

La estructura contractual de la empresa

Benito Arruñada
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Oviedo, 14 de julio de 1994

Publicado en R. Febrero, (ed.), *Qué es la Economía*, Cap. 17, Pirámide, Madrid, 1997, 583-615.

Indice

Resumen.....	1
I. Los costes de la especialización productiva	1
I.1. Introducción al análisis contractual.....	2
I.2. La salvaguardia de las relaciones contractuales.....	7
II. Aplicaciones gerenciales del análisis contractual	11
II.1. Control organizativo	12
II.2. Análisis positivo de la estrategia empresarial.....	14
III. Aplicaciones regulatorias del análisis contractual	16
III.1. Expropiación en las relaciones laborales.....	16
III.2. Regulación y empleo fijo en España	18
III.3. Política de la competencia	20
IV. Validez empresarial del modelo económico de conducta	22
IV.1. Modelo económico	22
IV.2. El error de la jerarquía de necesidades.....	25
IV.3. El error del determinismo.....	28
Referencias	32

La estructura contractual de la empresa¹

Benito Arruñada
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Oviedo, 17 de julio de 1994

Resumen

Este ensayo recorre los elementos centrales del análisis económico de las organizaciones, ilustrándolo con aplicaciones a la administración y regulación empresariales. La primera sección explica la razón de ser y estructura básica de la empresa como un medio para reducir los costes de transacción, y hacer así posible el intercambio y la especialización productiva que dan origen al desarrollo económico. En las dos secciones siguientes se emplea el análisis contractual para discutir diversos problemas gerenciales y regulatorios: En la segunda, se tratan los relativos al control organizativo y la estrategia empresarial; y, en la tercera, las políticas de empleo y de defensa de la competencia. La sección cuarta y última justifica el uso, en la economía de las organizaciones y en las tareas directivas, del modelo de ser humano maximizador de utilidad; y advierte contra los peligros que encierra el manejo, aún arraigado, de hipótesis mecanicistas de conducta, como las que jerarquizan necesidades o sitúan a la cultura como causa última.

I. Los costes de la especialización productiva

La especialización de los recursos y unidades productivas ha sido y es la base del desarrollo económico. Sin embargo, la especialización genera por sí misma un problema que limita sus posibilidades: Al carecer de sentido sin intercambio, la especialización ha de incurrir en los costes derivados de éste. Esencialmente, los más fundamentales de tales costes son los que ocasiona la conducta de las partes o protagonistas de las transacciones, que a menudo intentan aprovechar el intercambio, no para posibilitar la especialización, sino para capturar o expropiar lo aportado o producido por las otras partes. Como veremos, la empresa es el resultado de tales costes; o, mejor dicho, una de las formas de atenuarlos.

¹ Este trabajo se encuadra dentro del proyecto PS93—0136, financiado por la DGICYT. Mi agradecimiento a Jesús Alfaro Águila-Real, Alberto Fernández Alonso, Esteban García Canal, María Jesús Martínez Argüelles y Cándido Paz-Ares, quienes han proporcionado valiosos comentarios a diversas versiones previas, sin que ello conlleve ninguna responsabilidad por los errores y juicios de valor que aún permanezcan, imputables en exclusiva al autor.

I.1. Introducción al análisis contractual

Costes de transacción y empresa

Hasta fechas relativamente recientes, la empresa apenas ha sido objeto del análisis económico. La Microeconomía se había dedicado sólo a estudiar los mercados y sus precios, y para ello era y es conveniente simplificar la realidad empresarial. Ésta era considerada como un simple sujeto productor, representado por el óptimo tecnológico que constituye su función de producción, como una especie de “caja negra” que proporcionaba respuestas automáticas al entorno. Partiendo de esta simplificación metodológica, la economía empieza a considerar la empresa preguntándose *por qué existe* en un artículo pionero y juvenil del Premio Nobel R. H. Coase (1937),² quien la responde de forma sencilla: por ser la manera menos costosa de organizar ciertas actividades económicas. Desde entonces, el desarrollo de la economía positiva de la empresa, basado esencialmente en las Teorías de Agencia y de los Derechos de Propiedad, ha ido dando sentido, como soluciones minimizantes de costes ante diferentes condiciones ambientales y tecnológicas, a la variedad de formas contractuales que constituyen los distintos tipos de organizaciones empresariales, y al proceso de innovación contractual que originan el cambio tecnológico y las restricciones normativas.³

En la actualidad, la respuesta a las preguntas de por qué existen empresas y por qué tienden a adoptar ciertas formas sigue basándose en la naturaleza costosa de todas las transacciones o intercambios, tanto si éstos se efectúan en un mercado como en una organización. En ambos casos, la actividad económica tiende a articularse de modo que sean mínimos los “costes de transacción” inherentes a toda situación en que la información es costosa y los individuos anteponen su propio interés al ajeno.⁴ Esta simple intuición, casi

² Como señaló en su discurso de recepción del Premio Nobel, Coase fue motivado a escribir este artículo a principios de los años 30 por la discusión, central en aquella época, sobre las posibilidades de la planificación socialista. Puesto que los comunistas soviéticos querían dirigir la economía como una fábrica, era preciso reconciliar la existencia de grandes empresas en las economías de mercado con el funcionamiento del sistema de precios. Véase Coase (1992, p. 715).

