

Benito Arruñada

Catedrático de Organización de Empresas

Universidad Pompeu Fabra

Teoría contractual de la empresa

A mi padre, Benito Arruñada Rodríguez, y a la memoria de mi madre, María Sánchez Oliveros, miembros de una generación que aún no nos merecemos.

## **Presentación**

### **¿Por qué es necesaria la teoría en la empresa?**

La intención de este libro es ofrecer una introducción accesible y aplicada a los principales instrumentos analíticos de una parte de la teoría económica de la empresa, la que centra su atención en los problemas de motivación o conflicto de intereses. Su vocación es contribuir a llenar un vacío notable. Pese a su gran importancia, la dirección de empresas es una de las tareas menos asistidas por el conocimiento científico. En su lugar, se recurre con frecuencia a la mera descripción de prácticas y experiencias, con la esperanza de que los directivos imiten las soluciones de aquellas empresas a las que se supone excelentes. En el terreno formativo, se apela a la inducción: Se intenta que el futuro directivo desarrolle su intuición y capacidad de diagnóstico con la esperanza de que le sirvan para detectar situaciones equivalentes en el futuro. Un fallo grave de este procedimiento es que las soluciones exitosas de hoy (por no hablar de las de ayer) pueden conducir, a menudo, al fracaso futuro. El mundo de la empresa cambia constantemente. Por ello, la aplicación de soluciones no puede ser mecánica, a diferencia de otras disciplinas, como ocurre quizá en el ejercicio de la medicina. Ciertamente que la observación de experiencias y novedades directivas sirve bien un propósito de actualización y, sobre todo, de puesta en guardia frente a posibles amenazas estratégicas. Puede constituir así un sistema de alerta eficaz. Sin embargo, por el contrario, no asiste al directivo a la hora de interpretar y valorar la información. Para esta tarea, se necesita dar cuenta de las causas y consecuencias de los fenómenos, atendiendo así a lo que en ellos hay de permanente, más allá de lo accesorio y circunstancial. Ésta es la misión primordial que ha de cumplir una buena teoría.

### **Del rigor y la relevancia**

Para realizar esta misión, de modo que sea útil a la tarea directiva, la teoría ha de reunir varias condiciones de rigor y relevancia. Ciertamente el análisis ha de ser, en primer lugar, riguroso. Ello requiere que sea posible contrastarlo, comparando su eficacia para analizar, explicar y predecir, con la que proporcionen otras teorías competidoras. Pero, además, las herramientas teóricas han de tratar problemas reales de la empresa y su exposición ha de ser accesible. No basta, pues, con satisfacer criterios académicos, dispuestos éstos, a veces, a sacrificar la relevancia en aras de un rigor sólo aparente o formal.

El contenido y el diseño del presente libro busca atender a estas exigencias de rigor, relevancia y accesibilidad. Por un lado, su soporte conceptual se basa en las teorías de los derechos de propiedad, costes de transacción y agencia, hoy a menudo inscritas globalmente en lo que se ha dado en denominar “Nueva Economía Institucional”. Estas teorías no están a salvo de padecer contradicciones e insuficiencias; sin embargo, no incurrir en una pretensión falsamente científicista, ignorando los problemas por razón de su intratabilidad formal. Proporcionan, como mínimo, un mapa o taxonomía de todos los que entran en su área

de interés. En esto compiten, además, con ventaja con las enseñanzas directivas clásicas, ancladas aún, a menudo, en la mera descripción no sistemática de los fenómenos.

Asimismo, tendría poco sentido exponer la teoría sin explicar cómo aplicarla. Con este fin, además de utilizar en el texto principal cientos de ejemplos reales, se discuten con mayor detalle numerosas aplicaciones. En el capítulo que sirve de introducción se resumen algunos de los principales problemas prácticos para los cuales la teoría proporciona elementos de análisis. Igualmente, la tabla adjunta (véase p. 6) da una primera idea de las conexiones existentes entre los principales elementos teóricos y su aplicación empresarial, al poner en paralelo los conceptos de la teoría con algunos de los términos empleados en dirección de empresas. Es de esperar que este énfasis en la aplicación práctica disipe cualquier duda que pudiera albergar el lector no iniciado acerca de la utilidad práctica de la teoría y, a la vez, le ayude a dominar el empleo de los instrumentos analíticos que dicha teoría le ofrece.

Por último, un texto de este tipo ha de ser fácilmente accesible sin incurrir en simplificaciones que pudieran comprometer el rigor. Con este fin, se ha intentado reforzar el carácter sistemático de la exposición y se ha diseñado una estructura que posibilita distintos niveles de acceso. Por una parte, se ha buscado un alto grado de cohesión estructural, de modo que sean claras las relaciones entre las diversas ramas de la teoría y las rutas entre éstas y los problemas reales a los que son de aplicación. En la medida en que este objetivo se haya logrado, se evitará la confusión que generan los tratamientos de carácter ecléctico o insuficientemente sistemático. Por otra parte, se han dispuesto varios niveles de lectura fácilmente identificables, con el fin de facilitar una lectura selectiva. Para ello, se usa un tipo de letra más reducido tanto para exponer ideas complementarias como para ahondar el análisis teórico. Estos párrafos, al igual que sucede con mayor motivo en las “aplicaciones” prácticas, que se presentan en texto sombreado, contienen tratamientos no esenciales para el manejo del instrumental analítico que se presenta en cada capítulo. Ello proporciona varias posibilidades de lectura, según el interés del lector resida sólo en la aplicación práctica o también en la teoría y según desee un análisis más o menos profundo.

Si bien se han perseguido con ahínco estos objetivos de rigor, relevancia y accesibilidad, compete, ciertamente, a usted, querido lector, enjuiciar en qué grado, si alguno, se han alcanzado. Sus comentarios, del signo que sean, serán bienvenidos en “benito.arrunada@econ.upf.es”.

## **Agradecimientos**

El libro reposa en la experiencia ganada con un trabajo previo que tenía objetivos similares, aunque más limitados (Arruñada, 1990b), por lo que procede reiterar aquí, en primer lugar, mi agradecimiento a quienes contribuyeron a su realización. Con posterioridad, muchos colegas y estudiantes han comentado aquella obra a lo largo de estos años y la orientación de la que hoy tiene en sus manos es resultado, en buena medida, de esos comentarios. A todos ellos, quisiera también significar mi agradecimiento y es de justicia hacerles partícipes de lo bueno que en el resultado pueda apreciarse. Con grave riesgo de que la mala memoria me lleve a caer en la injusticia y solicitando mi disculpa, si ello ocurriera, he de mencionar expresamente a las personas e instituciones que más han influido en el desarrollo del libro.

