

## **DE LA ECONOMÍA AUSTRÍACA A LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN EL MERCADO\***

Jerry Ellig

Los economistas austríacos han adquirido cierto renombre por su crítica de la planificación centralizada. En una economía es imposible realizar una planificación central eficiente porque los planificadores jamás podrían movilizar el conocimiento pertinente para llevar a cabo la toma de decisiones aunque tuviesen los incentivos correctos (véase Lavoie, 1985; Boettke, 1990). La validez de esta crítica ha quedado confirmada por el fracaso del comunismo, el socialismo y el estado benefactor. Puede considerarse que el colapso de los regímenes comunistas y la reducción del estado benefactor representan lo que es para Hayek (1991) una evolución desde sistemas de reglas sociales menos satisfactorios a otros más satisfactorios.

En el ámbito empresarial se observa una evolución de características similares. Desde el surgimiento de la gran empresa hasta mediados del siglo XX el paradigma dominante en la administración fue una combinación de jerarquía autoritaria y Administración Científica. En las grandes compañías, la coordinación estaba a cargo de jerarquías administrativas cuyo control tenía un alcance bien definido; de hecho, una alta posición en el esquema organizativo se homologaba con el ascenso en la carrera administrativa (Chandler, 1977). En la base de la jerarquía se encontraban los trabajadores manuales, quienes recibían instrucciones detalladas acerca del modo de desempeñar su tarea por parte de gerentes y expertos en eficiencia que eran los que conocían la “verdadera ciencia” del trabajo (Taylor, 1911).

Sin embargo, en los últimos cincuenta años surgieron una gran variedad de teorías y prácticas que cuestionan el paradigma autoritario de la administración. Términos tales como “Teoría Y”, “Teoría Z”, “liberación administrativa”, “habilitación” y “intraempresariado” han empezado a formar parte del vocabulario de muchos ejecutivos (véase Argyris, 1964; Ouchi, 1981; Peters, 1992; Pinchot y Pinchot, 1993).

Estas ideas, si bien muy diferentes entre sí, representan el abandono del paradigma autoritario para incursionar en algo más coherente con un orden espontáneo. Aunque no han dedicado mucho tiempo a los asuntos relacionados con la organización interna, la crítica hecha por los austríacos a la planificación central ha permitido comprender mejor los trastornos que experimenta actualmente la organización empresarial (Ellig y Lavoie,

---

\* Publicado originalmente en el *Journal of Private Enterprise*, vol. II, N° 1, p. 31. Traducción autorizada por Jerry Ellig y el *Journal of Private Enterprise*.

de próxima aparición). Una organización de cierta magnitud enfrenta, al igual que una sociedad, su propio “problema de conocimiento” en lo que respecta a las actividades de planificación y coordinación. Para hacerla eficiente, sus directivos deben movilizar un conocimiento que se encuentra disperso en las mentes de muchas personas, en forma tácita y a menudo subjetiva (Nonaka, 1991). Estas características del conocimiento hacen imposible llevar a los ejecutivos o los analistas todos los conocimientos pertinentes para un procesamiento y una toma de decisiones racionales. Por eso, las organizaciones deben movilizar a sus directivos hacia los lugares donde se encuentra el conocimiento, en lugar de movilizar el conocimiento hacia donde ellos están (Jensen y Meckling, 1992). La experiencia reciente demuestra que las organizaciones que se manejan mejor con respecto a esto gozan de una ventaja comparativa sobre sus competidoras:

- En la industria automovilística, las compañías japonesas desplazaron a las norteamericanas durante las décadas de 1970 y 1980. La razón principal de esto es que los métodos utilizados por las compañías japonesas para mejorar la calidad de sus productos requerían la reorganización de los lugares de trabajo de maneras que permitiesen a los trabajadores individuales y a los equipos de trabajo utilizar su conocimiento local para mejorar los procesos productivos (Womack, Jones y Roos, 1990).

- En la industria siderúrgica, durante la década de 1980 las grandes acerías integradas perdieron muchísimo terreno ante las “mini-acerías” como Nucor Corporation, establecida en Charlotte, NC. Nucor recompensó a los equipos de trabajadores de su planta con bonos cuyo valor estaba basado en el cumplimiento semanal, y ellos aplicaron el conocimiento tácito que poseían para obtener de las máquinas una producción mayor que la que el propio fabricante creía posible.