³ Son fundamentales, aparte de Coase (1937), los trabajos de Alchian y Demsetz (1972); Jensen y Meckling (1976); Klein, Crawford y Alchian (1978); Williamson (1979, 1985); Fama (1980); y Fama y Jensen (1983a y 1983b). Entre los textos españoles que introducen esta línea teórica, se incluyen Schwartz (1981), Serra (1986 y 1993), Salas (1987), Arruñada (1990b) y Huerta (1993).

⁴ Se ha estimado que los costes de transacción representan aproximadamente la mitad del producto nacional bruto de la economía estadounidense (North y Wallis, 1986). Sin embargo, su existencia y volumen no son signos de ineficiencia. Es cierto que los controles y garantías en que se manifiestan gran parte de tales costes de transacción consumen recursos sin aumentar por sí mismos la producción. No obstante, si no existieran, y a menos que se modificase la naturaleza humana, la producción y la especialización disminuirían aún más.

tautológica —todo lo observado existe porque minimiza costes de transacción—, permite ya, sin embargo, relativizar y rechazar otras explicaciones de la existencia de la empresa, como las basadas en las economías de escala o en el riesgo. El motivo de este rechazo es que, en ausencia de costes de transacción, nada impediría el logro de economías de escala mediante contratación convencional en el mercado. De modo similar, se puede contratar la asunción de riesgos. Es más, de hecho así se hace en las grandes sociedades anónimas “abiertas”, que se caracterizan precisamente por especializar en los accionistas la propiedad y consiguiente asunción de riesgos, mientras que los administradores o directivos se dedican fundamentalmente a gestionar y ejercer el control.

Competencia entre empresa y mercado

El ahorro de costes contractuales explica también la asimilación o no de una determinada actividad por la empresa, su ámbito productivo; y ello proporciona indicios interesantes para las decisiones estratégicas. De entrada, nos enseña a contemplar al mercado, en cuanto forma alternativa de organización económica, como un competidor de la empresa; apareciendo ambos, mercado y empresa, como dos modos de efectuar los intercambios y contener los conflictos que ocasionan. Para observar esta competencia, prestemos atención a la actividad financiera, en la que conviven codo con codo ambas soluciones. Los bancos y demás intermediarios financieros se especializan en transacciones de crédito, en las cuales se contrata una transferencia intertemporal de recursos entre —en última instancia— ahorradores e inversores finales. La función principal del banco es reducir los costes contractuales que estas operaciones ocasionan (Benston y Smith, 1976), como consecuencia, sobre todo, del grave conflicto de intereses inherente a las posiciones de acreedor y deudor. Sin embargo, los particulares y las empresas no financieras también “producen” por sí mismos este tipo de producto, cuando se prestan fondos entre sí. En la jerga financiera, se denomina “desintermediación” este contacto sin intermediario entre acreedor y deudor para operaciones que se venían contratando con uno o varios bancos. Dos ejemplos característicos son la emisión de deuda pública por el Estado, y la de obligaciones por una empresa, cuando los títulos son vendidos al público directamente.

La desintermediación es un ejemplo de cómo las transacciones de mercado pueden sustituir a la empresa —en este caso, el banco—. El fenómeno puede contemplarse también como integración vertical “hacia arriba” por parte de la empresa que emite los títulos de la actividad que realizaban sus proveedores financieros. Este proceso de desintermediación supone un avance de las soluciones organizativas de mercado sobre las empresariales.

Por este motivo, antes de contratar, interesa a todas las partes de un contrato que se dediquen recursos a actividades de salvaguardia, ya sean éstas de supervisión o de garantía. Es por entero irrelevante que en un mundo ideal prefiriesen dedicarlos a usos más directamente productivos.

Observamos así cómo la competencia en el sector bancario se ejerce no sólo entre bancos, sino entre distintas formas de producir transferencias intertemporales de recursos. La práctica bancaria convencional compite, como forma de organización económica, con actividades dotadas de un menor grado de intermediación. En este sentido, la competencia tiene lugar, no entre empresas —bancos en este caso—, sino entre las dos instituciones o tecnologías contractuales que hemos dado en llamar mercado y empresa. En esta competencia, el crecimiento de la desintermediación supone un triunfo momentáneo del mercado sobre la empresa.