A su desarrollo han contribuido muy especialmente los coautores de diversos trabajos de investigación sobre aspectos relacionados con la materia del libro. Éste se beneficia en gran medida de haber llevado a cabo investigaciones desde la perspectiva de la Nueva Economía Institucional sobre una gran variedad de problemas contractuales, organizativos y

regulatorios. Se incluyen entre ellos los siguientes: la estructura retributiva de las empresas de pesca; la subcontratación y fragmentación de las empresas de construcción y transporte de mercancías por carretera; la relación entre fabricantes y distribuidores de automóviles; la rotación y prestación de servicios por las firmas dedicadas a la auditoría de estados contables; la organización de los servicios públicos de sanidad, justicia, educación y fe pública; y las consecuencias productivas y distributivas de las normas que regulan las sociedades mercantiles, el mercado de valores y diversos aspectos de la competencia entre empresas y de sus relaciones con los consumidores. Buena parte de estas investigaciones han sido realizadas en colaboración con otros colegas y, en su desarrollo, he aprendido mucho de ellos. Deseo expresar por ello un agradecimiento muy especial a Luis Garicano, Manuel González Díaz, Alberto Fernández Alonso, Luis Vázquez Suárez y, sobre todo, Cándido Paz-Ares, por abrir mis ojos a la importancia de las instituciones jurídicas en el proceso contractual.

Asimismo, agradezco las críticas y comentarios específicos que merecieron el trabajo de 1990 y/o a diversas versiones preliminares de éste por parte de Jesús Alfaro, Daniel Beunza, Xavier Calsamiglia, Álvaro Cuervo García, Esteban García Canal, Rafael García Rodríguez, Uriel González-Montes, María Jesús Martínez Argüelles, Nuno Garoupa, Begoña López, Jesús Lozano Mosterín, Celestino Pardo Núñez, Vicente Ortún Rubio, Eduardo Rodes, Vicente Salas Fumás, José Ramón Salelles, Frank H. Stephen. Desde la lejanía contigua de sus actuales coordenadas, Carmen Guy realizó una muy inspirada revisión de la versión final del manuscrito.

Merecen también mi gratitud más especial los estudiantes que a lo largo de estos años han seguido mis cursos a distintos niveles académicos, desde la licenciatura al doctorado, en las universidades de Oviedo, León, Autónoma de Madrid y Pompeu Fabra. Mi recuerdo más entrañable es aquí para los sufridos alumnos del antiguo máster para directivos de la Universidad de Oviedo, sin cuyo estímulo crítico esta empresa hubiera encallado hace años. No menos importante y sentida es la gratitud que debo a mis colegas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra, donde he podido escribir la mayor parte del libro, por haber sabido crear un clima tan favorable al desafío intelectual.

Como siempre, Marisa Aréchaga es acreedora a mucho del apoyo que ha sido imprescindible para escribirlo.

Benito Arruñada

Barcelona, febrero de 1998.

## Conexiones entre los conceptos teóricos y las aplicaciones gerenciales por capítulos

Capítulo	Conceptos teóricos básicos	Conceptos empresariales relacionados
1. Modelos de conducta	Utilidad, racionalidad costosa, optimización, conflicto de intereses, eficiencia <i>ex ante</i> , oportunismo <i>ex post</i>	Motivación, liderazgo, cultura empresarial, grupos autónomos, <i>empowerment</i> , enriquecimiento de los puestos de trabajo
2. Especialización e intercambio	Costes de intercambio: coordinación y motivación; derechos de propiedad, información específica, nexo de contratos	Cartera de productos, análisis del entorno, diversificación, límites de la empresa, <i>core competencies</i> , teoría de <i>stakeholders</i> ,
3. Proceso contractual	Información asimétrica, selección adversa, riesgo moral, agencia, perfeccionamiento y salvaguardia contractual, contratos completos, implícitos y relacionales	Reputación, estrategias de represalia, diseño de incentivos, redacción contractual, relaciones repetidas, confianza
4. Recursos específicos	Activos específicos, cuasi-rentas, expropiación contractual, volumen de intercambio, subinversión	Integración vertical, comprar <i>versus</i> producir, subcontratación, <i>outsourcing</i> , responsabilidad sindical
5. Relaciones comerciales: Garantía de calidad	Salvaguardia contractual mediante cuasi-rentas, prima de calidad, auto-ejecución o <i>self-enforcement</i>	Control y gestión de la calidad, calidad total, precios introductorios, inversiones publicitarias, reputación, <i>brand-stretching</i> , garantías, venta en bloque
6. Relaciones laborales	Producción en equipo: acción colectiva, control especializado. Agencia: indicadores de rendimiento, asignación de riesgo, tareas múltiples, principio de información	Distribución del excedente. Diseño y gestión de sistemas de incentivos, remuneración variable, primas por rendimiento
7. Delegación y control	Especialización organizativa, costes de información y de control, estructura organizativa	Delegación; proceso de decisión; estructura funcional, <i>holding</i> , multidivisional, matricial y conglomerados
8. Relaciones financieras	Asunción de riesgos. Aportación de recursos. Insolvencia, desviación y ocultación de activos, subinversión	Estructura financiera, garantías crediticias, <i>leasing</i> , valoración de inversiones, VAN
9. Sociedades	Especialización de propiedad y control, problemas de agencia y acción colectiva, minorías de bloqueo	Responsabilidad limitada, mercado de control (OPAS, tiburones financieros, etc.)
10. Cooperativas	Problemas de acción colectiva y horizonte temporal. Subinversión. Falta de especialización	Participación de los trabajadores en la empresa, ESOPS, cogestión, autogestión

## Introducción

### **La idea central: las organizaciones como reductoras del conflicto**

El eje de la teoría de este libro es muy simple. Los seres humanos aumentan su productividad especializando sus actividades e intercambiando con sus semejantes el producto de su trabajo. Sin embargo, la organización de estos intercambios es costosa, pues las distintas actividades especializadas han de coordinarse y, sobre todo, es preciso ajustar los intereses de las partes. El motivo de este ajuste es que, al tratarse de individuos con intereses propios, pueden emplear el intercambio como instrumento para apropiarse los frutos del esfuerzo ajeno. Esta lucha expropiatoria derrocha recursos de forma más o menos directa:

- a) Directamente, requiere dedicar medios valiosos tanto para engañar como para evitar el engaño. Piense, por ejemplo, en un vendedor de gasolina que pretenda sisar a sus clientes. Para ello, habrá de incurrir en un cierto coste para trucar el contador de los surtidores y disimular el fraude. A su vez, los clientes, conscientes del riesgo de ser engañados, habrán de dedicar recursos para evitarlo. En una relación laboral, la expropiación puede tener lugar en las dos direcciones. En unos casos, el empleado gasta recursos para disimular su bajo esfuerzo, mientras que su empleador, para descubrirlo, emplea capataces, instala relojes de fichar, etc. En otros casos, es el empleador quien escamotea lo que debe al empleado, gastando recursos en ello. Por ejemplo, deja sin pagar los salarios en una quiebra fraudulenta, la cual suele acarrear todo tipo de dispendios. En correspondencia, es comprensible que los trabajadores gasten recursos para evitar estos y otros problemas similares. No es raro observar, así, que las empresas en dificultades financieras paguen los salarios con mayor frecuencia, y ello incluso en aquellos países en los que existen mecanismos públicos que garantizan el cobro de los salarios adeudados.
- b) Indirectamente, la posibilidad de expropiación que surge en muchos intercambios es costosa porque, al darse cuenta del riesgo que corren, muchos contratantes potenciales se niegan a contratar, reduciendo así el grado de especialización. Si el fraude en la venta de gasolina estuviese generalizado, daría lugar a que, al menos los grandes consumidores, se sirvieran gasolina tan sólo en las estaciones que les merecieran mayor confianza. Esto les llevaría a la instalación de depósitos de mayor capacidad en sus vehículos. En esa medida, se trataría de vehículos menos especializados (pues tendrían más propiedades de tanque de gasolina). En el ejemplo de la relación de empleo, la falta de especialización tiene manifestaciones más claras. Algunas son muy conocidas, aunque no suelen contemplarse desde este punto de vista, como sucede con el desempleo y el autoservicio. Otras lo son menos, como es el caso de la fragmentación empresarial y la proliferación de trabajadores autónomos, fenómenos que suponen una insuficiente especialización de las funciones empresariales y a los que prestamos atención en diversos capítulos.

Debido a esta posibilidad de conducta oportunista, para que sea viable la especialización se necesita organizar los intercambios —contratar, en suma— de un modo tal que se sintonicen los intereses potencialmente conflictivos de las partes. La tarea central de la organización económica consiste así en reducir este derroche de recursos y posibilitar un mayor grado de especialización. Todas las actividades económicas están sometidas a esta lógica, por la cual los individuos han de proteger o salvaguardar los intercambios contra los riesgos del oportunismo. Para lograrlo, se ha ido diseñando a lo largo de la historia una gran variedad de fórmulas organizativas e institucionales. Este libro se centra en una de las fórmulas que representa un papel más fundamental en las sociedades contemporáneas: la empresa.

## **Bases para el análisis contractual de la empresa**

El libro se nutre sobre todo de conceptos e instrumentos teóricos procedentes de varias ramas de la Nueva Economía Institucional. Sin perjuicio de que en cada capítulo se proporcionen abundantes referencias tanto a los fundamentos como a los nuevos desarrollos, las aportaciones esenciales en las que se fundamenta el análisis son las de la teoría de los derechos de propiedad, la teoría de agencia en su vertiente más positiva o empírica, y la teoría de los costes de transacción, junto con algunos elementos procedentes del análisis económico del derecho y la historia de las instituciones económicas<sup>1</sup>.

Los tres primeros capítulos del libro tienen, a diferencia del resto, una orientación general, pues en ellos se formulan los pilares teóricos en que se asientan los demás. Por un lado, se desarrollan los supuestos de conducta e información que se van a manejar en los otros capítulos (capítulo primero y primera parte del tercero, respectivamente) y, por otro, se formula, aunque de forma genérica, la estructura de los problemas contractuales (primera parte del capítulo segundo) y su solución (segundas partes de los capítulos segundo y tercero). El contenido de los capítulos entre el cuarto y el décimo es, en cambio, menos general y se circunscribe a distintos tipos de relaciones y problemas contractuales.

### Capítulo I. LA CONDUCTA HUMANA COMO BASE PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son el resultado de la interacción contractual de los seres humanos. Al estudiarlas, sería natural, por ello, empezar considerando qué fines persiguen los individuos. Dada la dificultad que comporta responder a esta pregunta y la diversidad de respuestas existentes, conviene abordar el asunto de forma indirecta. Consiste, en esencia, este método en suponer un determinado tipo de conducta, confiando en que este supuesto sirva para elaborar explicaciones plausibles y competitivas, tanto en el contraste científico como en la práctica empresarial, al menos para analizar problemas de carácter general, en los cuales

---

<sup>1</sup> Retrospectivamente, los trabajos con mayor influencia en el desarrollo del proyecto han sido los siguientes: Alchian y Demsetz (1972); Barzel (1989); Coase (1937); Demsetz (1969); Jensen (1983); Jensen y Fama (1983a y 1983b); Jensen y Meckling (1976, 1979 y 1992); Klein (1988 y 1996); Klein *et al.* (1978), Klein y Leffler (1983); Libecap (1989); Masten (1988); North (1981, 1990); Stigler (1961) y Williamson (1975, 1979, 1985, 1991, 1996).



baste considerar las conductas medias y puedan obviarse la especificidad del comportamiento individual.

Con este fin, se formula en el primer capítulo un supuesto de comportamiento, el propio de la economía, y se analizan sus limitaciones y las extensiones que son necesarias para hacerlo eficaz en el entorno organizativo. En esencia, se supone que los individuos buscan su propio beneficio inteligentemente y que viven en un entorno definido por el carácter costoso de la información y la necesidad de relacionarse con otros individuos similares. Este supuesto no excluye limitaciones cognoscitivas, pues se parte de que la racionalidad individual es costosa, aunque mejorable. Por otro lado, si bien el oportunismo es una consecuencia natural de la búsqueda del propio interés en un entorno de deficiencias informativas, tampoco se descartan conductas esencial o aparentemente altruistas, que son además compatibles con teorías asentadas en la biología y el análisis institucional de la moral. Al mismo tiempo, el oportunismo está contenido por la racionalidad propia y ajena: la búsqueda del propio interés conduce al individuo inteligente que trata con individuos inteligentes a diseñar todo tipo de pautas contractuales e institucionales que contengan su propia proclividad al oportunismo futuro.

Pese a que este primer capítulo tiene como función principal facilitar la exposición de la teoría en los capítulos posteriores, se derivan ya de él varias consecuencias importantes para la gestión, sobre todo en el área de los recursos humanos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- a) El énfasis en la creatividad y la capacidad del individuo para producir respuestas imprevisibles debe alertarnos contra la tentación de sobrestimar la capacidad de conseguir resultados estables mediante sistemas automáticos de motivación, los cuales han de ser objeto, por el contrario, de un seguimiento cuidadoso. Observamos, por ejemplo, cómo se ha visto frustrada a menudo la pretensión de controlar el gasto farmacéutico mediante la exclusión de ciertos fármacos de entre los que cubre la Seguridad Social. El motivo reside en que médicos y pacientes sustituyen en parte estas medicinas excluidas, de carácter generalmente trivial, casi cercanas al placebo, por otras más caras.
- b) La consideración del carácter imperfecto de la información utilizada para decidir destaca la necesidad de enjuiciar la calidad de las decisiones no con la información disponible a posteriori, sino con la utilizada para decidir en su momento, incluyendo entre las opciones descartadas la de posponer la decisión hasta adquirir información adicional. Es frecuente, por ejemplo, que la decisión de dejar marchar a un directivo joven muy prometedor y que posteriormente triunfa de un modo rotundo, sea vista a posteriori como un error. Sin embargo, tal vez la decisión fue acertada en su momento, con la información entonces disponible.
- c) La discusión sobre el carácter costoso de la racionalidad subraya la conveniencia de contemplar como parte de toda política de recursos humanos las anomalías perceptivas y la posibilidad de una resistencia irracional o, al menos, “cuasi racional” al cambio organizativo y estratégico. Por ejemplo, la idea de coste de oportunidad es esencial en el análisis de inversiones, pero el decisor no entrenado tiende a considerar la parte ya invertida y no recuperable de un proyecto como un coste. Corre así el riesgo de mantener estrategias ruinosas, derrochando dinero “bueno” (las nuevas aportaciones) tras dinero “malo” (el ya invertido en un proyecto que se está viendo que es erróneo). Ya sea por un error de percepción o por un interés personal en demostrar que la adopción de esa estrategia no ha sido errónea, no se da cuenta,

aparentemente, de que las inversiones ya realizadas no deben tenerse en cuenta y que sólo procede considerar los costes evitables y los beneficios obtenibles.