- En la industria petrolera, las Industrias Koch, radicadas en Wichita, crecieron hasta transformarse en una empresa con un capital de 24 mil millones de dólares, en tanto que otras compañías petroleras más importantes experimentaron ceses de producción masivos. Charles Koch, presidente de la compañía y máximo ejecutivo, considera que su éxito se debe a la perspicacia de Ludwig von Mises, Friedrich Hayek y otros eruditos defensores de la libertad de mercado (Gable y Ellig, 1994; Cowen y Ellig, 1993).

La crítica de la economía austríaca acerca de la planificación central conduce a algunas prescripciones con respecto a la política, pero también a la administración empresarial. La comprensión de los elementos clave que explican el éxito de las sociedades libres nos permitirá entender mejor cómo se pueden lograr, asimismo, organizaciones exitosas, sea lo que fuere que esto signifique para sus integrantes.

Algunas organizaciones e investigadores han empezado a designar la investigación y las prácticas realizadas siguiendo esta línea como “administración basada en el mercado”.

## ¿Las organizaciones son órdenes espontáneos?

A primera vista, muchos economistas podrían objetar la idea de una administración basada en el mercado aduciendo que el rasgo esencial de una empresa consiste en la eliminación de las transacciones de mercado. Por lo menos superficialmente parece que Ronald Coase (1937), nada menos, sustentó esta opinión, y un número creciente de publicaciones sobre economía explican por qué la administración basada en la “autoridad y el control” debe reemplazar racionalmente al intercambio mediado por los precios (véase, por ejemplo, Alchian y Demsetz, 1972; Demsetz, 1991; Cheung, 1983; Williamson, 1975).

La objeción de “los mercados y las jerarquías” que se le hace a la administración basada en el mercado también puede expresarse en el lenguaje de los economistas austríacos. Desde esta perspectiva, se podría argumentar que una empresa difiere fundamentalmente de un mercado porque es una organización planificada en forma racional, mientras que el mercado es un orden espontáneo. Muchas de las afirmaciones de Hayek sustentan esta idea. En *Law, Legislation, and Liberty* se toma el trabajo de destacar la diferencia existente entre los “órdenes” y las “organizaciones”. Un orden emerge cuando los individuos adaptan mutuamente su conducta sobre la base de ciertas reglas generales; existe una organización cuando alguien planifica conscientemente cómo deben ser las relaciones entre los individuos. “La familia, la granja, la fábrica, la empresa, la corporación y otras diversas organizaciones, así como todas las instituciones públicas, incluyendo el gobierno, son organizaciones que a su vez están integradas dentro de un orden espontáneo más amplio” (Hayek, 1979, p. 46). Aseveraciones como ésta implican con total claridad que la planificación y la autoridad constituyen la esencia de la organización.

La idea de que las empresas son organizaciones planificadas centralmente y los mercados son órdenes espontáneos parece bien clara desde el punto de vista teórico. Conceptualmente, nos permite trazar una neta línea de demarcación entre la empresa y el mercado, más amplio, del cual forma parte. Pero sin embargo, atribuye a los directivos de la organización un grado de inteligencia que en realidad no poseen. El propio Hayek no se muestra coherente en lo que respecta a la cuestión de si las empresas son organizaciones u órdenes espontáneos. Comienza de este modo la sección de *Law, Legislation, and Liberty* donde analiza las organizaciones: “En cualquier grupo de personas cuyo tamaño sea algo más que pequeño, la colaboración estará siempre basada tanto en el orden espontáneo como en la organización deliberada” (Hayek, 1979, p. 46). La consecuencia obvia -que Hayek no parece haber extraído- es que una empresa comercial u otra gran “organización” puede asemejarse mucho más a un orden espontáneo que a una organización planificada centralmente.