¿Comprar o producir? La importancia de los activos específicos

La existencia de costes de transacción en los intercambios realizados en el mercado explica en qué ocasiones es ventajoso organizar la producción dentro del ámbito empresarial: cuanto mayores sean los costes de las transacciones externas, mejor será producir dentro de la empresa. Los costes de efectuar transacciones en el mercado son elevados cuando tales transacciones darían lugar a conductas aprovechadas, mediante las cuales al menos una de las partes puede explotar a la otra. En ese caso, la ventaja que suele obtenerse al comprar los bienes y servicios en el mercado a productores especializados, en lugar de producirlos uno mismo, puede que no compense el coste derivado de tales conductas expropiatorias. Viceversa, en otras situaciones la compra de bienes y servicios en el mercado domina sobre su producción interna. Ello se debe tanto a la menor especialización productiva de la solución empresarial como a que los intercambios internos a la empresa no están exentos de costes contractuales, fruto igualmente del oportunismo y el carácter costoso de la información.

Un motivo clásico de que los costes de transacción en el mercado sean prohibitivos es la presencia de “activos específicos”,⁵ cuyo valor depende de la continuidad de una relación contractual. Esta dependencia genera “cuasi-rentas expropiables”, cuyo importe es igual a la diferencia entre el valor del activo si continúa la relación contractual y el máximo valor que puede obtenerse si tal relación se interrumpe. Esta diferencia de valor proporciona la oportunidad y el incentivo para comportarse de forma aprovechada, incurriendo en actividades improductivas con fines expropiatorios. Ello encarece la contratación y favorece el que, en muchos casos, la empresa se haga cargo o “interiorice” la transacción, poseyendo dichos activos específicos quien decide su empleo y definiéndose así, de paso, el grado de integración vertical de la empresa.

Supongamos, por ejemplo, que la editorial Satélite ha llegado a un acuerdo con la imprenta Gutenberg para que ésta imprima las publicaciones de aquélla, comprometiéndose a pagarle diariamente un millón de pesetas. Para atender el pedido, Gutenberg ha de comprar

⁵ La teoría sobre activos específicos ha sido formulada por Klein, Crawford y Alchian (1978) y Williamson (1979).

nueva maquinaria, de unas características tales que, si tuviera que ser empleada para otros clientes, éstos sólo pagarían la mitad. En semejantes condiciones, es fácil imaginar situaciones en que Satélite podría forzar a Gutenberg a rebajar sustancialmente el precio. Obviamente, la situación anterior a la inversión por la imprenta Gutenberg es diferente, y si ésta anticipa las posibilidades de oportunismo, procurará evitarlas, lo que, con frecuencia, llevará a integrar ambas actividades en una misma empresa.

Este análisis explica por qué muchas compañías petrolíferas han integrado verticalmente el transporte por oleoducto —excepto en cierta regiones de Texas en las que existen pozos y oleoductos alternativos—, a la vez que siguen alquilando buena parte del realizado por vía marítima. Del mismo modo, los periódicos suelen ser dueños de las rotativas, mientras que el editor de libros contrata a otra empresa la impresión, aunque se reserva frecuentemente la propiedad de las planchas tipográficas. Al contratar en el exterior los servicios de los oleoductos o las rotativas, puede existir competencia entre los propietarios potenciales *antes de firmar al contrato*. Lo mismo ocurre entre los extractores de petróleo y los editores de periódicos. Sin embargo, en ambos casos la competencia desaparece una vez que se firma el contrato y se realiza la inversión, surgiendo en ese momento una situación conflictiva e ineficiente de monopolio bilateral.

La necesidad de aliviar este tipo de problemas contractuales favorece, además de contratos a largo plazo que intentan evitar el oportunismo, el que las empresas utilicen diversas políticas protectoras, como el mantenimiento de inventarios de seguridad, la diversificación, tanto de sus fuentes de suministro como de sus clientes, la localización geográficamente dispersa de sus explotaciones, o el mantenimiento de relaciones con varios bancos. Tales políticas —que, en muchos casos, serían ineficaces si se hace abstracción del problema contractual— son adoptadas porque les libran de conductas aprovechadas y expropiatorias por parte de, respectivamente, proveedores, clientes, empleados y acreedores.

¿Cómo se reparten los derechos sobre los activos?