- d) Se pone también de relieve la importancia de tener en cuenta los costes de autocontrol individual al diseñar los sistemas de control externos al individuo, considerando las posibilidades de sustitución que puedan existir entre ambos. Por ejemplo, como el trabajo a domicilio encarece de forma drástica el control externo, requiere, a cambio, una mayor dosis de autocontrol por parte de los trabajadores. Es necesario tener este factor en cuenta al diseñar este tipo de puestos de trabajo, introduciendo diversos elementos correctores, como suele ser, a menudo, una remuneración más ligada al rendimiento.
- e) La consideración de que el autointerés racional origina una propensión a la búsqueda *ex ante* de la eficiencia, diseñando contratos que coarten la proclividad al oportunismo *ex post*, enfatiza la rentabilidad potencial de desarrollar innovaciones contractuales que favorezcan la cooperación entre las partes. La competencia en el mercado ha llevado, por ejemplo, a desarrollar sistemas de control basados en contratos de franquicia, en los cuales el franquiciador controla efectivamente la calidad de los servicios que un gran número de proveedores geográficamente dispersos presta a clientes no repetidos.
- f) El análisis crítico de las explicaciones deterministas nos recuerda que los fundamentos económicos (remuneración neta del trabajo; disposición a sustituir entre esfuerzo, ocio y consumo; etc.) no deben perderse de vista al considerar qué variables son más relevantes para orientar la política de relaciones laborales. Por el contrario, éstas han de tener en cuenta la disposición de los seres humanos a sustituir entre los distintos componentes de sus “paquetes retributivos”, incluyendo entre ellos sus condiciones de trabajo y salariales. Se muestra así la ingenuidad de aquellas recetas que recomiendan la aplicación generalizada de fórmulas de “enriquecimiento” de los puestos de trabajo, tendentes a dotarlos con mayor variedad o autonomía, sin analizar antes cuidadosamente las preferencias de los individuos y las restricciones que impone el contexto sobre el diseño de los incentivos.

## Capítulo II. LOS COSTES DEL INTERCAMBIO COMO FRENO A LA ESPECIALIZACIÓN

El capítulo segundo describe la estructura del problema económico tal y como será considerado en el resto del libro. En esencia, el problema consiste en atenuar los costes de intercambio para hacer posible la especialización. La dificultad principal es cómo lograr, en un medio en el que la información está distribuida entre los individuos de forma desigual, que unos seres humanos potencialmente oportunistas se comprometan entre sí de forma que les sea posible intercambiarse bienes y servicios y, de ese modo, hacer posible la especialización de sus recursos, considerando además que esta especialización es la única vía disponible para aumentar la riqueza de todos ellos.

Tras comparar las propiedades que presentan las principales soluciones abstractas del problema, caracterizadas como “mercado” y “política”, se examina el papel que representan las organizaciones de ámbito más reducido, prestando atención preferente a las empresas. Se contemplan éstas como meras formas complejas de contratar. Esencialmente, como *nexos contractuales* en los que confluyen múltiples propietarios y usuarios de recursos, todos los cuales participan de algún modo en la elaboración o adquisición de ciertos productos o

servicios. Simplemente, la actividad de los agentes económicos genera empresas y otras organizaciones, y las dota de personalidad jurídica, cuando realizar intercambios mediante ellas les permite lograr costes menores de los que incurrirían al realizarlos a través de transacciones en el mercado, incluyendo, obviamente, los costes de intercambio que pueda generar la propia contratación organizativa.

El hilo conductor del libro es, pues, el considerar la “organización” de la actividad económica en el mercado y, en particular, las propias organizaciones empresariales como un medio para alinear los intereses de los participantes en los intercambios económicos y hacer así posible su especialización productiva. Como se refleja en la Tabla 1 adjunta, esta idea orienta el análisis de las relaciones contractuales en los demás capítulos del libro.

Tabla 1. Las dimensiones esenciales de las relaciones económicas: especialización, costes de intercambio y salvaguardia

Algunos tipos genéricos de relaciones económicas		Ventajas de especialización	Conflictos y costes de intercambio	Soluciones y salvaguardias
Comerciales	Bienes intermedios	Originadas en la transformación física de los recursos	Expropiación de activos específicos	Integración vertical
	Bienes finales		Garantía de calidad	Contratos largo plazo
Laborales	Producción en equipo	Interacción en el equipo	Gorroneo o parasitismo	Cuasi-rentas
	Agencia y delegación	Especialización de principal y agente	Esfuerzo subóptimo, búsqueda de rentas	Reputación
Financieras	Crédito	Provisión de recursos de capital	Insolvencia	Remuneración residual de la tarea de control
	Sociedad	Asunción de riesgos	Acción colectiva	Remuneración por rendimiento
	Dirección	Tareas directivas	Esfuerzo subóptimo	Mercado de control
		Asunción de riesgos	Diversificación	
Cooperativa	Ausencia de especialización (los trabajadores han de ser capitalistas y ejercer el control)		Paliativos opuestos a la forma cooperativa	

### Capítulo III. ESTRUCTURA, PROBLEMAS Y SOLUCIONES DEL PROCESO CONTRACTUAL

El capítulo tercero proporciona una visión general del proceso contractual. Tras una breve introducción a las circunstancias ambientales del intercambio, prestando atención sucesivamente a la tipología de situaciones de carencia y asimetría informativa, las cuales originan distintos tipos de problemas (sobre todo de selección adversa y riesgo moral), describe el proceso contractual distinguiendo dos tipos esenciales de problemas, relacionados

con el perfeccionamiento y la salvaguardia del intercambio (#exchange completion and enforcement).

Como “perfeccionamiento”, se entiende la definición del contenido del intercambio. En este sentido, se explica cómo los contratos se pueden completar *ex ante* o *ex post* y cómo, en ambos casos, tiene gran importancia el papel de los mecanismos institucionales, recurriendo principalmente al derecho y a la definición *ex ante* de fórmulas u órganos capaces de decidir *ex post* el contenido del intercambio (Tabla #).

