demanda y la maldición de la escala son procesos que generan un derretimiento de la economía. La demanda real se expande, pero dentro de la segunda economía no-oficial. La actividad de los mercados negros hace un vaciado de los planes porque su contenido se vuelve trivial. La segunda economía paralela se expande siendo progresivamente más importante como soporte para toda la actividad económica y para el sistema mismo. Finalmente, la segunda economía alcanza el primer lugar realizando un “sorpaso” donde el plan es abierta y crecientemente obviado por los actores económicos y los agentes encargados de su implementación. Alcanzado este punto, los actores que todavía siguen las instrucciones que figuran en los planes sólo obtendrán resultados cada vez más disfuncionales.

Por lo tanto, la dinámica de los elementos estructurales muestra la existencia de problemas sistémicos debidos a la inconsistencia. Resulta valioso señalar que el ápice se encuentra bajo el hechizo del fetichismo de las estadísticas, intentado evitar la sobrecarga informativa; cuanto más alto sea el tamaño organizativo, más formal y abstracta será la información utilizada por el ápice decisorio. En las economías de tipo soviético se daba un “tamaño organizacional” desproporcionado, tanto en términos de escala (un sector económico omnicomprendivo que abarcaba prácticamente toda la actividad era poseído por el estado) y de rango (la confección de un plan central total para aplicar a casi todas las actividades económicas). Estos desequilibrios respecto a los procedimientos de la planificación y las capacidades para ello son una parte de la historia. El hecho de la inconsistencia estructural explica los resultados que bloqueaban el cambio desde un modelo extensivo de crecimiento hacia un paradigma de desarrollo intensivo. Los líderes de la economía soviética intentaban encajar una estrategia propia de la organización maquinal dentro de una estructura de tipo divisional, *estas figuras no encajarán pero los que aparecerán son los problemas de inadecuación*. Finalmente, todas estas dificultades llevaron a las economías de tipos soviético al colapso.

Gráfico 3



Este esquema resume la aplicación del método E.E.D. a la economía de la U.R.S.S. La economía dirigida de completa planificación central resulta un interesante ejemplo extremo o caso límite. Por un lado, tiene una desproporcionada estructura y quizá el

más elevado nivel de estrategia; la escala de la organización llegó a abarcar prácticamente la totalidad de una economía industrial nacional (relativamente desarrollada) con millones de ciudadanos dentro del país más extenso del planeta. Por otro lado, los planes fueron diseñados para periodos de cinco años detallando las actividades para toda la economía dirigida por el gobierno del Estado, el rango de la planificación era, de hecho, abiertamente colosal. El problema aparecer al poner en funcionamiento conjunto una estructura económica de tipo divisional con una estrategia propia del tipo burocracia-maquinal, el plan. Los problemas de incoherencia muy probablemente surgirán más temprano que tarde (Lieberman, E. 1969). En realidad aparecieron afectando especialmente a los diseños de la demanda (mediante el proceso de congelación) a la producción y la asignación de los recursos productivos, a causa de la escala de las unidades. Al final, la economía oficial colapsó dentro de la, anteriormente, segunda economía basada en un circuito de mercados negros. Todo el edificio de la economía dirigida se derrumbó por el creciente sinsentido del plan.

Por tanto, para finalizar, se aprecia que la aplicación del método E.E.D. brinda una explicación sistémica basada en los componentes estructurales del objeto de estudio en este caso una organización. Puede concluirse esta sección afirmando que la economía dirigida de la U.R.S.S. presentó problemas estructurales que evitaron, de manera sistémica, el paso de un modelo de crecimiento extensivo hacia uno de tipo intensivo, característico de las economías completamente desarrolladas. El tamaño organizacional tiene una lógica dinámica que amenazaba la viabilidad de la propia organización en el largo plazo e hizo que finalmente colapsase.

5. Conclusiones

La imagen que desea transmitirse, como resultado del análisis de la sección anterior, es la de un niño, que jugando a casar figuras geométricas en una caja, intenta encajar una pieza en forma circular dentro de un agujero cuadrado, el resultado esperado es que no coincidan. En el peor de los casos, la presión para que encajen puede terminar rompiendo el juguete. Lo mismo ocurre en las organizaciones: el ápice directivo realiza el papel del niño, mientras que la planificación es la ranura redonda y la realidad de la organización es la figura cuadrada. Los problemas de incoherencia estructural (el círculo que no encaja en el cuadrado) acabarán apareciendo.