Si Gutenberg y Satélite no son capaces de contratar en el mercado el tipo de servicios del ejemplo, tenderán a integrarse en una misma empresa. En este caso, ¿quién será el propietario? La teoría predice que propiedad de los activos tienda a asignarse a las partes cuyas decisiones de inversión, mantenimiento, etc. pueden afectar su valor en mayor medida (Barzel, 1989). Este principio general es válido tanto cuando consideramos el derecho de propiedad sobre el activo como alguno de sus componentes. Como ejemplo del primer caso, baste señalar cómo en distintas ramas del sector de seguros, o bien los agentes o bien las compañías suelen ser propietarios de la lista de clientes. Los agentes suelen serlo en seguros de inmuebles y las compañías en seguros de vida. En estos últimos, cuyas primas se determinan para plazos largos, es raro que el cliente cambie de compañía, al contrario que en los primeros, en los que las primas se fijan anualmente (Rubin, 1990, p. 17).

Por otro lado, las partes se atribuyen en los contratos los diversos componentes del derecho de propiedad sobre los activos; y tienden a hacerlo de un modo eficiente, tal que cada una de ellas tenga los incentivos adecuados para maximizar el valor de los activos. Los bienes duraderos, como automóviles o frigoríficos, ilustran claramente el papel de esta distribución contractual del conjunto de “subderechos” en que viene a descomponerse el derecho de propiedad sobre todo activo. Los contratos de compraventa de estos bienes incluyen cláusulas explícitas, como las garantías y las condiciones limitativas del uso que el comprador puede efectuar del producto adquirido. Fabricante y comprador siguen así ligados por un espacio de tiempo futuro, y en el fondo el primero sigue siendo *propietario* del bien, en el sentido de que existen situaciones futuras —una avería, por ejemplo— en las que la variación en el valor del bien repercute sobre su patrimonio. Para ello, las garantías tienden a diseñarse de manera que proporcionan incentivos óptimos a las dos partes, compradora y vendedora. Así, muchos fabricantes de frigoríficos garantizan los motores, pero no la chapa externa (Barzel, 1989, pp. 86-7). La pauta es óptima, pues atribuye la variabilidad en el valor del motor y la chapa a quienes en cada caso pueden afectarla en mayor medida. De esta manera se incentiva eficientemente que el fabricante construya buenos motores, y que el cliente cuide la chapa. (Desde este punto de vista, la queja de algunas asociaciones de consumidores españolas porque los fabricantes no garantizasen los elementos ornamentales tiene poco sentido, siempre que el valor de éstos dependa más del cuidado que les proporcione el usuario que de su diseño y construcción).

Costes de la producción en equipo

Centremos ahora la atención en otro tipo especial de costes de transacción: los que surgen en la producción en equipo, en el seno de relaciones contractuales que convencionalmente se consideran “internas” a la empresa. Se resume esta situación en la leyenda de las cooperativas de remeros chinos contempladas con desolación por Joan Robinson, y que, aun en pleno apogeo maoísta, contrataban un capataz para marcar el ritmo y dar latigazos a los gorriones que pretendían escurrir el bulto. En la producción en equipo, es preciso evaluar y motivar la aportación de cada participante para evitar que eluda el trabajo. La empresa convencional minimiza estos costes al incentivar adecuadamente la actividad del empresario, una de cuyas tareas fundamentales consiste precisamente en evaluar la productividad de los demás participantes en la empresa. El modelo de producción en equipo desarrollado por Alchian y Demsetz (1972) permite explicar así una característica central de la empresa: que el empresario sea retribuido residualmente, con el beneficio o diferencia entre el valor de la empresa y la retribución de los factores productivos contratados a un precio independiente de dicho valor.

En esta situación de producción en equipo es costoso observar la aportación de cada factor o participante en la obtención del producto total. La tarea del empresario consiste

precisamente en medir los resultados, repartir la compensación, observar la conducta de los factores con el fin de estimar su productividad marginal, y dirigir su actividad. Para disciplinar a los miembros del equipo, el empresario necesita poder suficiente para retribuir a cada miembro en función de su productividad y separar a los gorriones. De igual modo, para motivar adecuadamente al empresario en situaciones próximas a su salida del equipo, es preciso que pueda vender su propia posición como empresario.

Se identifica así la esencia de la empresa en la producción mediante el uso conjunto de factores productivos que son propiedad de varias partes. El agente contractual central es el empresario, cuyas funciones pueden ser ejercidas tanto por un individuo, en el caso de la empresa individual; como, en las grandes sociedades anónimas, especializarse aún más, separándose las tareas de control propias de los directivos de la asunción del riesgo residual en que se concreta la especialización de los accionistas. En ambos casos, el empresario protagoniza una serie de contratos bilaterales cuyos términos constituyen la sustancia de la empresa, y que suelen darle derecho a apropiarse la renta residual; observar y evaluar la conducta de los factores; ser la parte común y central al resto de contratos; alterar la pertenencia al equipo; y vender su posición como empresario. La estructura de la empresa viene así dada por su capacidad para medir la productividad de los factores y retribuirlos consiguientemente, lo cual, en última instancia, se traduce en un empleo óptimo de los recursos. El empresario está incentivado para realizar esa actividad, por ser el titular del residuo, una vez retribuidos los demás factores.