Se consideran como mecanismos de salvaguardia (#enforcement) todos aquellos que, sea cuál sea el contenido del intercambio así definido, lleva a las partes a cumplirlo. Se tratan los diversos tipos de salvaguardias siguiendo un orden que atiende a qué requisitos informativos requieran. Las salvaguardias *morales* funcionan dentro de los individuos obligados a cumplir, por lo que no necesitan la observación del cumplimiento ni siquiera por las demás partes del contrato, si bien su funcionamiento requiere un complejo y costoso sistema institucional. Las salvaguardias *contractuales* o internas se basan en mecanismos disciplinarios ejecutados por las propias partes y requieren, por ello, la observación del cumplimiento por la parte beneficiaria. Por último, las salvaguardias *institucionales* o externas necesitan de la verificación del cumplimiento por terceros, ya se trate de árbitros y jueces o bien del propio *mercado*.

Este análisis intenta introducir el proceso contractual en su entorno institucional. Como se señala con carácter general en este capítulo tercero y se reitera en los análisis de diversos tipos de relaciones en los capítulos posteriores, el análisis de la contratación difícilmente puede ser eficaz (esto es, aplicable) sin tener en cuenta que ésta tiene lugar dentro de un entorno institucional, integrado no sólo por el mercado y sus mecanismos automáticos de información y ejecución, salvaguardia o *enforcement*, sino también el derecho (tanto en su vertiente de perfeccionamiento como de salvaguardia), las restricciones sociales de la conducta y, en última instancia aunque con crecientes dificultades analíticas, los condicionantes de orden moral.

Pese a tener este tercer capítulo una orientación esencialmente teórica y una finalidad instrumental, pues su función es apoyar el desarrollo de aplicaciones más prácticas en capítulos posteriores, contiene también aportaciones interesantes desde el punto de vista de su aplicabilidad práctica. El motivo es que el análisis de cualquier problema con atributos contractuales o —lo que viene a ser lo mismo— con conflicto de intereses puede beneficiarse de la teoría que en él se presenta. Baste con mencionar sólo tres ejemplos, empleando el mismo orden que se seguirá en su exposición:

- a) Nos encontramos, en primer lugar, con la idea de sustitución entre salvaguardias, que es esencial para desarrollar innovaciones contractuales, reduciendo el énfasis que se suele prestar a la innovación en el ámbito de la tecnología física. Este cambio de énfasis, de la tecnología física a la contractual, tiene mayor importancia en el mundo actual, caracterizado por el protagonismo de variables intangibles de calidad. En efecto, la creciente importancia del sector servicios y de los bienes de consumo duradero (con la fundamental dosis de servicios que éstos incorporan) ha situado en primer plano los atributos intangibles de los productos, cuya calidad requiere no sólo tecnologías físicas sino, ante todo, salvaguardias que sean eficaces incluso en ausencia de verificación externa. En un ejemplo cotidiano, observamos así cómo el paso de los restaurantes tradicionales a las comidas industriales conlleva una

reducción del papel que representan las propinas (elemento típico de control por parte del cliente), a la vez que aumenta el control de calidad por parte de la empresa proveedora (McDonald's, El Corte Inglés y, en general, otras muchas empresas con sistemas articulados de control de calidad prohíben a sus clientes entregar propinas a los camareros).

- b) Una segunda aplicación se refiere a la conveniencia de considerar el marco institucional de la contratación. La teoría económica de los contratos suele prescindir del marco institucional como método para reducir los problemas a términos tratables formalmente. Sin poner en duda los logros alcanzados con esta simplificación, algunos de los cuales se recogen explícitamente en diversas partes del libro, el marco institucional ha de volver a introducirse si se aspira a que la aplicación teórica sea eficaz. Dos ejemplos muy simples: Por un lado, el modelo básico principal-agente ilustra magníficamente un tipo de costes contractuales (la asignación del riesgo a quien menos desea asumirlo). Sin embargo, la consideración de este coste no debe marginar los demás costes contractuales, por mucho que hasta ahora se hayan mostrado menos tratables formalmente, sobre todo cuando muchos indicios empíricos apuntan que tienen mayor importancia real. Por otro lado, al contratar no se puede abstraer el hecho (como hacen, eficazmente, muchos modelos formales) de que las partes contratan en un marco institucional dado, que les proporciona, al menos, un contrato estándar *muy completo* (mediante soluciones legislativas y de jurisprudencia), escrito mediante la evolución contractual previa de la comunidad (empleando así una racionalidad de tipo evolutivo, posiblemente menos limitada en este terreno que la puramente intelectual), y un mecanismo de solución de conflictos que viene a actuar como salvaguardia externa. Este énfasis en lo institucional contribuye también a evitar una consecuencia perniciosa y sólo a veces perceptible del estudio de la economía de los contratos. Se trata de la proclividad a dedicar excesivos recursos para hacer explícito *ex ante* el contenido del intercambio, con grave riesgo, no sólo de que esos recursos sean estériles, sino de que sean contraproducentes, al inducir a las partes hacia una “carrera de armamentos” en diseño contractual y a definir, eventualmente, cláusulas ineficientes.
- c) Por último, se procede a un análisis relativamente exhaustivo de las salvaguardias contractuales. Se tratan no sólo las internas y externas a las partes (continuidad de las relaciones, reputación en el mercado, decisiones judiciales) sino también las de índole moral y social. Podría pensarse que esta pretensión de racionalizar la moral carece de ventajas en cuanto a la práctica gerencial. Tal vez estas salvaguardias sean más eficaces cuando no se las somete a escrutinio. No negamos esta posibilidad, sobre todo cuando sólo se tratan problemas de coordinación. Por el contrario, ignorar el papel de las salvaguardias morales podría ser nocivo en nuestro caso. Sucedería así en la medida en que, de forma más o menos implícita, el análisis de los incentivos animase a incurrir en un uso indiscriminado y ciego del supuesto de oportunismo, con consecuencias nefastas en el desarrollo de las propias carreras profesionales.

### **Análisis de relaciones contractuales particulares**

La estructura de los demás capítulos toma como pauta la que proporciona el examen de las principales relaciones empresariales, si bien en cada uno de ellos se centra la atención en un tipo concreto de problema contractual o coste de intercambio. Esto es posible por existir un cierto grado de correspondencia entre relaciones y problemas. Si bien la mayoría de éstos

aparece en todas las relaciones en versiones apenas distintas, su importancia en cada una de ellas es muy variable. Por ello, al ir examinando las relaciones, se pueden ir tratando de forma simultánea tales problemas. Así pues, los restantes capítulos analizan una relación contractual (comercial, laboral, financiera) o una forma organizativa (sociedades, cooperativas) centrándose en el problema esencial que padece cada una de ellas.

