



Análisis Económico

ISSN: 0185-3937

analeco@correo.azc.uam.mx

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad

Azcapotzalco

México

Jeannot, Fernando

Conflictos de intereses y de modelos en las organizaciones

Análisis Económico, vol. XVI, núm. 33, segundo semestre, 2001, pp. 43-70

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303302>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Conflictos de intereses y de modelos en las organizaciones

*Fernando Jeannot\**

## **Introducción**

En esta época de mundialización económica, los conflictos de modelos y de intereses en las organizaciones han ganado interés a causa de las megafusiones, las ofertas públicas de compra (OPA) y la administración internacional de los grandes fondos de pensión. En este sentido y por ejemplo, las megafusiones renuevan las relaciones de agencia en escala ampliada, al mismo tiempo que la modernización competitiva actualiza el conflicto de modelos porque demanda una organización flexible del proceso de trabajo, pero también de los intercambios y hasta del elemento humano que interviene como empresario, trabajador, consumidor o aun como técnico en programación.

La actualización parece adecuada si recordamos que habitualmente en los manuales de microeconomía están ausentes los conflictos de intereses y de modelos con respecto a las organizaciones. Así sucedió en las siguientes referencias: Koutsoyiannis (1985), Mochón y Pajuelo (1990), Katz y Rosen (1994), Kreps (1995), Schotter (1996), Case y Fair (1997). En todos estos casos el excedente organizacional resulta de una dinámica no conflictiva de intereses y de modelos.

El conflicto de agencia fue una novedad en los años 70 y 80 (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; y Arrow, 1985). El conflicto de modelos, a su vez, tuvo difusión en los años 80 y 90 (Mongin, 1984; Aoki, 1991; y Demsetz, 1996).

\* Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la UAM-Azcapotzalco (fjean@correo.azc.uam.mx).

El enfoque que utiliza este artículo parte de los autores antes citados para hacer el análisis del gobierno de la empresa, es decir, la perspectiva cambia de las deducciones en términos de precios y cantidades a los términos de la *corporate governance* (Williamson, 1989: 301). Centraremos la conducción o pilotaje de la empresa en los conflictos de intereses y de modelos que suscita el excedente organizacional. Debido a lo anterior, partimos de que “la empresa en tanto que organización, es una construcción social destinada a superar los límites que entrañan las formas individuales de producción y tratamiento de la información” (Aoki, 1994b: 281); pero ampliamos el enfoque conceptual sumando las limitaciones de los individuos en la producción organizada (Arrow, 1974), en nuestro caso con respecto a la separación de propiedad y gestión, como se trata en la segunda sección, o la forma de organización rígida con respecto a la flexible abordada en la sección tercera.

Al pormenorizar el conflicto de intereses y el conflicto de modelos en las empresas, estaremos en condiciones de apreciar la nueva dinámica que rige al excedente organizacional en el presente y para los próximos años, aunque no se trate aquí de desagregar diversas situaciones de precios y cantidades en forma teórica, sino analizar de qué manera estos conflictos tienen lugar en la microeconomía del capitalismo postmoderno.

### **1. Conflicto de intereses: la relación de agencia**

La relación de agencia es una teoría general que puede aplicarse, en particular, al análisis de la empresa y las organizaciones. En su resumen más conciso describe la relación entre los accionistas (principal) y los gerentes (agentes) cuando existe asimetría en la información: la relación de agencia deriva de una relación de poder diferencial y, por lo tanto, conflictiva, donde los individuos se vinculan para establecer una cooperación/conflicto mediante la transferencia del poder de decisión (Derhy, 1997: 20). El mandatario realiza la encomienda del mandante y por ello tiene lugar la remuneración respectiva. Si la vemos como un juego, se basa en la creencia, conjetura o anticipación que hace un individuo sobre la manera en la que reaccionará el otro con respecto a sus propias decisiones y ello se debe a que la información es incompleta y, por lo tanto, conducente a una decisión objeto de la previsión, el riesgo y la intuición.

La cooperación/conflicto de agencia pone en acto juegos cooperativos o no cooperativos. En el primer caso, alude a la teoría de los equipos, la cual se acerca mucho a la teoría del desarrollo de la ventaja competitiva nacional, pero también sectorial o hasta empresarial. El equipo debe formarse, desarrollarse y

mantenerse en forma para dinamizar la generación del excedente organizacional. En el caso de los juegos no cooperativos, cada individuo persigue su interés personal, lo cual lo lleva a apropiarse en la mayor medida posible de los resultados de la cooperación; es decir, termina por disputar el excedente organizacional como entidad individual. En ambos casos, no existiría excedente si no hubiera organización colectiva.

Inclinados a apreciar la generalización de la teoría de la agencia, toda interacción basada en la asimetría de información puede verse como una vinculación de agencia. Es decir, en toda relación entre dos entidades donde la posición de una depende de la acción de otra, tiene lugar el comportamiento de un actor (agente) con respecto a un sujeto dependiente (principal). Más aún, toda relación contractual puede verse como una relación de agencia: médico/paciente, automovilista/mecánico, etc. Incluso en el caso de la relación laboral, el patrón encomienda el uso de los bienes de capital al obrero, mientras que este último delega la instrumentación de la fuerza de trabajo al primero.

La relación de agencia puede enfocarse normativa o positivamente (Dhery, 1997: 15). Normativamente, se busca un régimen de motivaciones y controles que asimile la función de utilidad del agente con la del principal o que aproxime los estadios de la información imperfecta con la perfecta. Positivamente, se analizan verdaderos juegos de poder destinados a impedir la asimilación de la función de utilidad del principal con la del agente o a reciclar la divergencia entre los flujos de información que se utilizarán en la gestión de la empresa. Así, el capítulo consta de tres apartados que dan razón de la dinámica de agencia: explicar la naturaleza de la empresa, analizar el contrato empresarial y justificar el criterio de eficacia.

### *1.1 Influencia sobre la naturaleza de la empresa*

“Los dos supuestos conductistas a los que hace referencia insistentemente la economía del costo de las transacciones son la racionalidad limitada y el oportunismo” (Williamson, 1989: 389). Una empresa “conductista” se analiza en función de los hechos externamente observables pero internamente motivados por la racionalidad limitada y el oportunismo (Jeannot, 1999). Esta concepción del agente económico “empresa” no revalida a la racionalidad substantiva (información perfecta, cálculo preciso de la utilidad, etc.) que se basa en arquetipos ideales, ni tampoco al autoequilibrio de los mercados donde no existen costos de transacción, sino que responde a una racionalidad limitada mucho más realista y operativa en donde se administra competitivamente tanto el oportunismo contractual como el costo de las transacciones. Siguiendo conceptos psicológicos simples, llama-

mos “conducta” al comportamiento externo que tiene motivaciones internas. La economía del costo de las transacciones (Williamson, 1989: 51 y 52) es “conductista” en tanto que interpreta la manifestación externa como una consecuencia de la significación interna: la racionalidad limitada y el oportunismo internos a la empresa explican sus actos en el mercado abierto, por lo que la relación de agencia será juzgada por los resultados de la gestión a través de esa vinculación externa, particularmente los que resultan en mayor o menor excedente organizacional.

En tanto que promotor de la competencia perfecta, el mercado abierto fomenta la transparencia de la información (Derhy, 1997: 22). Pero como la competencia perfecta es solamente una idealización de la realidad, la asimetría en la información redonda necesariamente en una asimetría de conocimiento, por lo que la “inteligencia de la empresa” (conjunto de acciones destinadas a buscar, procesar y difundir la información útil tanto para el principal como para el agente), busca nivelar los desequilibrios de información que provienen espontáneamente del mercado, particularmente para neutralizar el oportunismo contractual y nivelar los defectos de la racionalidad limitada. Como el acceso a la información no es libre ni espontáneo, ni tampoco deriva de un “estado de naturaleza” (fenómenos aleatorios exógenos que no dependen ni de los individuos ni de la sociedad) se producen los fenómenos oportunistas de ocultamiento de la información (adverse selection) y de ocultamiento del riesgo (moral hazard). Aún teniendo en cuenta que son variables exógenas del estado de naturaleza las preferencias de los agentes, la tecnología y la dotación inicial de activos, el riesgo moral y la selección adversa prueban que la racionalidad de unos limita la racionalidad de otros (Case y Fair, 1997: 423). Dentro de un marco económico político, la relación de agencia se nutre de las asimetrías de la información porque, por ejemplo, la selección adversa puede conducir a que el principal elija a un gerente perezoso o, en otro caso, que el agente se contrate con un principal que no remunera la eficacia.