I.2. La salvaguardia de las relaciones contractuales

Todas las relaciones de los participantes en la actividad económica sufren problemas similares a los analizados hasta aquí. Ello es cierto tanto en las relaciones convencionalmente consideradas “de mercado” como en las “empresariales”, pues la distinción entre ambas se basa más en elementos formales que sustanciales. Por ello, se puede contemplar la empresa simplemente como una *manera de contratar* que minimiza la suma de los costes de transacción de un conjunto de relaciones contractuales. La empresa es así un mero artificio que sustituye eficazmente la contratación multilateral del mercado por un conjunto de contratos bilaterales de los cuales es el nexo común (Jensen y Meckling, 1976). El análisis positivo de los diversos mecanismos que —desde las pautas contractuales a las instituciones regulatorias— han venido siendo utilizados por las partes para salvaguardar o proteger estas relaciones ha sido la vía más eficaz para desarrollar una teoría de las organizaciones empresariales, la cual ha alcanzado ya una considerable capacidad predictiva, como tendremos ocasión de comprobar.

Salvaguardias internas

En las relaciones contractuales, se dedican recursos para crear y sostener mecanismos de salvaguardia que reduzcan el conflicto y las posibilidades de incumplimiento; en suma, para posibilitar la especialización productiva que persigue cada transacción. Los costes así incurridos se pueden clasificar de diversas maneras; distinguiendo, por ejemplo, los asociados a las distintas fases contractuales, como búsqueda, negociación, estructuración, formalización, vigilancia y ejecución; o también diferenciando los gastos que Jensen y Meckling denominaron de garantía y supervisión, definidos por cuál de las dos partes los paga: el “agente” que se compromete a efectuar una cierta prestación o el “principal” que ha de recibirla.⁶ Además de estos gastos de garantía y supervisión, se suele producir un coste o pérdida residual, motivada por la desviación final en la conducta de los agentes respecto a los intereses de los principales, aun cuando el contrato se salvaguarde de modo óptimo. Como siempre ocurre, también en este terreno existe un grado óptimo de imperfección: Una cierta pérdida residual es inevitable, pues los costes que requeriría un cumplimiento perfecto de los contratos son prohibitivos. Por ello, subsisten y tienden a concretarse numerosas posibilidades de incumplimiento, aun cuando los protagonistas salvaguardan los contratos del modo óptimo.

Las transacciones tienden a adoptar estructuras eficientes para reducir el conflicto entre las partes. Para ello, éstas definen los derechos y obligaciones de modo tal que tiendan a atenuarse las diferencias de intereses, estructurando las funciones retributivas de los agentes de manera que ligen su rendimiento y compensación, y les interese cumplir con lo pactado. Las fórmulas empleadas con este fin presentan gran diversidad, desde la autoimposición de normas morales y el empleo de recursos valiosos en calidad de rehenes, a la sanción por terceros, ya sean éstos los clientes futuros o los jueces. En general, las partes suscriben contratos que en apariencia son incompletos, pues no se disponen en ellos soluciones a todas las situaciones posibles; pero que, sin embargo, se completan funcionalmente, al integrar procedimientos de decisión, como las estructuras de gobierno societario; o bien principios

⁶ En este terreno, se habla aún con frecuencia de relaciones y costes “de agencia”, aunque estos términos son desafortunados. El motivo es —amén de su imprecisión jurídica— que sugieren una asimetría y unilateralidad que ni siquiera se corresponden con el contenido de buena parte de la propia Teoría de Agencia. Las relaciones de agencia son consustanciales a todo compromiso contractual, incluyendo los compromisos mutuos que caracterizan las actividades cooperativas, así como las transacciones comerciales y financieras. El asunto resulta oscurecido por la práctica común de definir la unilateralidad de la relación de agencia sobre la base de los incumplimientos contractuales más relevantes. Así, por ejemplo, en la relación laboral, los trabajadores *suelen* representar la figura de agente y el empresario la de principal. Sin embargo, el empresario tiene obligaciones contractuales con los trabajadores, tanto tácitas como explícitas, por lo que también actúa a menudo como “agente” de los trabajadores. Por todo ello, es más exacto denominarlos *costes de contratación* o, mejor aún, *de especialización*, por ser éste el objetivo último de la contratación.

generales, como la buena fe o el interés social. Por ejemplo, cuando las partes utilizan contratos jurídicamente vinculantes, dentro de un marco legal que provee un simple contrato estándar, hacen posible que las decisiones judiciales “completen” la regulación específica que ellas mismas han dado a su relación. En el ámbito del Derecho privado, el juez puede y en muchos casos decide mediante un criterio de “voluntad hipotética de las partes”, resolviendo aplicar a las contingencias imprevistas la solución eficiente que los propios contratantes se hubieran dado en caso de haber pactado de modo explícito sobre el particular.