En un trabajo reciente, Langlois (1994) ofrece una categorización cuádruple que incluye a aquellas empresas que son órdenes espontáneos pero mantienen ciertas distinciones con respecto a la sociedad más amplia. Una entidad puede ser un orden o una organización y puede ser orgánica (espontánea) o planificada. Un buen ejemplo de un orden espontáneo es el mercado libre, pero también existen órdenes más extendidos que son resultado de la planificación consciente realizada por ciertas mentes ordenadoras; éstos son los que emergen cuando se redacta una constitución, y la economía constitucional los analiza en detalle. De manera similar, una pequeña firma dirigida por un empresario a quien se le ha encomendado esta tarea puede ser un buen ejemplo de lo que es una organización planificada. Pero además, y esto es muy pertinente para una administración basada en el mercado, una firma más grande y antigua puede tener un carácter más orgánico que planificado. Según Langlois, aunque la mayoría de las empresas comienzan por ser un plan concebido por la mente de un empresario, no permanecen en esa condición. A medida que crecen, se van haciendo orgánicas. La empresa establecida deja de seguir los lineamientos del plan de su fundador y éste no puede determinar la dirección que tomará en el futuro. Veamos qué es lo que ha omitido Langlois en su análisis de las empresas. Si admitimos que las organizaciones pueden ser orgánicas, no hay nada en la naturaleza de una empresa que implique necesariamente jerarquía, órdenes que se deben cumplir, planificación desde arriba hacia abajo o incluso la clásica relación empleador-empleado. Si bien se trata de prácticas comunes en la administración, no son realmente distintivas de la naturaleza de una firma comercial.

Es interesante especular acerca del modo en que los paradigmas dominantes respecto de la administración pueden haber influido en las teorías de los economistas. El modelo autoritario se desarrolló entre 1870 y 1920, y podemos presumir que era el mejor posible en ese momento, en vista de las limitadas aptitudes de la fuerza de trabajo y el escaso conocimiento de que disponían los administradores. Las teorías alternativas, como la Teoría Y, la Teoría Z, la de Relaciones Humanas, etcétera, recién comenzaron a quebrantar el paradigma autoritario hacia los años cincuenta. En la década del ochenta adquirió popularidad la idea de llevar a cabo una revolución en las prácticas administrativas, que sólo había suscitado un interés marginal hasta entonces.

Cuando Ronald Coase escribió su artículo clásico, “La naturaleza de la empresa”, el paradigma autoritario predominaba en la administración empresarial. Había sido cuestionado, pero no rechazado, mientras Hayek trabajaba en *Law, Legislation, and Liberty*. Si Coase hubiera escrito su artículo en la década del noventa, tal vez habría puesto menos énfasis en la sustitución de un intercambio mediado por la acción de los precios por otro impuesto en forma autoritaria. Asimismo, si Hayek hubiese escrito en esta época acerca de las organizaciones, es probable que hubiera destacado más la presencia de elementos espontáneos en ellas.

## Los elementos de la administración basada en el mercado

¿Qué implicancias tiene para la administración el hecho de que las empresas comerciales sean, por lo menos en parte, órdenes espontáneos? La práctica de la administración puede mejorarse identificando algunos elementos claves que explican el éxito alcanzado por las sociedades libres y desarrollando prácticas análogas para aplicarlas a las organizaciones. En el cuadro que sigue se enumeran algunos elementos significativos que contribuyen a sanear las economías de mercado y las organizaciones.

## Seis sistemas claves en la economía de mercado y en las organizaciones

<i>Economía de mercado</i>	<i>Organización</i>
Especialización a través de la ventaja comparativa	Sistemas de misiones
Normas de conducta correctas	Valores y cultura
Derechos de propiedad	Roles y responsabilidades
Sistema de precios	Mercados internos
Incentivos de mercado	Compensación y motivación
Libre flujo de las ideas	Generación y uso del conocimiento

## La ventaja comparativa y el sistema de misiones de la empresa

Según Adam Smith (1976 [1776]), el factor fundamental que permite explicar la prosperidad económica es una avanzada división del trabajo. La teoría de la ventaja comparativa amplía este punto de vista demostrando que cada individuo puede acrecentar la riqueza de la sociedad especializándose en actividades que le permitan crear el mayor valor con el menor sacrificio de productos o servicios alternativos. Hayek (1980), al destacar también la división del conocimiento, agrega otra dimensión: cada individuo es experto en algo, y la prosperidad del conjunto de la sociedad depende de manera fundamental de la capacidad de cada uno para tomar las decisiones que sólo a él le corresponden por su mayor conocimiento.