Si en algunos casos las asimetrías de la información motivan la realización del contrato de agencia, en otros la bloquean. Por ejemplo: determinados campesinos (principal) se plantean la posibilidad de vender sus cosechas en los mercados de futuros contratando los servicios de determinado promotor (agente), pero al apreciar la asimetría de información tiene lugar una conducta reactiva en estos campesinos quienes, por desconfianza basada en el *handicap* de información, preferirán soportar el riesgo de vender sus propias cosechas que asumir los costos de agencia respectivos. Repetimos entonces que las asimetrías en la información aumentan las imperfecciones en muchos mercados, entre ellos el de seguros, futuros, y autos

usados, pero no por ello impiden el desarrollo de la relación de agencia y las empresas que generan excedente organizacional.

Existe una forma de ver a las empresas que desvía la atención del excedente organizacional. En efecto, la propuesta del individualismo metodológico más ortodoxo sostiene que la empresa es una ficción legal destinada a recubrir un conjunto de relaciones contractuales entre individuos. Es decir, que sería otra metáfora como el Estado, siempre según la óptica ortodoxa del neoclasicismo. Como nota crítica y desde el punto de vista de la realidad, cabe destacar que las compañías de seguros, por ejemplo, “colectivizan” al individuo al guiarse por poblaciones o conjuntos estadísticos que agregan las circunstancias individuales, al mismo tiempo que emplean una racionalidad limitada principalmente porque manejan información incompleta. También, en una perspectiva realista más que teórica, cabe destacar que el individualismo metodológico remite a un marco institucional o contextual, el cual, finalmente, termina por resolver la relación de agencia englobando los comportamientos individuales en la dinámica del excedente organizacional: no hay intercambio sin reglas del juego.

Desde Adam Smith se hace referencia a la ineficacia que puede existir en las sociedades por acciones donde se divide la propiedad de la gestión, es decir que podemos rastrear desde allí la vinculación entre la teoría de los derechos de propiedad y la de agencia. En la actualidad, y cuando se ha pasado de los intercambios tradicionales a los complejos, la empresa compleja se corresponde con similares intercambios y queda justificada siempre que se minimicen los costos de agencia y no se burocratice la gestión del excedente organizacional (Jeannot 2000: 27). Sin embargo, muchas empresas privadas no solamente insumen grandes costos de agencia, sino que también se burocratizan como fruto del conflicto de intereses que allí existe. Frente a esta realidad, la concepción vergonzante del conflicto de intereses que sustenta la ortodoxia neoclásica hace que se conciba a las entidades económicas como “sujetos ingenuos” que solamente practican el oportunismo a causa de los defectos de información. El entrecomillado se debe a que esta ingenuidad es una adaptación del mito del buen salvaje propio del naturalismo filosófico que adoptaron Malthus y Darwin pero que también utiliza la ortodoxia neoclásica.

La gestión empresarial que realiza el gerente (agente subordinado al principal) puede ser vista como una organización de los flujos de información. Si realmente generar y hacer circular la información fuera un mecanismo inherente a los mercados de competencia perfecta como postula la ortodoxia teórica, ni la empresa ni la cooperación/conflicto de agencia que generan el excedente organizacional tendrían razón de existir. Los comportamientos walrasianos de productores y consumidores estarían guiados por la dinámica de los mercados que concibe a los par-

ticipantes como entidades sometidas al sistema de precios, pero también como sujetos ingenuos que brindan toda la información necesaria para la toma de decisiones. Así la información se generaría y circularía no solo libremente, sino que sería gratuita. Los sujetos económicos gozarían de los atributos de la polivalencia, y la racionalidad substantiva no solamente sería perfecta, sino también homogénea de manera tal que se excluiría por definición el conflicto de intereses que existe en la realidad con respecto a la apropiación del excedente organizacional.

Coase (1996: 35) distinguió nítidamente a la empresa del mercado abierto porque las organizaciones son el fruto de una interacción de grupo que requiere no solamente de jerarquías funcionales, sino también de programación tanto estratégica como operativa. De esta forma, la empresa impone sus propias reglas para solucionar los conflictos de intereses que plantea la relación de agencia en la búsqueda del excedente organizacional. Otra cosa sucede en el mercado abierto donde, solamente de manera teórica, podemos seguir el teorema de la neutralidad de Coase suponiendo que no existe una reglamentación de las responsabilidades y que la relación de agencia entre diversas empresas no prevé el conflicto de intereses planteado por la externalidades y otros componentes del mercado abierto, los cuales enfrentan a la colectividad respectiva con la iniciativa privada.

Recordemos que el teorema de la neutralidad de Coase (1973: 400) postula la equivalencia entre la asignación de recursos producida por el mercado abierto y la asignación que resultaría de una reglamentación de las responsabilidades, siempre que los costos de las transacciones sean nulos. Aún en el caso de que estos costos no existieran, lo cual contradice la realidad, el nivel óptimo de daño recíproco resulta de un regateo donde el poder de cada uno de los participantes es decisivo. Por todo lo cual resulta muy difícil admitir el teorema de la neutralidad de Coase más allá de un planteamiento solamente hipotético. No admitiendo estas postulaciones coasianas, nos dirigimos inapelablemente a una diagnosis realista de la naturaleza de la empresa asentada en los conflictos de intereses (economía política) tanto al interior como al exterior de esas organizaciones.

El sesgo interpretativo que induce una perspectiva coasiana consiste en sobrevalorar el significado de los derechos de propiedad, al mismo tiempo que en desvalorizar la importancia de la relación de agencia. Si, por un lado, se le otorgan a los derechos de propiedad una capacidad asignativa intrínseca que no siempre tienen, por el otro se desconoce la misma capacidad de eficacia en la utilización de los recursos que tiene cualquier relación de agencia competente. Pero, lo más importante de acuerdo a las finalidades de este escrito, es que esta perspectiva coasiana, aún impregnada de la gran falta de realismo que le impone la cosmovisión neoclásica, induce la idea del excedente organizacional porque postula a las organizaciones

como entidades diferentes del mercado abierto: este último no produce excedente, las empresas sí.

La empresa tiene razón de ser tanto por la especificidad de los activos, como por la mayor eficacia con respecto al mercado abierto en función de las jerarquías. La empresa coasiana instrumenta los dos aspectos anteriores porque la información no es perfecta y se aleja del espontaneísmo de mercado que puede dificultar la identificación de los conflictos que suscita el excedente organizacional. En realidad, la gestión empresarial se nutre de la asimetría en la información que hace de esta última un objeto del intercambio (Bergeron, 1996: 14). El gerente es quien manipula la información reemplazando al mercado abierto, aunque la asimetría de la información se profundiza a causa del riesgo moral por medio del cual una de las partes provoca un estado de naturaleza que prevé como favorable a sus intereses individuales; es decir, que una de las partes de la relación de agencia transfiere los costos de su comportamiento a la otra.

El estado de naturaleza se refiere a numerosas variables aleatorias que sólo de manera hipotética pueden verse como reflejadas por los precios, por lo que las condiciones de las empresas, particularmente las especificidades y particularidades del conflicto de agencia, no permiten esperar que cualquier sujeto que se encontrara observando solamente los precios pudiera observar el estado de naturaleza. Todo ello no implica desconocer que son las asimetrías de la información las que motivan la relación de agencia. En efecto, si la información estuviera perfectamente difundida y el costo de obtenerla fuera nulo, el principal vería substancialmente reducidos sus incentivos para contratar al agente; por el contrario, estaría propenso a realizar las actividades empresariales él mismo, al estilo de la empresa clásica donde se reunían en una misma persona las funciones de empresario y propietario.

Como herramienta habitual del enfoque teórico, pero no de la economía política, el recurso a la noción de estado de naturaleza oculta la inconsistencia que existe tanto en el supuesto de información perfecta, como en el de mercados completos. Sin embargo y en la realidad, las asimetrías de la información hacen que algunos participantes del mercado estén suficientemente informados, mientras que otros no. Estos últimos pueden mostrar comportamientos imitativos aun con respecto a los precios fijados por los primeros, pero ello no quiere decir que los precios imitados resulten suficientemente reveladores de la información, sino que, por el contrario, son propagadores de los defectos de información, porque la apropiación del excedente organizacional implica diferentes poderes de reivindicación, los cuales difícilmente pueden registrarse en el contrato empresarial que es de naturaleza ecuménica: por ello es necesario interpretarlo en términos de economía política.

## *1.2 Influencia sobre el contrato empresarial*

La teoría de la agencia forma parte de la teoría de los contratos de acuerdo al hecho de que son una forma de regulación bilateral en las relaciones de eficacia. En su vertiente normativa, los contratos de agencia buscan establecer un sistema de incentivos (cláusulas contractuales) por medio del cual el mandatario esté suficientemente motivado como para asumir la función de utilidad del mandante. En su vertiente positiva, se refiere a la interpretación de los contratos celebrados por dos entidades en situaciones donde las partes deben tomar en cuenta diversos estados de naturaleza y manipular información en forma asimétrica a fin de optimar la generación de excedente organizacional.