Salvaguardias de mercado

Cuando los beneficios de la especialización son suficientes, el propio mercado genera mecanismos externos de salvaguardia, cuya actividad, en ocasiones gratuita para las partes, protege la especialización productiva de forma más o menos directa. Estos mecanismos externos tienden, bien a facilitar la estructuración contractual y la supervisión internas, o bien constituyen por sí mismos instrumentos de vigilancia o garantía. Por ejemplo, en la relación entre accionistas y directivos de una sociedad anónima con especialización de propiedad y control, tales instrumentos son, respectivamente, el mercado bursátil, que proporciona una salida de bajo coste para disidentes y un indicador del rendimiento de los directivos; y la competencia externa por el control societario, manifestada mediante las ofertas públicas de adquisición de valores, conocidas como “opas”, y los demás medios para tomar el control desde fuera de la sociedad. En otras relaciones contractuales, aparecen productores de información e intermediarios que se especializan en resolver problemas específicos que se plantean en contratos ajenos. Es éste el caso de una función esencial de la actividad bancaria, como es el abaratar la relación entre ahorradores e inversores. Y también el de los compradores expertos, que seleccionan productos y garantizan su calidad, desde los grandes almacenes a algunos médicos de familia. O también el de los servicios de información, como son los clasificadores de riesgos o *rating* crediticios y las revistas de automóviles. O, por último, el de los especialistas en forzar el cumplimiento contractual, como son las agencias de cobro a morosos.

Estos ejemplos muestran que en unos casos quien garantiza o supervisa actividades ajenas es un especialista, generalmente una empresa, que cobra por sus servicios. En otros, es el propio mercado, como ocurre en el caso del control societario, cuya actividad protege la relación entre accionistas y administradores en *todas* las sociedades con especialización de propiedad y control, no sólo en las directamente afectadas. La innovación en este campo es así posible, no sólo mediante especialización, sino creando nuevos mercados. Un ejemplo de ello es el incipiente American Information Exchange (AMIX), que intenta solventar los difíciles problemas contractuales que plantea la venta no repetitiva de información. Esta transacción es potencialmente muy conflictiva, dado que para conocer la calidad del producto informativo es preciso consumirlo, lo que imposibilita su control mediante prueba previa.

Por ello, el AMIX suministra datos sobre la calidad de los diversos asesores conectados a la red, generalmente expertos individuales o pequeñas empresas. Estos datos se basan en las evaluaciones de los clientes anteriores, ponderadas por el rigor que cada cliente haya exhibido con otros proveedores.⁷

Salvaguardias regulatorias

La experimentación mediante prueba y error, cuando tiene lugar en un entorno competitivo, en el que la anticipación de posibilidades expropiatorias garantiza que sólo perduren las soluciones satisfactorias para *todas* las partes, es tan fundamental para la innovación contractual como lo es para la innovación tecnológica. Este proceso de descubrimiento colectivo suele ser la vía más eficaz para lograr fórmulas contractuales eficientes. Como tales, serán capaces, en general por sí solas, de atenuar los conflictos de intereses que, tras un análisis superficial, parecen hacer necesaria una intervención protectora mediante la regulación imperativa de las relaciones entre particulares, cuyas consecuencias son, a menudo, impredecibles, por lo escaso y específico del conocimiento y la poderosa capacidad adaptativa del comportamiento humano.

Posiblemente, se tiende a subestimar la capacidad del mercado libre para encontrar salvaguardias a problemas contractuales complejos. Ocurre que ese descubrimiento de soluciones es con frecuencia lento, y se efectúa por un mecanismo selectivo de prueba y error, por lo que el avance no siempre resulta fácil de percibir. A menudo, son más atractivas las soluciones “racionales” ante todo tipo de conflictos; en especial, cuando éstos se presentan como “crisis” y aun más si se muestra la existencia de un fallo sistemático en la actuación del mercado. En esos casos, rara vez se tiene en cuenta la posibilidad de que la intervención política asociada a las soluciones racionalistas padezca fallos aun más graves, o que el presunto fallo obedezca a intervenciones previas.