En la organización, el “sistema de misiones” es el equivalente de la especialización por ventaja comparativa. Este sistema incluye la identificación de las ventajas comparativas de la organización, la comprensión del modo en que las capacidades sustanciales de la empresa le permiten crear valor, y a qué costo. Pero también incluye la integración de esta misión con las misiones personales de cada uno de los individuos que integran la organización. El sistema comprende asimismo evaluaciones del éxito obtenido, de modo

que cada uno sepa si sus acciones han contribuido al progreso de la misión principal. El sistema de misiones ayuda tanto a la organización como a sus miembros a utilizar sus ventajas comparativas, con lo cual sirven a la sociedad a la vez que se sirven a sí mismos.

Una compañía que está trabajando en la implementación de un sólido sistema de misiones es Industrias Koch. En ella, varias unidades comerciales desarrollan sus propias misiones, ampliamente coherentes con la misión de la corporación. Asimismo, se espera que los empleados impulsen sus propias misiones y evaluaciones, que vinculen sus conocimientos, sus aptitudes y sus aspiraciones personales con las misiones de las unidades comerciales a que pertenecen. En este sentido, la misión no es algo dictado por la inspiración, sino una brújula que guía las decisiones independientes de miles de empleados. Esta metáfora resulta especialmente apropiada, porque una misión no *dirige* a las personas hacia cosas específicas, sino que las ayuda a orientar sus actividades para que estén de acuerdo con las de todos los otros miembros de la organización (véase también Covey, 1992).

### **Normas de conducta correctas, valores y cultura**

Las “normas de conducta correctas” que diferencian el comportamiento aceptable del que no lo es, ejercen una poderosa influencia sobre la actividad económica (Hayek, 1979). Entre los valores que fomentan la prosperidad -en las sociedades y en las organizaciones- se encuentran el respeto por la dignidad y la propiedad personales, la honestidad intelectual, la humildad, el aprecio por el orden espontáneo, la apertura a las nuevas ideas y la libertad de cometer errores y de aprender de la experiencia.

Aunque estos valores parecen incuestionables, la dificultad reside en ponerlos en práctica; esto constituye un auténtico desafío. Nucor proporciona ejemplos muy notables de lo que significa el respeto de algunos de estos principios por parte de la organización. Uno de sus ejecutivos hizo que la empresa ganara una licitación para la construcción de un edificio, y después se dio cuenta de que había cometido un error que la obligaba a construir dos. En algunas compañías una persona que incurriese en una equivocación tan obvia habría sido despedida inmediatamente, pero Nucor reconoció que este empleado se había convertido en un elemento más valioso porque había aprendido de la experiencia. Él y otros que habían pasado por situaciones similares siguen en la compañía diez años después de haber cometido errores muy costosos.

Semco, una compañía manufacturera con ochocientos empleados, radicada en Brasil, demuestra cómo el respeto por el orden espontáneo conduce a prácticas administrativas aparentemente poco usuales. La compañía no exige el uso de una ropa de trabajo determinada, ni ha implementado ninguna política de reintegro en concepto de pérdidas, ni ha establecido horarios de trabajo. Sencillamente, se pide a los empleados que utilicen

su sentido común y, en términos generales, lo hacen. Ricardo Semler, presidente y dueño principal de la compañía, aclaró que ésta castigaría efectivamente el abuso criminal de sus sistemas, pero agregando: “De ninguna manera vamos a humillar al 97% de nuestra fuerza de trabajo sólo para atrapar a un ladrón ocasional o a un desfalcador sin importancia” (Semler, 1989, p. 80).

## **Derechos de propiedad, roles y responsabilidades**

En un mercado libre, los derechos de propiedad desempeñan un papel clave en lo que respecta a movilizar el conocimiento y a proporcionar incentivos. La propiedad privada divide el control sobre los recursos en esferas distintas, en las cuales los individuos pueden utilizar su propio conocimiento y ejercer su juicio. Aquellos que encuentran las mejores maneras de usar su propiedad para servir a los consumidores obtienen ganancias, adquieren control sobre los recursos y, así, van tomando decisiones cada vez mejores a medida que pasa el tiempo. En cambio, los que hacen estimaciones desacertadas pierden la capacidad de decidir sobre el uso de los recursos.