#### Capítulo IV. LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS INTERMEDIOS: EL PROBLEMA DE LOS RECURSOS ESPECÍFICOS

El capítulo cuarto inicia el análisis de las relaciones comerciales con el estudio de un problema muy frecuente en las que versan sobre bienes y servicios intermedios. Origina este problema la presencia de activos “específicos”, aquéllos que, por perder mucho de su valor cuando una relación se termina o se interrumpe, son potencialmente expropiables por la otra parte. En ese caso, la ventaja que suele obtenerse al comprar los bienes y servicios en el mercado a productores especializados, en lugar de producirlos la propia empresa empleando generalmente recursos menos especializados, puede que no compense los costes directos e indirectos que se derivan de la posibilidad de tales conductas expropiatorias.

Muchas decisiones cotidianas de las empresas resultan iluminadas por el análisis, pues éste se refiere, en última instancia a la elección entre comprar bienes y servicios en el exterior o producirlos internamente. Esta cuestión no puede decidirse considerando sólo los costes monetarios a corto plazo, más fáciles de valorar, sino que han de ponderarse los riesgos estratégicos que puede generar la compra externa. La teoría proporciona una base sólida para enjuiciar tales riesgos, evaluando las posibles situaciones de monopolio *ex post* y la presencia protectora de las diversas salvaguardias disponibles.

La aportación de la teoría de activos específicos al desarrollo de una política sensata de recursos humanos es aun más valiosa. Debido a la creciente importancia de los conocimientos, esta política no puede en la actualidad ignorar la formación del personal. A menudo, se plantea esta formación como un proceso meramente técnico, prescindiendo del marco de incentivos en que se desarrolla. Esta simplificación puede condenar tales políticas al fracaso. Tiene poco sentido exigir de un empleador o de un empleado que inviertan en formación cuando corren el riesgo de no recuperar su inversión. La teoría de los activos específicos proporciona elementos teóricos indispensables para adecuar el marco de incentivos a las condiciones en que se desenvuelven hoy en día estos procesos. Resulta también útil también para entender que las organizaciones sindicales pueden representar un papel de salvaguardia, así como para evaluar si una legislación imperativa de las relaciones laborales —como la mayoría de las vigentes en Europa—, lejos de beneficiar, perjudica este tipo de inversiones, asociadas a relaciones continuadas a largo plazo.

#### Capítulo V. LA GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LAS RELACIONES COMERCIALES

Si la presencia de activos específicos es el problema característico de las transacciones sobre bienes intermedios, el problema en los mercados de bienes finales suele tener su origen en la asimetría de información que existe entre comprador y vendedor acerca de la calidad de los bienes y servicios. En éstos, en general, el proveedor sabe más y mejor que el cliente cuál es la verdadera calidad del producto. El conflicto más común entre ellos se manifiesta así como un suministro de calidad inferior a la prometida. Estudiamos en el capítulo quinto la naturaleza de este problema y las fórmulas que emplean proveedores y clientes para

solventar su desequilibrio informativo y asegurar un determinado nivel de calidad. Consiguen así alcanzar las ventajas de especialización asociadas a la producción especializada de todo tipo de bienes y servicios.

Las aplicaciones de la teoría en esta materia son abundantes y, entre las de mayor relevancia en la actualidad, se incluyen las siguientes: (a) las políticas de precio y calidad relacionadas con la creación de nuevas empresas y con el lanzamiento de nuevos productos y de nuevas marcas; (b) el papel que suelen representar en esta área como aseguradores implícitos de calidad la realización de inversiones publicitarias, la propiedad de marcas reconocidas y, en general, la reputación, por ser activos valiosos que sufren una elevada volatilidad en caso de incumplimiento; (c) el papel que representan distintos tipos de especialistas como productores y transmisores de información acerca de la calidad de los productos, con especial referencia al “boca a boca” de los propios clientes; (d) la función de los distribuidores, muchos de los cuales representan un importante papel, no sólo como informantes de la calidad, sino también como garantes de la calidad de los productos que distribuyen, pudiendo así competir, a menudo, con los fabricantes de productos con marca, a través de productos genéricos y marcas “blancas”; (e) el uso de la reputación como ventaja competitiva, ilustrada por las estrategias de diversificación de los productos y por las de “estiramiento de la marca” o *brand-stretching*; (f) el diseño de términos eficientes para las garantías explícitas ofrecidas sobre el funcionamiento de bienes duraderos, teniendo en cuenta los incentivos que tales garantías generan tanto para el proveedor como para su cliente; y (g) el papel de la venta de productos en bloques cerrados, con el fin de reducir los costes de búsqueda y salvaguardia de la calidad.

## Capítulo VI. PRODUCCIÓN EN EQUIPO Y AGENCIA EN LAS RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales se tratan en los capítulos sexto y séptimo, además del análisis del capital humano específico, que, como ya se ha mencionado, se efectúa en el capítulo cuarto junto con el de los demás activos de esta índole. En el capítulo sexto se abordan principalmente dos problemas: el de acción colectiva y el del riesgo moral. En primer lugar, se considera cómo en todo tipo de grupo que persigue beneficiarse de la producción en equipo (obteniendo así la mayor productividad asociada a la puesta en común de los esfuerzos individuales y la eventual especialización de los miembros del equipo), suele surgir un problema grave cuando es costoso observar los rendimientos individuales. En estos casos, los miembros oportunistas del equipo tenderán a escurrir el bulto y, con frecuencia, será preciso disponer un costoso sistema que evalúe y recompense a cada individuo con base en su aportación individual. Estudiamos las diversas soluciones que existen para resolver este problema y precisamos su adecuación a distintas condiciones ambientales, relacionadas principalmente con el carácter de los individuos (su entidad moral), el número de miembros del equipo (al aumentar éste, se agrava el problema de acción colectiva) y la tecnología disponible para la tarea de control que, en muchos casos, conviene especializar. Se obtiene así una teoría del empresario que explica satisfactoriamente el reparto de funciones y la pauta retributiva que son características de la empresa capitalista convencional. Esencialmente, la función del empresario respecto al problema de acción colectiva consiste en operar un sistema eficaz de control, que evalúa y recompensa a cada participante de acuerdo con su propio rendimiento y con independencia del rendimiento de todo el equipo (el cual se ve afectado por otras muchas causas y, sobre todo, por el rendimiento de sus colegas). En cambio, la retribución del empresario mediante el beneficio “residual” del equipo, una vez pagados sus demás miembros, maximiza sus incentivos para desarrollar su tarea de control.

Esta teoría es útil tanto en el terreno regulatorio como en el propiamente gerencial.