Se ha visto como las autoridades planificadoras intentaban encajar la figura del plan dentro de la realidad económica mediante presión, y se han presentado las inesperadas, y no deseadas, consecuencias de esta acción. El método E.E.D. facilita ver el fenómeno de la incoherencia estructural como el punto fundamental para entender el devenir de la economía soviética según un marco de análisis dinámico apoyado en una concepción estructural de la realidad donde interaccionan los actores y del

propio entorno donde se insertan. El método intenta establecer una medición entre los elementos que componen el tamaño organizacional para evitar, mediante su aplicación, fallos dinámicos procurando una detección temprana. Se asegura una amplia aplicabilidad por la definición extensa de lo que es una organización, desde un equipo de fútbol a una política pública, desde una gran corporación privada hasta el propio Estado; todos pueden ser estudiados bajo este enfoque. La lógica más íntima que fundamenta el modelo es el intento de explicar el fenómeno organizacional por medio de los elementos que forman la propia organización interrelacionándose con su propio entorno y así entender el conjunto de relaciones que se establece entre ellos siguiendo una pauta dinámica.

En el breve caso de estudio se pretende pasar desde unos conceptos abstractos hasta un análisis tangible usando los dispositivos conceptuales sobre un caso positivo, y no en una forma teórica de contenido abstracto-normativos, aplicando de manera sistemática las categorías del modelo E.E.D. con un resultado positivo. El modelo pretende ir más allá de las cuantificaciones vacías y de los límites de las descripciones cualitativas para ser una herramienta técnica que permita dar el salto desde una descripción significativa a una predicción útil.

6. Bibliografía

- ASHKENAS R., SIEGAL, W. y SPIEGEL, M. (2014) “Mastering Organizational Complexity: A Competence for 21st Century Leaders” en *Research in Organizational Change and Development*, volumen 21, págs.: 29-58.
- BERZOSA, C. BUSTELO, P y DE LA IGLESIA, J. (2001) *Estructura económica mundial*. Madrid: Síntesis.
- CARSON, K. (2004) *Studies in Mutualist Political Economy*. Recurso en línea: <http://www.mutualist.org/id47.html>
- CARSON, K. (2008) *Organization Theory*.: Recurso en línea <http://mutualist.org/id114.html>
- COCKSHOTT, P. y COTTRELL, A. (1993) *Calculation, Complexity and Planning*. Recurso en línea: http://ricardo.ecn.wfu.edu/~cottrell/socialism_book/calculation_debate.pdf
- CRAIG ROBERTS, P. (1969) “The polycentric soviet economy” in *Journal of Law and Economics*, vol.12, nº1, Abril, págs: 163-179.
- DIAMOND, J. (2005) *Colapso*. Barcelona: Debate. (e.o. inglesa. 2005).
- HARRIS, M. (1987) *Caníbales y Reyes*. Madrid: Alianza Editorial. (e.o. inglesa. 1977)
- HARRIS, M. (2009) *Antropología cultural*. Madrid: Alianza editorial. (e.o. inglesa. 1983)
- LEWIN, M. (2006) *El siglo soviético*. Barcelona: Editorial Crítica, (e. o. inglesa 2005).

- LIBERMAN, E. (comp.) (1969) *Plan y beneficio en la economía soviética*. Barcelona: Ariel.
- LÓPEZ, Alfonso A. (2014) *Planificación, políticas y organización: la influencia del debate sobre el cálculo económico en la formulación de políticas públicas y en la concepción de las organizaciones complejas*. Tesis doctoral. Recurso en línea: <http://hdl.handle.net/10347/11731>
- MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1991). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- MISES, L. (2007) *La acción humana*. Madrid: Unión Editorial. (e.o. inglesa. 1949)
- MONNIER, E. (1995) *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales (Ministerio de Economía)
- MONTIAS, J. M. (1969) “Reformas económicas en Europa Oriental” en *Sistemas económicos comparados*, Morris Bronstein (ed.). Buenos Aires: Amorrortu editores, (e.o. inglesa. 1965).
- NOVE, A. (1973) *Historia económica de la Unión Soviética*. Madrid: Alianza Editorial. (e.o. inglesa. 1969)
- RAMIÓ, C. (1999) *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.
- REYNOLDS, M. O. (1998) “The impossibility of socialist economy or a cat cannot swing the Atlantic Ocean” en *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 1, nº 2 (Verano), págs: 29-44.
- ROTHBARD, m. (1993) *Man, Economy and State*. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute.
- TALBOT, C. (2005) “Performance management”-en *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford, R.U: Oxford University Press.