Dentro del marco cerradamente individualista del juego no cooperativo, el contrato de agencia individualmente eficaz será aquel que contenga un régimen de motivaciones coincidente con las expectativas de una de las partes orientadas a apropiarse de la máxima parte del excedente organizacional. Pero aún dentro de una óptica individualista podemos distinguir propiedad de apropiación en el procesamiento de la relación de agencia, la cual solamente tiene un punto de partida en la definición de los derechos de propiedad, pero que se desenvuelve a través de formas de apropiación más o menos difusas: es por ello que el conflicto de intereses se plantea mucho más en las cambiantes formas de apropiación que en los derechos de propiedad ya delimitados.

La teoría de la agencia alcanza una situación extrema en el caso de que el excedente organizacional sea apropiado al 100% por el mandante. Entonces el mandatario no tiene razón alguna para internalizar la función de utilidad del mandante. Lo anterior pone en evidencia el conflicto de intereses que entraña toda relación de agencia, pero también muestra la necesaria cooperación que debe existir para que tenga lugar el excedente organizacional. Descartando una situación de información completa por desenfocada con respecto a la realidad, con participantes que dispongan sólo de información incompleta se desenvuelve tanto la instrumentación de la información como las situaciones de envite y conjeturas, lo cual implica que existe excedente organizacional porque hay interacción personal de dos o más agentes, particularmente porque se desvirtúa el principio doctrinario de que es el propietario quien mejor utiliza el bien objeto del derecho correspondiente. Hay contrato empresarial porque ni el mandante ni el mandatario se bastan a sí mismos.

La relación de agencia se ve afectada por dos problemas inherentes al mundo de los negocios: la selección adversa y el riesgo moral. En el primer caso los principales no elegirán a los mejores agentes porque los defectos de la información le causarán importantes costos de agencia. Y en el segundo caso, porque los defec-

tos de la información anticipada causarán mayores erogaciones en el futuro. Ambas situaciones hacen que el contrato de agencia no pueda ser exhaustivo o completo. Para el principal es muy difícil controlar el esfuerzo o la diligencia del agente para que asuma su función de utilidad, por lo que las repercusiones sobre los costos de agencia son mediatas, pero ciertas. Si sumamos a lo anterior el hecho de que en la relación entre la empresa y el mercado abierto adquieren importancia decisiva los costos de las transacciones, tendremos una visión regulatoria, es decir no espontaneista, tanto del interior como del exterior de las organizaciones. En primer lugar, los costos de agencia dependen en mucho del contrato (regulación micro) del mismo tipo y, en segundo lugar, la posición competitiva de la empresa depende de la administración estratégica de los costos de las transacciones los cuales, por sumatoria, configuran a la regulación macro. Así, el contrato que vincula a la empresa con el mercado abierto repercute sobre el excedente organizacional especialmente afectado por los conflictos de intereses que plantean la selección adversa y el riesgo moral.

La forma de repartir los riesgos en el contrato de agencia determina una remuneración residual que resulta de la diferencia entre los ingresos aleatorios de la empresa y las remuneraciones fijas de los asalariados. Ello se vincula al ejercicio de los derechos de propiedad en tanto que surge un derechohabiente residual quien, contrariamente a lo que podría sugerir el término “residual”, tiene una posición privilegiada para apropiarse del excedente organizacional (Ross, 1994: 297). La empresa concebida como ficción legal también conduce a concebir al derechohabiente residual y al beneficio del mismo carácter como una consecuencia de una relación interindividual que menosprecia la visión del excedente organizacional como resultado de una obra común con respecto a la cual se reivindican intereses particulares.

La noción de excedente organizacional es materia de la teoría de los contratos en tanto que podemos, momentáneamente, dejar de lado los juegos cooperativos y la teoría de los equipos para situarnos en el caso de los juegos no cooperativos. Dentro de una interacción no cooperativa, los individuos van a colaborar entre sí con el fin de apropiarse el mayor excedente organizacional posible. Existirán entonces una infinidad de soluciones. Para evitar la indeterminación, puede suponerse que solo una parte del contrato, por ejemplo el mandante, se apropia de todo el excedente organizacional. Pero también es procedente suponer que existe un precio de reserva (o utilidad de reserva), por abajo del cual no se realiza la transacción. Si en el caso del excedente del consumidor obtenía satisfacción a un precio menor del cual estaba originalmente dispuesto a pagar, ahora el precio de reserva representa un piso por abajo del cual la transacción no se realiza.

Dos individuos que deseen establecer una relación de agencia firmarán el contrato respectivo siempre que se encuentren situados en la curva homónima. Esta última se refiere a la unión de los puntos en un diagrama de Edgeworth que representan óptimos de Pareto. Al mismo tiempo, y según la teoría del intercambio voluntario, ningún individuo estará dispuesto a contratar o a establecer una relación de agencia si se encuentra situado en un nivel de utilidad o precio de reserva inferior del que lograría si no se establece ninguna relación de agencia. Si bien en términos teóricos este razonamiento es impecable, en términos prácticos representa una condición necesaria para el establecimiento de la relación de agencia, pero implica una clara indeterminación en tanto que se refiere a varios puntos de Pareto. En este sentido, la curva de contrato no es otra cosa que un conjunto de alternativas para otros tantos contratos de agencia.

La economía crematística relega el hecho de que existen mecanismos de asignación de recursos distintos a los guiados por los precios pactados en contratos incompletos, porque una gran parte de los recursos se prorratan al interior de las organizaciones con base en un régimen de jerarquías que no toma en cuenta directamente a los precios, sino que lo hace en forma subordinada. Por ejemplo, porque las fuentes de financiamiento para las mismas empresas pueden adjudicarse no solamente por el nivel de la tasa de interés, sino por una serie de evaluaciones (perspectiva con respecto a mercados futuros, situación en la competencia, corporatismo, etc.) que instrumentan solo de manera indirecta al mecanismo de los precios. En último lugar, porque el factor confianza o credibilidad es determinante del contrato de agencia y, al mismo tiempo, relativamente independiente de los mismos precios señalados. Sumando esta lista de ejemplos, podemos decir que el contrato empresarial se orienta a generar determinados excedentes organizacionales y desecha otros en función de alternativas empíricas o reales, más que contractuales o normativas.

El mecanismo confianza-desconfianza es un elemento esencial del contrato de agencia, tanto en su letra (cláusulas del contrato), como en el desenvolvimiento de la relación correspondiente. Aunque habitualmente la modelística económica no preste atención a estos aspectos, creemos que los aspectos de confianza-desconfianza solamente relegados al estado de naturaleza tienen una importancia no menor tanto en sectores específicos de la actividad económica (bolsa, finanzas), como también en general con respecto a los costos de agencia que gravitan en el excedente organizacional.

La motivación confianza-desconfianza incide en la relación contractual de agencia en un doble sentido. Si la confianza brinda un incentivo para celebrar el contrato de agencia, la suspicacia repercute sobre los costos de agencia y, en el caso

extremo, puede implicar el finiquito de la relación indicada. Por lo que resulta claro que el elemento confianza-desconfianza es “determinante” (en el sentido de variación marginal definitoria) para la celebración del contrato de agencia o para su cancelación.

Los modelos económicos que forman parte de la economía crematística, o sea aquellos que se basan en la relación precios/cantidades, relegan factores como los que acabamos de reseñar. La confianza, por tomar solo un ejemplo, es fundamental en la relación contractual que vincula al mercado abierto con las organizaciones. En efecto, los agentes independientes del mercado abierto pierden esa característica cuando se asocian por medio de un contrato de agencia, para constituir empresas homogeneizadas por una finalidad común entre los signatarios. Una vez constituida la empresa, agrícola digamos, se constata que en el contrato de agencia existen una serie de condiciones que no se refieren directamente a los precios y las cantidades: calidad de los productos, zona geográfica de localización, delimitación de proveedores, etc.; pero aun cuando el contrato de agencia fuera muy detallado, sería imposible que previese todas las eventualidades posibles, por lo que el factor confianza es esencial para que tenga lugar no solamente al momento de la celebración inicial, sino también en las sucesivas renovaciones que irán dando contenido al cálculo de eficacia.

### *1.3 Influencia sobre los criterios de eficacia*

La economía política (conflicto de intereses) que pone en acto la relación de agencia puede resumirse en tres momentos. Durante el primero, los accionistas tratan de maximizar el valor de la empresa como un todo. En el segundo, los gerentes buscan la maximización de sus remuneraciones a través de la dimensión de la empresa. Y en el tercero, se determinarán tal o cual estrategia empresarial en función del control de la empresa por parte del principal o del agente. Tanto la naturaleza de la relación de agencia en la empresa, como el acuerdo contractual de la misma, pautarán los criterios de eficacia con respecto al excedente organizacional que se obtiene a través de los conflictos suscitados en las tres etapas indicadas.