La regulación del mercado de valores ilustra cómo la regulación puede impedir que surjan soluciones contractuales espontáneas y especialistas. Si la Bolsa es competitiva, la rentabilidad del pequeño accionista se aproxima a la de los otros agentes del mercado, una vez tenido en cuenta que los agentes especializados han de cubrir los costes incurridos para “producir” información. Sin embargo, en ocasiones se defiende la necesidad de que el pequeño inversor opere en “condiciones de igualdad” con el especialista, y con esa pretensión se promulgan leyes y se crean organismos de elevado coste, como ha sucedido en España con la Ley y Comisión del mercado de valores. Sin embargo, semejante pretensión no reconoce que la información, lejos de existir en una cantidad dada, ha de ser producida, como cualquier otro producto. La igualdad informativa sólo puede conseguirse impidiendo que haya

⁷ “Information Industries: New Ideas on the Block” (*The Economist*, 14 de marzo, 1992, pp. 79-80).

especialistas, situación en la que el mercado sería muy ineficiente en términos informativos, pues incorporaría tarde o mal la nueva información a los precios.

Adicionalmente, se da la paradoja de que la existencia de un regulador político como la Comisión Nacional del Mercado de Valores genera un efecto perverso, al inspirar una confianza que, por su discutible capacidad, posiblemente no merece. Numerosos autores se han mostrado escépticos ante las posibilidades de que un órgano de este tipo sea capaz de supervisar la calidad de la información asociada a las emisiones de valores y exigir divulgación informativa de modo que se reduzca el fraude.⁸ Sin embargo, en especial durante los primeros años de funcionamiento, parece que algunos ahorradores confían en la garantía que proporciona la supervisión y aprobación regulatoria a las emisiones de valores, posiblemente más por el respaldo implícito en el coste político que entrañaría el fraude que por la cualificación técnica de los reguladores. (Por ejemplo, en su día fue comentado cómo tal vez padecieron esta ilusión protectora algunos inversores que habían adquirido acciones de Banesto pocos meses antes de su intervención por el Banco de España el 28 de diciembre de 1993). Este problema de falsa confianza no es exclusivo del mercado de valores. Se puede plantear con motivo de la creación de todo tipo de órgano estatal encargado de supervisar las ofertas contractuales privadas, ya versen éstas sobre productos alimenticios, automóviles o títulos universitarios. Con el agravante de que, una vez demostrada la inoperancia del órgano en cuestión, la inercia administrativa del Estado y la capacidad de sus órganos para dotarse de nuevas funciones hacen muy difícil su supresión.

II. Aplicaciones gerenciales del análisis contractual

Se analizan ahora algunos casos en los que el empleo de las teorías contractuales mejora el análisis de diversos problemas empresariales, aportando explicaciones de interés, tanto para las decisiones gerenciales, que se tratan en esta sección, como para las decisiones políticas y regulatorias que se abordan en la sección siguiente.

El enfoque contractual servirá a la administración empresarial si es capaz de hacer explícito e iniciar un tratamiento riguroso de diversos problemas empresariales que, pese a su importancia, no han sido objeto de un análisis suficiente. La teoría vendría así a corregir un sesgo sustancial en el tratamiento académico de los problemas empresariales. En buena medida, las diversas disciplinas científicas que sustentan la Administración de Empresas han puesto énfasis en la parte más fácil de los problemas gerenciales. En términos de un ejemplo anterior, la teoría financiera enseña a Gutenberg cómo calcular con precisión la rentabilidad

⁸ Los estudios, iniciados con los trabajos de Stigler (1964) y Benston (1973), sugieren en general que la información adicional suministrada en virtud de las exigencias regulatorias no ha facilitado la actividad de los inversores.

de su nueva inversión, lo cual es sin duda útil, pero sólo si logra evitar que le expropie Satélite. Este tipo de insuficiencia explica la importancia de la tradición casuística, la abundancia de abogados y técnicos en puestos de carácter puramente directivo, así como la proliferación de todo tipo de *gurus* y agoreros.⁹

La teoría contractual muestra también la existencia de oportunidades de innovación, tanto en la contratación propia como en la ajena. En el primer caso, se trata de desarrollar nuevas pautas de estructura y salvaguardia contractual, lo que incluye gran parte del diseño organizativo, gestión de personal y estrategia comercial y financiera. En el segundo, de facilitar la contratación ajena, proveyendo servicios de supervisión o garantía a terceros. Por ello, es preciso ampliar el concepto de innovación, centrándolo en la tecnología contractual, cuyo desarrollo es incluso más básico, por ser a menudo una condición necesaria de la innovación propiamente productiva. Sin tecnología contractual no es viable la especialización, y sin ésta desaparecen los incentivos para desarrollar la tecnología física. Piénsese al respecto en casos como el de las grandes sociedades anónimas, que han posibilitado la acumulación de capital necesaria para las grandes empresas de los dos últimos siglos. O en las empresas de franquicia, sólo aparentemente más modestas, pues su complejidad contractual es tal vez mayor. Sin ellas, gran número de servicios, como restaurantes, hoteles, reparaciones o asistencia sanitaria, no podrían proporcionar una calidad homogénea y garantizada a sus clientes, en especial cuando éstos compran con escasa frecuencia.¹⁰