Las empresas también pueden emplear estos principios en la consideración acerca de los roles, las responsabilidades, las autoridades que toman decisiones y las expectativas. En muchas compañías, el derecho de una persona a utilizar los recursos de la corporación depende de su posición en una escala organizativa jerárquica, de la duración de su servicio, de las políticas internas de la empresa o simplemente de la suerte. En una empresa administrada sobre la base del mercado, la capacidad para pagar sueldos, despedir empleados, gastar el dinero o utilizar los activos disponibles está en relación con la trayectoria que ha recorrido, así como la capacidad del propietario de una casa para conseguir un crédito depende del crédito de que disponga.

Tamko Roofing Products, radicada en Joplin, Missouri, pone en práctica estos principios al tomar decisiones acerca de los gastos. Esta compañía nunca ha utilizado presupuestos para planificar cuánto va a gastar y en qué. Ethelmae Humphreys, máximo ejecutivo de la compañía, dice: “Si tenemos que gastar dinero, lo gastamos. Si no necesitamos gastarlo, no lo hacemos”. En lugar de regirse por presupuestos con especificaciones detalladas, se otorgan a los empleados autorizaciones para gastar hasta un cierto límite. Ellos tienen libertad para comprar lo que la compañía necesita siempre que no excedan ese límite. A los que adquieren nuevas responsabilidades como resultado de su eficiencia se les asignan mayores niveles de gastos para que puedan cumplir con su trabajo.

## **El sistema de precios y los mercados internos**

La expresión “administración basada en el mercado” a menudo suscita la imagen de algunos empleados que hacen pagar a otros empleados el precio de los productos y servicios dentro de la empresa. Y es que, en realidad, un sistema de precios internos es un elemento fundamental en una administración basada en el mercado. Los derechos de propiedad privada dan a los individuos la oportunidad de ejercer su propio juicio, y el sistema de precios contribuye a garantizar que las decisiones de un individuo independiente estarán coordinadas con las que toman millones de personas. Aunque se conocen muy bien los beneficios que producen los precios en el mercado con respecto a la información, por lo general no se sabe qué ventajas reporta a una empresa un sistema de precios internos. En realidad, muchas divisiones de grandes firmas comerciales operan como si fuesen burocracias, tal como las considera Mises (1983): los más altos niveles administrativos proporcionan recursos para servicios tales como contabilidad, relaciones públicas y servicios informativos, y se espera que estos departamentos incrementen la rentabilidad de la empresa. Teóricamente, esos altos niveles administrativos deberían comparar el valor que crean esos servicios con los costos que generan, pero en la práctica carecen del conocimiento pertinente para hacerlo. Como los clientes internos que utilizan esos servicios no pagan por ellos, los resultados son previsibles: escasez, largos períodos de espera y aumento de los gastos generales a medida que los administradores principales destinan cada vez más dinero para pagar a empresas que efectivamente suministran servicios.

Clark Equipment, compañía manufacturera diversificada, decidió cambiar este sistema. Entre 1982 y 1985 transformó sus departamentos legal, contable y de procesamiento e impresión de datos en unidades comerciales rentables. Los empleados restantes se concentraron en actividades que, a su juicio, proporcionarían mayor valor a la compañía (principalmente, decisiones acerca de inversiones y relaciones con los accionistas). La corporación redujo su personal de quinientas personas a menos de setenta y cinco. En 1982 enfrentaba el riesgo de ir a la quiebra; en el término de una década se transformó en un competidor sobresaliente (Rinehart, 1993; véase también Halal, Geranmayeh y Pourdehnad, 1993; Ellig, 1993).

### **Incentivos de mercado y motivación**

Los empresarios obtienen ganancias creando valor para otros; nadie les ordena que sean creativos; sencillamente se dan cuenta de que pueden beneficiarse mejorando la situación de los consumidores.