Contra el espontaneísmo relacional, afirmamos que el control de agencia tiene lugar porque los agentes son oportunistas en tanto que buscan tergiversar la función de utilidad del principal y éste también porque escatima pagar el precio de la lealtad. En ambas situaciones no procede el espontaneísmo interindividual idealizado por la ortodoxia neoclásica. En la realidad, es porque existe conflicto de intereses que el cálculo racional entraña tanto al oportunismo como al control del mismo. Recordemos que el oportunismo es consecuencia de la autonomía indivi-

dual que admite limitaciones no por vocación propia, sino porque existen controles o supervisiones de agencia. Los límites del oportunismo surgen de acuerdo al código moral implícito o explícito por lo que no puede evitarse una perspectiva institucional que dé razón del excedente organizacional como resultado de la articulación entre convenciones sociales y organizaciones privadas.

Los costos de agencia definen a la forma organizativa más eficaz en tanto que la diferente asunción del riesgo determina distintos sistemas de decisión destinados a generar excedente organizacional. Los costos de agencia son: (a) de supervisión del mandatario, (b) de seguimiento del contrato, por ejemplo, motivar a los simples asociados para que devengan *stakeholder* o asociados como las estacas, y (c) de oportunidad por no haber contratado a otro agente. Los costos de las organizaciones resultan de sumar los costos del mercado de los derechos de propiedad al costo de las transacciones y a los costos de agencia. El costo de fabricación no es un costo de la organización en sí mismo, sino un costo de transformación. Por lo tanto, los costos de agencia son aquellos que soportan los contratantes a fin de operativizar la obra común, pueden ser monetarios o no; su eficacia está indicada por su minimización. Son los gastos de motivación, supervisión y los costos de oportunidad del contrato de agencia con respecto al ejercicio del derecho de propiedad sin intermediarios.

El consejo de administración ejercita una manipulación esencialmente política de la empresa privada, la cual en nada escapa a los procesos de confianza/susplicacia que gravitan sobre la configuración específica del arraigo. No es por casualidad que a ciertos funcionarios que asumen determinadas condiciones laborales se los llama “empleados de confianza”, es decir, participantes *stakeholder* o arraigados. Existe allí una relación de agencia entre el empleador y el funcionario que presupone una dinámica especial y diferente del conjunto de asalariados del mismo organismo. No se trata de benevolencia, sino de una relación de agencia que demanda una lealtad firme (*stakeholder*) del empleado (agente) con respecto al empleador (principal). Por lo que podemos ver que hay condiciones especiales en las cuales la conducta demasiado centrada en sí misma resulta ineficaz para las organizaciones. Todavía la confianza es esencial en el mundo en el que nosotros vivimos; y para ganar esta confianza, a menudo se requieren de actos que limiten al interés por el provecho individual, que tamicen al comportamiento utilitario: la racionalidad substantiva deviene limitada y los criterios de eficacia adquieren el mismo carácter relativo.

Si la gestión converge con el control, los haberes residuales se limitan a un número pequeño de participantes pero, en caso contrario, es decir, cuando la separación de la propiedad con la gestión implica un gran número de personas, adquiere relevancia la posibilidad de asimilar a la empresa privada con una pública.

La teoría de la agencia tuvo el gran mérito de resaltar el tema de la separación entre la propiedad y la gestión de las organizaciones, lo cual adquiere renovada vigencia en las empresas mundializadas del presente. Suponer, tal como lo hace cierta teoría económica, que las empresas encuentran razón de ser en la maximización de su valor de mercado, puede coincidir con los objetivos de los principales, pero no siempre de los agentes. Y este aserto se refuerza en proporción al crecimiento del tamaño de la empresa hasta el punto en que la frontera macro-micro del excedente organizacional deviene muy imprecisa, por no decir inexistente: la eficiencia configura una intersección con la eficacia.

Cuanto más grande es la empresa privada, refuerza el carácter público que pueda adjudicársele con consecuencias nítidas en los criterios de eficacia. El importante número de accionistas (principal) no puede basarse exclusivamente en los costos de agencia, sino que, diferentemente, debe apoyarse en el factor confianza que permita economizar esos costos durante la contratación del agente. Cuanto mayor sea la cercanía entre el factor confianza *ex ante* y *ex post*, más se acercará la relación de agencia a la eficacia de gestión, al arraigo de los agentes y a la optimización del excedente organizacional; por el contrario, el oportunismo contractual motiva a los cazadores de rentas investidos de la condición de mandatarios a emprender la captura respectiva. Aunque siempre debemos recordar que el cálculo del rentista es comparado con el cálculo del control, por lo que si controlar es muy caro, puede tener economicidad dejar actuar libremente a los cazadores de rentas. La eficacia depende entonces del costo del control y permite obtener uno u otro excedente organizacional.

Tan importante como la relación de agencia planteada entre los directivos de las empresas y sus accionistas, es la relación de aparcería por medio de la cual se establece un contrato mixto de sociedad y arrendamiento donde la posición del aparcerero (agente) con respecto a la información y otras variables instrumentales le permiten controlar los estados de naturaleza de manera eficaz. A su vez, el mandante necesita establecer un contrato que motive la mayor información posible con respecto a los estados de naturaleza. De esta forma, pero en otro caso, las compañías de seguros combinan sistemas de primas mínimas con otras punitivas para refrendar que el asegurado transparentará la información. En su defecto, el mandante considerará como óptimo aquel contrato de agencia por medio del cual el mandatario asume todas las consecuencias de sus actos asumiendo todos los costos de la eficacia.

Cuando el mandante pague al mandatario una suma fija, él mismo podría asimilarse a un derechohabiente residual que maximiza su excedente siempre que medie una gestión eficaz de la relación de agencia. En el momento que el mandatario llegue a su nivel mínimo de utilidad de reserva, el excedente organizacional será

máximo para el mandante, al mismo tiempo que el criterio de eficacia se habrá transformado en otro de reparto que determina una apropiación francamente asimétrica del excedente organizacional.

Dada la separación entre la propiedad de los activos y la gestión de la eficacia, no tardará en plantearse el conflicto entre los modelos organizacionales alternativos, tal como vemos a continuación.

## **2. Conflicto de modelos: la empresa flexible**

El concepto “hechos estilizados” fue propuesto originariamente por Kaldor para hacer referencia a ciertos sucesos considerados típicos en tanto que significativos, aunque no pudieran cifrarse con exactitud. En este sentido, todo hecho cuanto más agregado es, mayores aproximaciones contiene. En el caso de tipificar el comportamiento de los agentes económicos, por ejemplo la empresa flexible, se construye un prototipo teórico al cual se supone representativo de determinados comportamientos reales. De esta manera, y aunque la frontera entre los hechos estilizados y los hechos reales no esté delineada con nitidez, se puede realizar un análisis comparativo de los prototipos empresariales que generan excedente organizacional.

Si bien en las páginas siguientes utilizamos algunas referencias de Aoki, hemos reemplazado la denominación “empresa norteamericana” (A) utilizada por este autor, por empresa “rígida” (R); y hemos hecho lo propio con “empresa japonesa” (J) por la empresa “flexible” (F). Ello se debe a que, según la misma fuente, el hecho estilizado que le permitió construir el prototipo de empresa norteamericana o empresa A se trató en realidad de “un estereotipo obsoleto” (Aoki, 1989: 11) que fue habitual en los años setenta, pero no posteriormente y ni siquiera en Estados Unidos. Por todo ello nos parece útil comparar el prototipo R con el prototipo F en el marco de la mundialización creciente de las economías nacionales causada por el desarrollo competitivo (Aoki, 1994: 11-13), pero sin hacer una referencia concreta a un país determinado; sobre todo porque en la práctica lo más usual es encontrar combinadas a la coordinación jerárquica de la empresa R con la coordinación horizontal de la empresa F (Aoki, 1989: 43).

La mundialización tiende y tenderá a disminuir la gravitación de las influencias culturales (japonesa o anglosajona, por ejemplo) en la dinámica de las empresas competitivas. En este sentido, compartimos la previsión de que la evolución empresarial se dirige hacia un nuevo prototipo organizacional (Aoki, 1989: 314) que integre, más que disocie, los patrones culturales de las naciones. En un trabajo posterior, la misma fuente (Aoki, 1994b: 295-296) estudia la eficacia del prototipo híbrido con respecto al manejo de la información que, como

anotamos en la introducción, sirve de base para definir a la empresa. Con esta perspectiva actualizada, nos permitimos decir que la obra de Aoki (particularmente 1989 y 1991) fue víctima de una concepción tripolar del mundo que hoy en día está siendo reemplazada por la mundialización del modelo norteamericano tal como lo prueba la emergencia estratégica de la empresa F en la nueva economía de cualquier país.