- a) En el plano gerencial, la teoría de la producción en equipo es fundamental para articular coherentemente el sistema de incentivos de los miembros de una jerarquía organizativa. Para ello, éstas han de verse como jerarquías entrelazadas de equipos, en las cuales cada miembro de la jerarquía forma parte, en calidad de miembro ordinario, al menos de un equipo y, a su vez, dirige y posiblemente controla al menos otro equipo de subordinados. La asignación y definición de los indicadores de rendimiento (en suma, del grado en que la retribución de los responsables de equipos sea más “residual”, dependiendo en mayor medida del rendimiento de todo el equipo que dirige) ha de tener en cuenta la configuración de estas redes de equipos.
- b) En el terreno regulatorio, las leyes sobre relaciones laborales y estructura de gobierno de la empresa no pueden ignorar el papel que representa el empresario en este contexto y la función de los beneficios como instrumento para resolver este problema de acción colectiva. Por un lado, el empresario aparece como un agente especializado en ejercer ese control de rendimientos individuales que es esencial para resolver el problema de acción colectiva. Veremos que, cuando se coarta su capacidad para ejercerlo, se corre el riesgo de que las partes hayan de configurar sus relaciones de una forma menos eficaz, utilizando, por ejemplo, pautas de subcontratación. En el mismo plano, la pauta de compensación asimétrica, por la cual sólo el empresario recibe los beneficios y las pérdidas residuales que comporte la actuación del equipo, mientras que los demás miembros cobran en función de una evaluación de sus rendimientos individuales se nos muestra como un mecanismo motivador de la productividad de todos los miembros, inclusive la tarea de control del empresario. Su atenuación a causa de normas imperativas puede originar una relajación del control que compromete la viabilidad de muchos de los posibles equipos empresariales.

Tras justificar en la primera parte del capítulo sexto la importancia de los mecanismos de control, la segunda parte de dicho capítulo investiga más a fondo los problemas de una relación laboral típica. Se hace mediante el estudio de sendas versiones del modelo “principal-agente”. Este modelo se centra en un tipo de coste de transacción: el que origina la remuneración por rendimiento cuando ésta lleva a asignar el riesgo de forma contradictoria con las preferencias de los contratantes. Este énfasis tiene una finalidad metodológica y no debe extralimitarse, otorgando a la asignación de riesgo un papel que no se corresponde con su importancia real. Por ello, en la exposición se pone en relación este coste con los demás costes contractuales (en especial los de medida de las variables de rendimiento y los de ejecución o *enforcement*). La aplicación gerencial de este análisis al diseño de sistemas de incentivos dista de ser obvia. El tratamiento que aquí se presenta contribuye a corregir el excesivo optimismo con que se suele abordar la gestión de sistemas de incentivos. Para ello, se sitúa de forma explícita y crítica el modelo principal-agente en el contexto realista de las dificultades contractuales que sufre. Se subraya, en especial, la importancia de los costes y dificultades de medida que padecen los incentivos explícitos a corto plazo. Más en general, ya desde el primer capítulo se ha ido destacando la capacidad de respuesta imprevisible de los individuos, en un intento por evitar el error más común en la gestión de incentivos, error consistente en subestimar la capacidad de reacción de los individuos.



## Capítulo VII. DELEGACIÓN Y CONTROL EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

El capítulo séptimo presenta los elementos esenciales de la estructura organizativa de la empresa, tomando como hilo conductor el proceso de especialización de recursos que tiene lugar dentro de las organizaciones. En la sección inicial se identifica como característica distintiva de las transacciones organizativas el hacer posible un tipo particular de especialización: la que conlleva la toma de decisiones sobre bienes ajenos y que, por tanto, requiere una salvaguardia artificial para hacer recaer en el decisor las consecuencias de sus actos. Esta idea permite definir tres categorías útiles en el análisis de todo tipo de estructuras organizativas, prestando atención a cómo se asignan los derechos de decisión y a cómo se evalúa y se recompensa el rendimiento. Sobre esta base, el resto de capítulo discute los principales problemas particulares de la delegación organizativa.

- a) El análisis se inicia considerando los factores determinantes del grado de delegación, entendida como la separación entre el decisor y el titular del correspondiente derecho de propiedad, y prestando atención a la naturaleza de los tipos y costes de información asociados a las diversas posibilidades. La aspiración de la teoría es proporcionar explicaciones de los cambios radicales que se observan en este terreno en muchas empresas. Pretende también servir de guía para la adopción de decisiones de diseño ante cambios en el entorno, como los que ocasiona en la actualidad la extensión de las nuevas tecnologías de la información.
- b) A continuación, se examina cómo el proceso de decisión suele adoptar una pauta de división de funciones (de especialización, en suma) encaminada a reducir el coste de control mediante la asignación a personas distintas de la *gestión* de las decisiones (entendida como su iniciación y ejecución) y del *control* de las mismas (su elección y revisión). Esta pauta ha sido aplicada tradicionalmente en todo tipo de ámbitos. Tendremos, por ejemplo, ocasión de observar en el capítulo noveno cómo responde a esta lógica la estructura dual que adoptan los modernos consejos de administración de las grandes compañías, en los que sobresale la presencia de consejeros externos o independientes.
- c) Seguidamente, adoptando un punto de vista más general, se analizan distintas variantes de la estructura organizativa formal (en sus modalidades básicas: funcional, *holding*, multidivisional, matricial y conglomerado). Al ponerlas en relación con las diversas estrategias adoptadas por las empresas, se ilustra cómo se modifican los problemas de especialización y delegación a medida que aumenta la dimensión y cambia el rumbo de las empresas. Se destacan tanto los problemas informativos como los relacionados con el conflicto de intereses inherentes a los distintos diseños de la estructura formal.
- d) Por último, se contempla brevemente la interacción que existe entre las decisiones de especialización y delegación relacionadas con el diseño de puestos de trabajo. Se identifican dos problemas esenciales a la hora de agrupar tareas en puestos y unidades de trabajo: En el terreno físico, se han de optimizar las complementariedades de naturaleza física e informativa que existan entre las diversas tareas. En el contractual, es preciso cuidar la eficacia global del sistema de incentivos en aquellas situaciones en que, al presentar elevados costes de medida y múltiples tareas, los indicadores de rendimiento varían mucho con la asignación de tareas que sirve para configurar los puestos de trabajo. Las consecuencias gerenciales en este punto guardan relación con la necesidad de que, en el diseño de los puestos de trabajo, se consideren conjuntamente las variables del sistema de control con las definidas por la tecnología física.

## Capítulo VIII. LA CONTRATACIÓN FINANCIERA

El capítulo octavo se dedica a la contratación financiera. Siguiendo el patrón del resto de capítulos, se inicia examinando las ventajas de especialización que proporcionan diversas modalidades de contratos financieros, considerando explícitamente tres de ellos: los que corresponden a la aportación de fondos por un empresario individual, la financiación ajena mediante crédito y la creación por varios socios de una sociedad mercantil. Se destacan las dificultades que encuentra el empresario individual en cuanto a las limitaciones de su capital y a la concentración de riesgos. Ambas pueden ser atenuadas mediante la contratación de créditos o dando entrada a nuevos socios, pero estas soluciones generan problemas considerables. El resto del capítulo trata los principales problemas que padece la relación crediticia y las soluciones adoptadas para atenuarlos. En la última sección, se discuten también los conflictos y salvaguardias características del arrendamiento de activos, fórmula ésta que, en alguna de sus versiones, está muy cerca del crédito, mientras que las sociedades mercantiles son analizadas en el capítulo noveno, que se dedica por entero a ellas.