Sin embargo, en las empresas a menudo los empleados consiguen ascensos y promociones sólo cumpliendo órdenes, desarrollando aptitudes políticas, alcanzando una jerarquía determinada o, simplemente, quedándose sin hacer nada durante mucho tiempo. Algunas de estas cosas se deben a los contratos de trabajo suscritos por los sindicatos,

pero esos incentivos también están difundidos en los sistemas de remuneraciones de las empresas. Tal como observó un ejecutivo de una corporación: “Debe haber mejores razones para otorgar ascensos que el hecho de que la Tierra haya dado otra vuelta alrededor del Sol”.

Aparentemente, Nucor Corporation encontró una manera mejor. Los sustanciales bonos que reciben los empleados todas las semanas están relacionados con los resultados de la producción, directamente afectados por el accionar de equipos de empleados específicos. Un aumento en la producción conduce a un incremento en el valor de los bonos, y éste puede exceder fácilmente el monto del salario básico de un trabajador. Como consecuencia, los trabajadores llegan más temprano a la planta para preguntar a los del turno anterior cómo va el equipo. Dedicán más tiempo a las tareas de mantenimiento y tratan de convencer a los otros de que no se tomen licencias por enfermedad innecesarias. En resumen, los incentivos de los equipos de trabajo de Nucor coinciden hasta tal punto con la misión de la corporación que casi no hace falta el “manejo administrativo” de los empleados.

### **Libre flujo de las ideas y uso del conocimiento**

En una economía de mercado, la libertad de acción y de intercambio es un elemento tan esencial como lo es la libertad de expresión. Si bien los precios resumen gran parte de la información, no resumen todo lo que necesitan saber los empresarios y los consumidores, debido a que en el mundo real los mercados están en situación de desequilibrio (O’ Driscoll y Rizzo, 1985). En consecuencia, los individuos deben tener la libertad de intercambiar ideas, discutir nuevas sugerencias y publicitar sus productos y servicios para despertar el interés de los potenciales consumidores.

Lo mismo sucede en las organizaciones; los empleados necesitan saber que pueden comunicarse con las personas que utilizan sus servicios y hacerles las preguntas que deseen sin temer la desaprobación ni el castigo. La comunicación no debe ser mediatizada por una “cadena de mandos” sino que debe llevarse a cabo toda vez que el trabajo lo requiera. El proceso de entrevistas de “360 grados”, de uso difundido en muchas compañías, para evaluar el desempeño de los empleados es un buen ejemplo de este fenómeno. En este proceso el empleado no es evaluado solamente por su “jefe” sino también por otros trabajadores y otros clientes internos. En estas entrevistas se hace hincapié en el hecho de que el verdadero cliente del empleado no es necesariamente la persona que está en una posición superior a la suya en la escala jerárquica de la organización; lo más probable es que sea algún otro miembro de la compañía que utiliza aquello que el empleado produce, sea lo que fuere. La entrevista de 360 grados también redefine el rol del supervisor, cuya responsabilidad consiste ahora en recolectar información del cliente, en un proceso de retroacción, en lugar de dar órdenes.

## Conclusión

Todos los ejemplos que hemos dado muestran que la “administración basada en el mercado” implica mucho más que cobrar precios de transferencias o dividir la empresa en unidades más pequeñas. Las organizaciones pueden adquirir mayor discernimiento y percepción adaptando elementos de los sistemas de mercado para uso interno. “Adaptar” es una palabra clave, ya que estas empresas no se limitaron a copiar el funcionamiento de los mercados sino que extrajeron de los órdenes espontáneos importantes elementos que les permitieron mejorar las prácticas administrativas.