Es posible contrastar la empresa R con la empresa F por medio de un enfoque microeconómico que utilice las teorías de la información, los incentivos, y los contratos (Aoki, 1989: XI) con respecto a empresas que pueden vincularse de distintas maneras con el mercado abierto. Estas últimas consisten esencialmente en dos formas de ver tal vinculación: o bien se considera a la empresa como una alternativa organizacional al mercado abierto (Coase y Williamson en Williamson y Winter, 1996), o bien se la considera como una prolongación del mismo (Alchian y Demsetz, 1994: 84; y Demsetz, 1996: 237-240). En ambos casos vale la pena considerar el enfoque organizacional comparativo que propone la empresa R con respecto a la empresa F, en especial porque en los mercados emergentes todavía prevalece significativamente el prototipo de la empresa R.

La mundialización económica promueve un enfoque comparativo que considera de manera relativa a las diferencias institucionales entre los países que albergan a la empresa R y a la empresa F. Esa mundialización plantea fenómenos económicos, políticos y organizacionales que son mucho más cosmopolitas y resultantes del capitalismo postmoderno que nacionales o locales. El enfoque comparativo, entonces, no menosprecia la vigencia de las especificidades y particularidades nacionales, sino que las sitúa en el plano de la mundialización. Esta última es la que señala a la empresa F como más apta para desarrollar la lucha competitiva que la empresa R y por lo mismo, para definir la pauta evolutiva en la generación del excedente organizacional.

### *2.1 Influencia en las jerarquías*

La comparación de la empresa R con la empresa F señala una organización jerárquica que relativiza las jerarquías funcionales, donde la relación de dominación/subordinación al interior desaparece o deja de tener importancia con respecto a la generación de excedente organizacional (Tonus y Delamotte, 1992: 3). En efecto, si la empresa R alberga un régimen jerárquico apegado estrictamente a las jerarquías funcionales, la empresa F fomenta la comunicación horizontal y, por ello, matiza las jerarquías funcionales; es decir, implica una forma de gerencia consistente en integrar diversas unidades operativas especializadas, más que imponer una gradación

piramidal. Así lo hace la empresa F al utilizar corrientes de comunicación horizontales que facilitan una coordinación basada en el consenso operativo.

En la empresa R se promueve la especialización y la nítida demarcación de puestos, aunque los operativos especializados difieran de los encargados de solucionar distintas urgencias. Por el contrario, en la empresa F es el grupo de trabajo quien tiene capacidad de respuesta autónoma, aun en el caso de urgencias o imprevistos. Mientras que en el primer caso existe una cuadrícula de funciones, en el segundo las mismas tienden a estar integradas, por lo que el excedente organizacional es cada vez más resultado del trabajo de la comunidad jerarquizada y menos de los individuos.

La organización privativa de la empresa F conduce a un contenido particular de las jerarquías mucho más ligada al rango de los funcionarios que a los atributos funcionales de las tareas (Aoki, 1994:12); por lo que la jerarquía de rangos se transforma en sistema de incentivos que motiva las habilidades de trabajo sin apelar a una delimitación funcional rígida. Contrariamente a la organización fordista, dentro de la organización basada en los rangos no existen descripción de tareas pormenorizadas y perfectamente especializadas.

El régimen jerárquico basado en los rangos puede adaptarse a la remuneración individual del trabajo. Este es un aspecto esencial de la empresa F. Pero el régimen de rangos no resulta solamente en la fijación de salarios, sino que también determina la sucesión de promociones distinguiendo a los elementos más competitivos de los menos competitivos (Aoki, 1994: 15). Lo que también es esencial para la organización F, es que a cada rango corresponde un nivel salarial, pero no una función determinada en el proceso de trabajo porque la individualidad requerida es polivalente más que especializada.

La organización jerárquica basada en los rangos determina una demarcación de empleos variable que flexibiliza las relaciones operativas, de manera tal que el viejo principio fordista de “la persona indicada en el lugar preciso” es reemplazado por “el rango debido a los operadores polivalentes”. En especial, es la rotación de puestos la que permite a cada subconjunto de la empresa F ajustar las plazas de trabajo en función de los requerimientos de las etapas posteriores. El régimen de rangos entraña una cadena de cooperación que permite valorizar las motivaciones escalafonarias, aunque estén individualizadas. He aquí una forma más de constatar que la competitividad individual, grupal y hasta nacional, no son antinómicas ni con la cohesión social (capital social), ni con la eficacia microeconómica que da lugar al excedente organizacional.

En la empresa F los trabajadores comparten la información y los conocimientos entre jurisdicciones diferentes de forma que las economías de la especiali-

zación son reemplazadas por otro tipo de beneficios organizacionales que incrementan el excedente del mismo carácter. Por ello la pérdida de eficiencia estática es reemplazada por la dinámica del excedente organizacional que deriva de la rotación de puestos, la difusión de habilidades o la comunicación informal positiva.

Para el desarrollo competitivo, resulta esencial que la organización interna de la empresa F pueda seguir de cerca la evolución del mercado abierto. Así, cada fase (n) de producción arrastra a la (n-1). Más que arriesgarse con las previsiones del mercado abierto que realiza la empresa R, la empresa F utiliza los métodos informáticos, eventualmente robóticos, para acoplarse a la evolución efectiva del mercado abierto y, al mismo tiempo, organizar la producción interna con base en las técnicas de inventario nulo y producción en el tiempo preciso. El excedente organizacional de la empresa F sigue de cerca la evolución del mercado abierto.

La empresa F adquiere ventaja competitiva por medio del sistema de información que establecen los agentes económicos al acordar convenciones. Esa información consiste en comunicaciones rápidas entre los miembros de la organización, las cuales entrañan la posibilidad de responder bien y rápidamente a los conflictos competitivos que plantea el mercado abierto. En paralelo, el mismo sistema de información horizontal permite responder a los conflictos microeconómicos que entraña el excedente organizacional, particularmente el suscitado por las asimetrías de rangos.

La empresa F presenta una serie de características (Aoki, 1989: 32-35) que configuran una nueva dinámica del excedente organizacional. En primer lugar, se produce un ahorro substancial en la inmovilización de inventarios. En segundo y contra la eficiencia estática, se promueve la eficiencia dinámica que hace más fácil incorporar las innovaciones tecnológicas. En tercer lugar, la coordinación horizontal de los grupos de trabajo facilita la eficiencia administrativa. En cuarto, la coordinación horizontal debe ser completada con un grado eficiente de centralización de la información a fin de solucionar los problemas de los distintos niveles de tareas. Y en quinto lugar, se difunden los incentivos colectivos al trabajo que justifican el excedente organizacional basado en el régimen de rangos jerárquicos.

La ventaja competitiva de la empresa F con respecto a la empresa R es que con la coordinación horizontal, la primera puede adaptarse mejor y más rápido a las fluctuaciones del mercado abierto. Dicha ventaja competitiva de la empresa F resulta de la habilidad de los trabajadores para procesar información *in situ*. La misma ventaja competitiva será incrementada por el mejoramiento de la tecnología de la comunicación, pero parece poco realista que este desarrollo tecnológico pueda prescindir del elemento humano, contrariamente a lo que proponen las teorías del “horror económico” (Forrester, 1998). Ello quedaría demostrado por la distinta per-

meabilidad que tienen cada uno de los conjuntos de operadores para utilizar la robótica: cuanto más y mejor se han utilizado los robots ha sido cuando existió la participación cooperativa de sus operadores, la cual hizo posible una substancial reducción de costos y el despegue de las economías de aprendizaje a través de las mejoras resultantes en la eficacia (Coriat, 1994: 101).

“La tecnología actualizada de la robótica y de las comunicaciones no puede substituir completamente a la habilidad de los seres humanos, porque siempre habrá conocimiento no programable que puede ser utilizado en provecho de la utilización de la tecnología más avanzada. Aún las formas más complejas de coordinación utilizadoras de ordenadores no pueden enfrentar todos los sucesos inéditos, por lo que siempre serán fundamentales las habilidades y los conocimientos humanos” (Aoki, 1989: 48). Esto es cada vez más cierto cuando ya el robot reemplaza al cirujano en la mesa de operaciones no para hacer obsoleta la pericia y el conocimiento médico, sino para obviar el temblor de la mano o una incisión desubicada del médico que maneja al robot desde un punto de observación cercano.

## *2.2 Influencia en las motivaciones*

Motivar a los actores de la empresa F deriva de las características etnológicas que tienen los conjuntos humanos (Fukuyama, 1996: 47), porque descifrar una cultura política determinada no se limita a pormenorizar los mecanismos de autoridad, sino que debe integrarse con las formas de resolver los conflictos de cooperación/competencia que dan lugar al excedente organizacional.

Cotidianamente, las empresas tienen ante sí un cometido bastante delicado como encuadrar las acciones individuales a fin de alcanzar la obra común, pero también otorgar a cada uno el margen de libertad y autonomía necesarios para que la individualidad correspondiente se sienta motivada a poner sus capacidades al servicio del conjunto organizativo (D'Iribarne, 2000: 28). En última instancia se trata de resolver el dilema siempre renovado entre disciplina y libertad aclarando que cada cultura política le otorga un sentido particular a ambos términos de la disyuntiva. Para que los estímulos sean verdaderos elementos de motivación productiva, es necesario evitar lo que puede ser una presión inaceptable sobre los participantes, al mismo tiempo que es importante demarcarse de la indiferencia.