Son abundantes las aplicaciones de este análisis en la práctica empresarial cotidiana. Por un lado, las restricciones financieras son uno de los puntos críticos de las pequeñas empresas, cuyo fracaso obedece con frecuencia a una deficiente gestión en este terreno, sobre todo en la planificación de sus necesidades de tesorería. Por otro lado, todos los participantes en la vida económica han de gestionar un sistema adecuado de salvaguardias crediticias, tanto desde el punto de vista del deudor, para garantizar su solvencia a los posibles acreedores, como desde una posición acreedora, para seleccionar a sus deudores y supervisar su solvencia. Esta tarea requiere comprender las diversas vías mediante las cuales se puede manifestar el conflicto de intereses entre acreedor y deudor, desde la sustitución de activos a emisión de deuda preferente o la distribución inesperada de dividendos, así como la función protectora de los diversos medios puestos en pie para contener dicho conflicto, desde la hipoteca de bienes inmuebles y el aval personal a la auditoría de cuentas o el seguro obligatorio de los bienes usados como garantía.

## Capítulo IX. ESPECIALIZACIÓN Y CONFLICTO EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES

Las sociedades mercantiles se analizan en el capítulo noveno, en línea con el análisis precedente, como un tipo especial de contrato relacional que sirve para organizar la aportación de recursos, y, eventualmente, la especialización de las tareas directivas o de control y las de propiedad o asunción de riesgos. Para ello, tras una somera introducción de los tipos jurídicos, se separa el análisis de las sociedades abiertas y cerradas. En las sociedades abiertas, con cotización bursátil y un accionariado muy disperso, los directivos controlan el uso de los recursos y los accionistas tan sólo asumen el riesgo, sin ejercer el control. Lógicamente, esta especialización máxima genera graves conflictos de intereses. Para atenuarlos, se disponen diversos tipos de salvaguardias, a cuyo examen se dedica la mayor parte del capítulo, incluyendo la solución transitoria que se conoce como “compra apalancada” o *leveraged buyout*, consistente en que la sociedad sea adquirida por sus propios directivos. Los problemas de las sociedades cerradas se estudian como una versión opuesta de los que sufren las sociedades abiertas, atendiendo así a sus condicionantes específicos, como son los mayores costes de salida que sufren los socios y una mayor intensidad del conflicto entre socios, en lugar del conflicto entre socios y directivos que aqueja a las sociedades abiertas.

El análisis proporciona pautas para el diseño de los estatutos sociales, que han de redactarse teniendo presente su carácter de contrato relacional, capaz de producir decisiones eficientes ante situaciones imprevistas. Asimismo, ilumina la toma de otras decisiones relevantes en este campo, en cualquiera de los papeles que resultan de la especialización de funciones. Por un lado, en la condición de directivo de una gran compañía, ha de servir, por ejemplo, para configurar el consejo de administración de manera que, al asegurar un control eficaz, dé confianza a los accionistas potenciales y eleve la cotización de las acciones. En el caso de los accionistas de una gran sociedad, servirá para ejercer sabiamente sus derechos políticos y económicos. Les ayudará, por ejemplo, a decidir acerca de cómo responder a una oferta pública de adquisición de acciones presentada por un tercero; así como a discernir si les conviene o no respaldar en una junta de accionistas la propuesta del actual equipo directivo para adoptar medidas defensivas de sus puestos. Por último, la comprensión de los problemas que sufren las sociedades cerradas es esencial para contenerlos y anticiparse a su manifestación. Su solución pasa a menudo por negociar la salida de los disidentes, pero la anticipación es a menudo más importante. Se consigue mediante el desarrollo adaptativo la “constitución” de la empresa a medida que cambian sus circunstancias. Es éste el caso, por ejemplo, de la transformación que debe producirse, idealmente, *antes* de que desaparezca o pierda importancia la figura del fundador, problema que ha sumido en profundas crisis a buen número de empresas familiares.

## Capítulo X. LA EMPRESA COOPERATIVA: LIMITACIONES Y PALIATIVOS

El último capítulo del libro se ocupa de las empresas cooperativas, entendidas como aquéllas en las que los trabajadores asumen también el control y, como consecuencia, suelen aportar también el capital. Se funden así, en mayor o menor medida, tres de las funciones que en otras formas empresariales están especializadas en manos de trabajadores, directivos y accionistas, respectivamente. Al aplicar el marco general de análisis del libro, se pone inmediatamente de relieve la anomalía intrínseca de la empresa cooperativa: su escaso grado de especialización. A lo largo del capítulo, se identifican los factores que originan el que esta característica sea más o menos gravosa para la eficiencia. Se da así cuenta de cómo en ciertas condiciones tecnológicas, características de la provisión de servicios profesionales, el que las empresas o firmas se doten de una forma de organización cooperativa (aunque instrumentada, en general, como sociedad mercantil estándar), proporciona incentivos adecuados que favorecen el autocontrol de los profesionales y, por tanto, la garantía de la calidad de sus servicios. Se constata también el éxito de gran parte de las empresas cooperativas en conseguir un tratamiento favorable en su relación con las autoridades políticas, éxito que bien puede compensar su aparente ineficiencia en las actividades de mercado. Por último, se examina cómo algunas empresas cooperativas consiguen alcanzar mayores grados de especialización mediante diversas fórmulas organizativas (en esencia, la especialización del control, propia tanto de los intermediarios financieros que han controlado las cooperativas de Mondragón como de los intermediarios que participan en la organización de los planes de participación accionarial de los empleados, los famosos ESOPS estadounidenses). No obstante, cabe contemplar con escepticismo el respeto de estas soluciones a la naturaleza cooperativa de la empresa.

En cuanto a la aplicación del análisis, el objetivo que se persigue es, no sólo entender la lógica interna de estas empresas, con el fin de ayudar en su estructuración, sino también el facilitar una mejor comprensión de varios problemas y soluciones de carácter más general y aplicable a todo tipo de empresas. En el primer caso, la teoría proporciona pautas organizativas para las empresas cooperativas sobre, entre otros aspectos, su dimensión, el

tipo de productos, las posibles reglas de salida de los socios, la profesionalidad de la gestión y el papel de control de las instituciones financieras. En el segundo caso, baste señalar, con fines ilustrativos, que el análisis es aplicable, entre otras, a las siguientes políticas: el uso de sistemas de participación en beneficios como instrumento informativo que ayude a difundir un cambio en la política de recursos humanos; la necesidad de proveer información fidedigna sobre la rentabilidad real de la empresa para evitar reivindicaciones insostenibles; o, por último, el coste adicional que unas diferencias salariales exageradas pueden generar en cuanto a mayores actividades de influencia. En ambos casos, el análisis se nutre de los instrumentos desarrollados a lo largo del libro. Constituye así una aplicación de dichos instrumentos, que pone de relieve su capacidad para explicar la realidad y contribuir al diseño de mejores soluciones a los problemas empresariales.