También debe quedar claro que la estructura de la administración basada en el mercado gravita enormemente sobre la economía austríaca. Todos los economistas saben lo que son la especialización y la ventaja comparativa, pero las concepciones de los austríacos acerca del conocimiento tácito y subjetivo recién empiezan a ser tomadas en cuenta por el análisis neoclásico (véase, por ejemplo, Jensen y Meckling, 1992). Conceptos tales como el rol de los derechos de propiedad en la movilización del conocimiento, la función de los valores y la cultura como transmisores de conocimiento tácito y la importancia de la comunicación no relacionada con los precios en un mundo en desequilibrio, tienen también un sello inconfundiblemente austríaco. Por último, el énfasis que los austríacos ponen en el hecho de que el mercado es un lugar donde hay competencia, pero también cooperación, sirve como eficaz antídoto para el modelo de la competencia perfecta, por lo cual ayudará a evitar que los mercados internos degeneren en una guerra disgregadora de todos contra todos. Este tipo de concepciones tan perspicaces sugieren que la economía austríaca tiene tantas posibilidades de contribuir a nuestra comprensión de las organizaciones y de la política administrativa, como a la de la sociedad y la política pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alchian, Armen A. y Demsetz, Harold, “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review* (1972): 777-95.
- Argyris, Chris, *Integrating the Individual and the Organization*, Transaction Publishers, 1990 (1964).
- Boettke, Peter J., *The Political Economy of Soviet Socialism*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1990.
- Chandler, Alfred D., *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1977.
- Cheung, Steven N. S., “The Contractual Nature of the Firm”, *Journal of Law and Economics* (1983).
- Coase, Ronald, “The Nature of the Firm”, *Economica* (1937).

- Covey, Stephen R., *Principle-Centered Leadership*, Simon & Schuster, 1992.
- Cowen, Tyler y Ellig, Jerry, "Market-Based Management at Koch Industries", Center for Market Processes Working Paper, 1993.
- Demsetz, Harold, "The Theory of the Firm Revisited". En: O. E. Williamson y S. G. Winter (comps.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, New York, 1991, pp. 159-78.
- Ellig, Jerry, "Internal Pricing for Corporate Services", Center for Market Processes Working Paper, 1993.
- \_\_\_\_ y Lavoie, Don, "Governments, Firms, and the Impossibility of Central Planning". En: Paul Foss (comp.), *Economic Approaches to Organizations: An Introduction*, Norwegian University Press, Oslo; de próxima aparición.
- Gable, Wayne y Ellig, Jerry, *Introduction to Market-Based Management*, Center for Market Processes, Fairfax, VA, 1994.
- Halal, William E., Geranmayeh, Ali y Pourdehnad, John, *Internal Markets*, John Wiley, New York, 1992.
- Hayek, Friedrich, *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, 1980 (1948).
- \_\_\_\_, *Law, Legislation, and Liberty*, University of Chicago Press, Chicago, 1979.
- \_\_\_\_, *The Fatal Conceit*, University of Chicago Press, Chicago, 1990.
- Jensen, Michael C. y Meckling, William H., "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure". En: Lars Wilkander (comp.), *Contract Economics*, Blackwell, Londres, 1992.
- Langlois, Richard, "Do Firms Plan?". Trabajo presentado en la conferencia "Frontières de la Firme", Lyon, Francia, 1994.
- Lavoie, Don, *Rivalry and Central Planning*, Cambridge University Press, Londres, 1985.
- Mises, Ludwig von, *Bureaucracy*, Center for Futures Education, 1983.
- Nonaka, Ikujiro, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1991): 96-104.
- O'Driscoll, Gerald P. y Rizzo, Mario, *The Economics of Time and Ignorance*, Basil Blackwell, Londres, 1985.
- Ouchi, William, *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, 1981.
- Peters, Tom, *Liberation Management*, Ballantine, New York, 1992.
- Pinchot, Gifford y Elizabeth, *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1993.
- Rinehart, James R., "The Executive Office Can Also be a Profit Center". En: W. Halal, Ali Geranmayeh y John Pourdehnad, *Internal Markets*, Wiley, New York, 1993.
- Semler, Ricardo, "Managing Without Managers", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1989): 76-84.
- Smith, Adam, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, University of Chicago Press, Chicago, 1976 (1776).
- Taylor, Frederick W., *Principles of Scientific Management*, Norton, New York, 1911.
- Williamson, Oliver, *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.

Revista Libertas 24 (Mayo 1996)  
Instituto Universitario ESEADE  
[www.eseade.edu.ar](http://www.eseade.edu.ar)

Womack, James P., Jones, Daniel T. y Roos, Daniel, *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990.