Resulta bastante claro que el predominio ideológico, económico y político del liberalismo conduce a identificar la libertad con un derecho de propiedad por medio del cual sé es libre de contratar la acción conjunta que representa cualquier organización. Concebir a la empresa como una trama de contratos deriva de una visión de la libertad individual que es tradicionalmente anglosajona pero que ac-

tualmente tiende a hacerse mundial. Concepción étnica de la libertad y la empresa que coexiste con otras acepciones antropológicas como la germánica de la co-participación obrera o la japonesa de la corporación. En forma paralela, también la concepción ética pudo dividirse en dos enfoques culturalmente distinguibles. Por una parte, la ética individual que apoya la noción de la empresa como un nudo de contratos y, por otra parte, la concepción grupal de lo ético que apoya la noción de la empresa como un clan, una familia o una cofradía. También en este caso la mundialización tiene un papel decisivo en la convergencia de los valores hacia un híbrido organizacional resultante de la interacción cultural que entrañará diversos grados de conflicto.

Por todo lo anterior, las organizaciones pueden verse como resultantes del gobierno de hombres susceptibles de diversas motivaciones (D'Iribarne, 2000: 30). Si la política está impregnada de la economía (mercado político), la viceversa también es cierta porque la organización flexible que permite optimar la generación del excedente organizacional no puede limitarse a instrumentar el displacer de los participantes, sino que debe, más que nada, convocar a la movilización de la creatividad y el entusiasmo de los mismos. Si antiguamente podíamos pensar que la noción de libertad o de ética estaban reservadas a las grandes opciones de la política, hoy en día sabemos que las mismas pertenecen a la cotidianeidad de las empresas (calidad total) y, en particular, a sus mayores o menores capacidades competitivas para generar excedente organizacional.

La empresa F instrumenta un plan de incentivos que no está directamente ligado con los puestos de trabajo o las especializaciones muy delimitadas; por el contrario, puede ligarse a la promoción laboral de individuos polivalentes. La jerarquía de rangos constituye un verdadero programa de incentivos diferente de un escalafón basado en la distribución funcional de tareas, tal como se tabulaba en la organización fordista.

Los empleados de la empresa F siguen un programa de incentivos individualizados a fin de que compitan entre sí de acuerdo al desarrollo de las habilidades, conocimientos y experiencias destinados al proceso de trabajo en el cual la competencia mencionada no excluye a la necesaria cooperación que requiere la obra común: se sitúan así en el módulo cooperación/conflicto de la economía política. La jerarquía de rangos promueve al empleado que evidencia experiencia y ductilidad en una amplia gama de puestos de trabajo. Para ello debe probar una actitud cooperativa, pero de ninguna manera cerradamente individualista, y debe adaptarse rápidamente a los cambios de puestos, sin menoscabo de la capacidad de comunicación y de liderazgo, las cuales no excluyen las dotes didácticas con respecto a los aprendices y otros novatos. Como vemos, la empresa F establece una dupla incentivos/premios

que valora al empleado con capacidad contextual, grupal, colectiva, lo cual en nada se opone al hecho de que las remuneraciones sean individualizadas.

El sistema de incentivos por rangos tiene tres componentes básicos: (a) el salario de acuerdo al rango alcanzado; (b) las promociones de rango; y (c) la indemnización por el fin de la relación laboral activa. El primero contempla tanto una evaluación personal de las cualidades antes indicadas (capacidad de comunicación y liderazgo, etc.), como una retribución por el tipo de labor desempeñada (mayor o menor riesgo, etc.) o asignaciones para vivienda, familia, transportes, etc. En cuanto a las segundas, plantean la vinculación del empleado u obrero con la carrera dentro de la empresa y especialmente la relación de largo plazo. Si bien la edad de los empleados u obreros indica habitualmente una relación estadísticamente positiva entre las promociones de rango y la edad, son las capacidades individualizadas las que permiten distinguir los individuos que ascienden rápidamente en los rangos, de quienes lo hacen lentamente. Y en cuanto al tercer aspecto, las indemnizaciones pueden variar en forma significativa de un país a otro no solamente por razones culturales, sino también por el tipo de política social que se aplica en cada medio nacional. Esto último es un elemento esencial de diferenciación entre las empresas europeas y norteamericanas.

Actualmente, en Japón comienzan a ensayarse nuevos métodos de evaluación que están muy distantes de los utilizados en la empresa R y, al mismo tiempo, muy cercanos del modelo norteamericano. Por ejemplo, la empresa Nippon Foundry (Asahi Shimbun, 2000) utiliza desde hace poco tiempo un sistema de evaluación basado en las trayectorias individuales y la distribución de *stock-options*, lo cual le ha permitido reducir nítidamente los costos de producción, por lo que es posible deducir que las jerarquías de la empresa R utilizaban demasiados recursos y bloqueaban el desarrollo competitivo de las empresas.

Dado que la empresa F requiere una masa crítica de empleados y obreros que hagan carrera en la empresa, ello revalida la importancia del largo plazo en la relación laboral. Si bien en el corto plazo la remuneración puede ser fijada por anticipado según el rango adjudicado con relativa independencia de sus cualidades laborales, en el mediano y largo plazo los incrementos de las remuneraciones estarán asociadas al rango que se obtiene mediante sucesivas promociones. A término, serán los empleados más competitivos los que ascenderán rápidamente y, en consecuencia, obtendrán mejores remuneraciones. Es obvio entonces que la empresa F impone al criterio de justicia conmutativa en el reparto del ingreso.

Las empresas R que subsisten en Japón tienden a bloquear el desarrollo de las empresas F basadas en las nuevas tecnologías. En efecto, aunque la necesidad de contratar mano de obra calificada en las nuevas especialidades es muy gran-

de, la cristalización inherente a la empresa R induce las deslocalizaciones de empresas japonesas hacia diversos mercados externos con el fin de levantar esta restricción. Aunque no se debe olvidar que el empleo vitalicio se puede asociar al desarrollo competitivo que necesita de los trabajadores arraigados (stakeholder) para generar un excedente organizacional óptimo (Aoki, 1994: 17).

Pareciera ser que Corea del Sur está adaptando mejor que Japón la empresa R a la flexibilidad necesaria en un proceso que podría verse como una prueba de la americanización del mundo. Allí los *chaebols* (conglomerados) llevan a cabo transformaciones conducentes al despegue de diversas *start-up* (empresas de la nueva economía no necesariamente de grandes dimensiones) las cuales, al mismo tiempo, se beneficiaron de diversas medidas promocionales del gobierno como los incentivos fiscales. Contrasta entonces, la situación sudcoreana con la japonesa, donde las empresas de la vieja economía padecen tanto por la abultada plantilla de personal, como por el equipamiento excesivo o el endeudamiento, todo lo cual alude a las distintas formas de flexibilidad que tratamos en la sección siguiente.

Los requerimientos de la nueva economía están produciendo déficit de personal calificado, así como de aquellos que dominan el idioma inglés y, sobre todo, déficit de equipamiento con redes de *internet* ultra rápidas. Los requerimientos de la nueva economía imponen el criterio flexible de “más rápido, más pequeño y más barato” (faster, smaller and cheaper) (Tonus y Delamotte, 1999: 2), el cual decreta la obsolescencia de la empresa R.

En un sentido o en otro, los casos de Japón y Corea del Sur ponen de manifiesto que la lucha competitiva del presente se decide en gran medida por la reducción de la “brecha numérica”, es decir, por la mayor o menor capacidad de utilizar las nuevas tecnologías de la información que determina mayores o menores niveles de ingreso y, naturalmente, uno u otro excedente organizacional, pero siempre dentro de formas empresariales flexibles.

La quiebra reciente del grupo Sogo en Japón (cadena de tiendas departamentales) puso en evidencia (Asahi Shimbun, 2000) que algunas empresas no habían podido superar los efectos negativos de la especulación bursátil e inmobiliaria registrada a finales de los ochenta. Aunque actualmente existen indicadores seguros de la recuperación asiática, no es menos claro que la alta tasa de desempleo (casi 5% de la PEA) obliga a reflexionar sobre las diferentes formas de flexibilidad que inducen otras tantas motivaciones. Cumpliendo periodos hebdomadarios menores o aún jornadas más reducidas, los trabajadores que así se reorganizan pueden dedicar más tiempo al esparcimiento, a la educación o a otros menesteres. Cabe destacar que estas reducciones del tiempo de trabajo, por lo menos en Holanda, competen no solamente a la mano de obra poco calificada, sino a los funcionarios

de altas responsabilidades, por lo que inciden en un amplio abanico de agentes económicos y las motivaciones respectivas.

Una adaptación del sistema holandés representaría no discriminar a los trabajadores eventuales y de tiempo parcial. Desde 1996 este país posee una legislación que prohíbe tal tipo de diferenciación tanto con respecto a los salarios como a las vacaciones pagadas y las pensiones por retiro que, en cualquier caso, deben ser proporcionales al tiempo de labores. De esta forma y en la medida que Japón intentara adoptar el modelo holandés a fin de flexibilizar sus relaciones laborales en las empresas, las organizaciones deberán prestar mayor importancia a la calificación de la mano de obra que influye en el rango y menor ponderación a la antigüedad, por lo que la calidad de las prestaciones que se otorgan a los empleados de tiempo parcial debería crecer.

De acuerdo a lo anterior y si se tratara de las horas extras, la tradición japonesa de no pagarlas desaparecería, por el contrario, todo trabajador tendría que cobrar sin atenuantes las horas suplementarias. Pero así como el fraccionamiento del tiempo laboral tradicional repercute sobre las horas suplementarias, también lo hace sobre las posibilidades de contratación que se brindarán a los jubilados en buen estado de salud y con deseos de reciclarse en el mundo del trabajo, esta vez a tiempo parcial.

De acuerdo a lo anteriormente indicado, vemos que tanto el largo plazo de las empresas F como el corto plazo de las R, dependen de las distintas formas de flexibilidad que generan excedente organizacional.

### *2.3 Influencia en las formas de flexibilidad*

La empresa F es postfordista y cubre distintas formas de flexibilidad de acuerdo al tipo de empresa, rama de actividades y país. De todas maneras, podemos distinguir cuatro formas generales de flexibilidad (Mercure, 1997: 58). En primer lugar, la flexibilidad financiera que busca adaptar los costos de las inversiones y el conjunto de los salarios a las variaciones del mercado abierto. Relacionado con el costo de las inversiones, surge el ejemplo de los *stocks* nulos de materias primas; en cambio y en relación a los salarios, surge el caso de la subcontratación. Sin lugar a dudas que el mayor impacto social se relaciona con la flexibilidad de la masa salarial porque es a causa de ella que los patronos cuestionan tanto a la prescripción del salario mínimo, como a la indexación de los salarios o a las prestaciones. Este tipo de flexibilidad no solamente conduce a la tabulación de los salarios, sino a que exista más de una forma de tabular las remuneraciones.

En segundo lugar, existe la flexibilidad técnica, la cual busca adaptar la línea de producción o cadena de montaje a las variaciones de la demanda registra-

das o anticipadas. Si bien este tipo de flexibilidad se produce habitualmente en las empresas que producen bienes de consumo masivo, también tiende a generalizarse hacia ramas tan disímiles como los automóviles de lujo y otros casos. La flexibilidad técnica no puede menos que repercutir dentro de la empresa F, donde la forma de intercambio de información es esencial para el desarrollo del excedente organizacional. En la empresa R la tabulación de las especialidades es rígida según normas preestablecidas, por lo que la coordinación es jerárquicamente inflexible en el mismo sentido y se proyecta en un orden invariable de tareas repetitivas. Como consecuencia de todo ello, en la firma R la comunicación es jerárquica y vertical. En la organización F, por el contrario, la rotación de puestos de trabajo es intensa, las especializaciones son cambiantes y se fomenta la comunicación intensiva a través de distintos medios más o menos establecidos. Existe entonces una comunicación flexible que condiciona a la empresa F hacia la innovación permanente de manera que el excedente organizacional tiende a ser óptimo.

En tercer lugar, la flexibilidad funcional desarrolla la polivalencia de la fuerza laboral. Se basa en una mayor autonomía del trabajador en la empresa F con respecto a la R. Por su propia dinámica, tiende a borrar los límites entre las especializaciones y, aún más, entre el trabajo específico y las labores de mantenimiento o las tareas emergentes. En la empresa R la distribución de funciones es acorde con las ganancias de especialización en el sentido clásico de la división del trabajo: los programadores establecen las parcelas de labores y los operarios ejecutan actividades cuadrículadas sin solución de continuidad. Por el contrario, en la organización F tienden a desdibujarse las fronteras entre las tareas de planeación y las de ejecución porque, por ejemplo, la cogestión del proceso de trabajo hace que exista una verdadera interacción entre concepción y ejecución de la fabricación. Este tipo de diferenciación entre la empresa R y la empresa F puede constatarse tanto hacia el interior de la organización como con respecto a la subcontratación, con resultados patentes en la innovación y el excedente organizacional ahora visto en un ámbito tanto de empresa como de subcontratantes; es decir, verdaderas redes organizacionales.

En cuarto lugar, la flexibilidad numérica deriva de la adaptación de la producción a las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones (cubrir la brecha numérica). Ella redundará en la búsqueda de nuevos perfiles de especialización en los trabajadores, así como en nuevas formas de subcontratación que pueden justificar tanto al tiempo parcial como al trabajo a domicilio o aun a destajo. Resulta difícil entonces seguir viendo al excedente organizacional como un resultado estrictamente microeconómico en el sentido de empresas aisladas de los sistemas de redes (la empresa punto en el enfoque tradicional). No se trata solamente de que se

subcontrate el trabajo, sino que esta delegación de tareas depende de las competencias que demanda la nueva economía.

Si bien resulta aceptable que las nuevas formas de flexibilidad logran resultados positivos en la productividad global de los factores, no es lo mismo con el empleo, que está sometido, por lo menos, al lapso temporal que media entre la destrucción y la creación de procesos de trabajo (asunto no tratado por Schumpeter, 1974: 68-103, ni en otras obras de la misma fuente). Tampoco es posible ignorar que las distintas formas de flexibilidad pueden incrementar los conflictos del excedente organizacional entre ellas. Por ejemplo, porque la flexibilidad numérica se contraponen a la necesidad de lograr el arraigo de los trabajadores (stakeholder) o porque la alta rotación de personal (corto plazo) que propende la flexibilidad numérica se enfrenta a la necesidad funcional de desarrollar la polivalencia del personal a través de formación de largo plazo.

La empresa R privilegia la especialización funcional en el entendido, planteado desde Adam Smith, de maximiza el excedente organizacional. Este acento sobre la especialización ha promovido el desarrollo de las categorías ocupacionales en el mercado abierto donde se confrontan la oferta y la demanda laboral. Dentro de la empresa, los sindicatos tienen un poder variable para incidir en el monto y tipo de remuneraciones que se pagan según los puestos de trabajo. Pero en paralelo a los escalafones que determinan tanto el mercado abierto como el ambiente microeconómico de la empresa, los propietarios se caracterizan por recibir la parte residual del excedente organizacional dentro de un proceso de gestión que debe conjuntar las diferentes formas de flexibilidad más que separarlas.

Los empresarios están obligados a sustentar con éxito el desafío de la flexibilidad en sus distintas manifestaciones. Y hacemos esta aclaración porque el uso habitual del término “flexibilidad” (cargado de polémica a partir de sus múltiples significados) tiende a asociarse, exclusiva y erróneamente, con la agilización de los despidos de personal. Las motivaciones de los ejecutivos para generar excedente organizacional representaban un conflicto simplificado cuando existía la empresa clásica en donde la figura de propietario y gerente coincidía, pero después de iniciada la evolución económica esta coincidencia dejó de tener lugar y fue reemplazada por la divergencia de propietarios (accionistas) y gerentes (ejecutivos). En paralelo a esta evolución hacia las grandes empresas, la nueva economía recicla a la empresa clásica de pequeñas y medianas dimensiones, aunque totalmente flexibilizada. Fue concretizándose, así, una nueva escala de motivaciones flexibles para cualquier dimensión tanto de las empresas como del excedente organizacional.

La empresa F tiende a una negociación laboral menos cuadrículada que la de la empresa R a causa de los determinantes que surgen del proceso de trabajo

donde las instancias colectivas son tan importantes como las individuales. No es necesario llegar al extremo de postular que la empresa F “es controlada y dirigida a favor de sus empleados” (Aoki, 1989: 100), para aceptar que una negociación laboral menos clasista tiene lugar en la empresa F con respecto a la empresa R. Más aún, la dilución de estos antagonismos *ex ante* también se verifica en la negociación que llevan a cabo accionistas y gerentes. En este último caso, los accionistas no pueden mantenerse en una posición de dominio asfixiante que cercenaría el sistema de incentivos tanto para ejecutivos como para empleados y obreros.

Es posible pensar que la empresa F irá incorporando cada vez más una noción de equipo o de juego cooperativo porque así lo exige el desarrollo competitivo. Contrariamente al comportamiento super individualista que podía motivar la empresa R, en la empresa F los actores de la producción deben instrumentar formas de comunicación y poder adaptables a las cuatro formas de flexibilidad que se han reseñado anteriormente. En este sentido, los ejecutivos pueden verse como instancias de vinculación maleables entre accionistas y trabajadores, como administradores de objetivos que reconociendo las inapelables condiciones de rentabilidad no por ello dejan de perseguir las metas de crecimiento que, con mayores o menores tasas de retorno en el corto plazo, aseguren la sustentabilidad del excedente organizacional basada en las motivaciones a fin de que se consoliden tanto los activos de los accionistas, como las remuneraciones de los ejecutivos o las plazas de trabajo de los empleados y obreros. Ello, una vez más, no es patrimonio cultural de ninguna nacionalidad (tal como lo pretende Aoki), sino el resultado de la dinámica de equipo que da lugar al excedente organizacional de la empresa F.

La empresa R bien pudo funcionar con un sistema corporativista que tendía a unir bancos e industrias, en la medida que el banco proporcionaba créditos de corto plazo y era el principal accionista de la empresa/cliente (Aoki, 1989: 127). De esta forma, pensamos nosotros, se materializaba una estructura corporativa donde los bancos financiaban el corto plazo con créditos corrientes, al mismo tiempo que el largo plazo al suscribir las acciones de las empresas. Estas últimas eran parte de un conjunto corporativo R que es diferente de las redes F.

Con respecto al pasado, es razonable aceptar, siguiendo a Aoki, que este tipo de relación bancos/industria dotaba a estas últimas de mayor autonomía por comparación con las empresas no corporativas donde los particulares accionistas o los bancos no accionistas ejercían el control necesario sobre los gerentes. Hoy en día y aparte de Estados Unidos, cuando los mercados bursátiles ganan importancia no solamente en Asia sino también en el Mercado Común Europeo, es posible aceptar que el sistema corporativo de motivaciones R cede el paso al F instrumentado por

la relación bolsa/empresas, particularmente en el caso del financiamiento al capital de alto riesgo en la nueva economía.

Más aún, la evolución actual de los mercados mundiales nos sugiere una expansión de las OPA que buscan adaptarse a las diferentes formas de flexibilidad por medio de la adquisición de grandes paquetes accionarios. Anteriormente, y como característica propia de las economías cerradas y el sistema corporativo, las empresas R podían evitar confrontarse con las OPA que descartan la negociación de los compradores potenciales con los ejecutivos de la empresa aludida. Particularmente en los *keiretsu* japoneses, quienes no sin cierta paradoja, representan a un sistema corporativo que hoy está puesto en tela de juicio por las distintas formas de flexibilidad.

### **Conclusiones**

La evolución real de las organizaciones evidencia los conflictos de intereses y de modelos que existen en las empresas. Ambos aspectos inducen a desarrollar el análisis en términos de una economía política de la microeconomía.

Refiriéndonos a la relación de agencia, ubicamos el origen de esta economía política de las empresas en tres instancias. Primero porque la naturaleza colectiva de la empresa hace posible que los gerentes no asimilen su función de utilidad con la de los propietarios o viceversa, por ejemplo, los agentes pueden perseguir la obtención de diversas remuneraciones (prestigio, compadrazgos, delitos de cuello blanco, etc.) que no coinciden con los objetivos del principal consistentes en maximizar el valor de mercado de la empresa. Segundo porque el contrato empresarial es necesariamente incompleto. Las falencias del contrato dejan al descubierto el hecho de que los agentes no elijen la mejor combinación de rendimiento/riesgo o, peor aún, que evidencien una verdadera aversión por el riesgo, la cual pone en entredicho la función emprendedora que encomienda el principal. Y tercero porque los criterios de eficacia, siempre cambiantes pero nunca estáticos, no son solamente un resultado de la asignación de medios escasos con respecto a fines múltiples, sino que al mismo tiempo representan criterios de reparto del excedente organizacional entre principal y agente. Esto último se debe a que, habitualmente, tanto el principal como el agente son derechohabientes residuales que obtienen remuneraciones variables mucho más en función de su poder de reivindicación que en función de cualquier relación entre precios y cantidades.

El conflicto de modelos organizacionales tiene tres tipos de eslabonamientos conflictivos. En primer lugar, el sistema de jerarquías está cada vez más ligado a la categoría de rangos y al trabajador polivalente por lo que las calificacio-

nes de la empresa rígida se aproximan a la obsolescencia técnica. En segundo, y muy relacionado con lo anterior, las remuneraciones del trabajo derivan cada vez más de la capacidad de aprender a aprender, razón por la cual se flexibiliza el capital humano mismo y ya no solamente las finanzas o la tecnología utilizadas por las empresas. Y en tercer lugar, el desafío modernizador que plantean las distintas formas de flexibilidad compete no solamente a los trabajadores, sino también a los ejecutivos y propietarios; así mal podríamos ver a la flexibilidad de las organizaciones como un mero aval para despedir trabajadores.

### Referencias bibliográficas

- Alchian, A.A. y Harold Demsetz (1994). "Production, information costs and economic organization", citados por Gérard Charreaux *et ali*, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", *Economica*.
- Aoki, Masahiko (1989). *Information, incentives and bargaining in the japanese economy*, Cambridge University Press.
- Aoki, Masahiko (1991). "Le modèle J" en *Problèmes économiques*, núm. 2225, marzo.
- Aoki, Masahiko (1994). "The japanese firm as a system of attributes" en Masahiko Aoki y Ronald Dore, *The japanese firm, the sources of competitive strenght*, Oxford: University Press.
- Aoki, Masahiko (1994b). "Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise", en André Orléan (director), *Analyse économique des conventions*, Presses: Universitaires de France.
- Arrow, Kennet J. (1985). "The economics of agency" en J.W. Prats y R.J. Zeckhauser *Principals and agents: the structure of business*, Harvard Business School, Boston: Research Colls.
- Arrow, Kennet J. (1974). *The limits of organization*, Norton.
- Asahi Shimbun* (diario). "IBJ Link to Sogo Debt Scam", 2 noviembre 2000.
- Bergeron, Sophie (1996). "Information, competence économique et organisation" en *Economie appliquée* núm. 2, Institut de Sciences Mathematiques et Économiques Apliquées (ISMEA).
- Case, Karl E. y Ray C. Fair (1997). *Principios de microeconomía*, Prentice Hall.
- Coase, Ronald (1973). "El problema del costo social" en William Breit y Harold Hockman, *Microeconomía*, México: Nueva Editorial Interamericana.
- (1996). "La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo" en Williamson y Winter (1996).
- Coriat, Benjamin (1994). *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois.

- Demsetz, Harold (1996). "Una revisión de la teoría de la empresa" en Oliver Williamson y Sidney Winter (1996).
- Derhy, Armand (1997). "Le gouvernement de l'entreprise: mode optimal de résolution des conflits d'intérêts entre actionnaires et gestionnaires?" en *La Revue du Financier*, núm. 111/112.
- D'iribarne, Philippe (2000). "Management et cultures politiques" en *Revue Française de Gestion*, núm. 128, marzo/mayo.
- Fama, E.F. (1980). "Agency problems and the theory of the firm" en *Journal of Political Economy*, núm. 88.
- Forrester, Vivianne (1998). *L'horreur économique*, Fayard.
- Fukuyama, Francis (1996). *Confianza, las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Atlántida.
- Jeannot, Fernando (1999). "La racionalidad limitada de los intercambios" en *Economía, teoría y práctica*, núm. 10.
- Jeannot, Fernando (2000). "De las fallas del mercado a las fallas de las organizaciones" en *Análisis Económico*, núm. 31, primer semestre de 2000.
- Jensen, M.C. y W. Meckling (1976). "Theory of the Firm: managerial behavior agency costs and ownership structure" en *The Journal of Financial Economics*, núm. 4, octubre.
- Katz, Michael L. y Harvey L. Rosen (1994). *Microeconomía*, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Koutsoyiannis, A. (1985). *Microeconomía moderna*, Amorrortu.
- Kreps, David Mare (1995). *Curso de teoría microeconómica*, Mc Graw Hill.
- Mercure, Daniel (1997). "Les formes de la flexibilité" en *Sciences Humaines*, Auxerre, diciembre.
- Mochón, Francisco y Alfonso Pajuelo (1990). *Microeconomía*, Mc Graw Hill.
- Mongin, Philippe (1984). "La controverse sur l'entreprise et la formation de l'irréalisme méthodologique" en *Revue Economique*, núm. 1, enero.
- Ross, Stephen A. (1994). "La teoría económica de la agencia: el problema del principal" en *El Trimestre Económico*, núm. 252, primer trimestre.
- Schotter, Andrew R. (1996). *Microeconomía, un enfoque moderno*, CECSA.
- Schumpeter, Joseph A. (1974). *Teoría del desenvolvimiento económico*, FCE.
- Tonus, Béatrice y Béatrice Delamotte (1999). "Quel impact sur l'entreprise?" en *La Revue des Entreprises*, núm. 617, diciembre.
- Williamson, Oliver E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*, FCE.
- Williamson, Oliver y Sidney Winter (1996). *La naturaleza de la empresa*, FCE.