II.1. Control organizativo

El problema económico de las organizaciones no es distinto del que afronta toda economía. En ambos casos, se trata de producir y hacer uso de la información necesaria para tomar las decisiones sobre cómo usar una dotación escasa de recursos. Esta información se encuentra dispersa en manos de los participantes en mercados y organizaciones. Gran parte de ella no es fácil de transferir, por lo que el empleo de los recursos han de decidirlo quienes poseen o pueden obtener la información que sea necesaria para decidir. Ello exige algún

⁹ Este problema es tal vez más grave en Europa continental. Aquí las universidades apenas emplean métodos casuísticos en la docencia de Administración de Empresas, siendo éstos quizá el medio más eficaz para transmitir conocimientos empíricos; y tampoco proporcionan formación jurídica orientada al diseño de contratos capaces de generar incentivos eficientes y solucionar de raíz los conflictos.

¹⁰ Se hace uso aquí del término “franquicia” en el sentido amplio con que se emplea el vocablo *franchising* en los EEUU, englobando un tipo de contratos que la tradición jurídica europea, más atenta a la forma que al fondo, etiqueta de diversas maneras. Se resume la literatura económica sobre franquicias, iniciada por Rubin (1978), en Arruñada (1990b, pp. 175-81).

mecanismo motivador para que el decisor haga un buen uso de los recursos. El funcionamiento de la economía de mercado sigue este patrón, basado en un aparato informativo mínimo, el sistema de precios; y un mecanismo de motivación automático, los derechos de propiedad. Cuando la actividad económica consiste en intercambios en el mercado, el sistema de precios, de forma automática, se encarga de valorar los bienes; retribuir al decisor, que es el titular del derecho de propiedad, con los cambios de valor que son consecuencia de su actuación; y asignar cada recurso a quien lo valora en mayor medida.¹¹ La posibilidad de vender el derecho de propiedad, su carácter enajenable, interioriza así en el propietario, de forma relativamente completa, las consecuencias, positivas y negativas que acarrearán sus actos para el valor del bien en cuestión. De este modo, la enajenabilidad del derecho evita de raíz el problema del control, siempre que la titularidad de tal derecho esté definida con precisión.

En este contexto, las organizaciones se enfrentan con un dilema básico de diseño, consistente en alcanzar un equilibrio óptimo entre dos costes que tienen una relación opuesta respecto a la descentralización: El coste de decisiones erróneas motivadas por información deficiente, que aumenta al centralizar las decisiones; y el coste derivado de descentralizar las decisiones en agentes que no interiorizan sus consecuencias. En mayor o menor grado, todas las organizaciones transfieren a los sujetos el derecho a decidir, con el fin de producir y utilizar eficientemente la información. Ello hace necesario diseñar sistemas artificiales de asignación o reparto de derechos de decisión. No se transfiere, no obstante, el derecho a vender: se ceden derechos de decisión sin transferir su enajenabilidad. Se requiere, por ello, un sistema artificial de control, cuya función primordial es interiorizadora, pues ha de conseguir que las consecuencias de las decisiones descentralizadas repercutan sobre los decisores. Cada organización necesita, pues, realizar en su seno funciones similares a las que el sistema de precios y los derechos de propiedad llevan a cabo de forma automática en el mercado: desarrollar mecanismos que dividan y asignen los derechos de decisión entre los distintos agentes, los evalúen y los retribuyan según su actuación. Estos tres elementos— reparto de responsabilidades, evaluación y compensación— caracterizan toda estructura organizativa.

Este concepto de control proporciona una guía útil para, al menos, sistematizar el examen de los problemas de diseño organizativo. Sirva como ejemplo la Administración Pública española. Durante la última década, se han intentado con escaso éxito diversas modalidades de reforma. Muchas de ellas comparten el sesgo de centrarse en exceso en la

¹¹ El papel central que representa el conocimiento en la organización económica fue destacado por Hayek (1945). El tratamiento del control organizativo en paralelo con el del mercado, destacando el papel de la enajenabilidad, ha sido desarrollado en Jensen (1983), y Jensen y Meckling (1984 y 1992).

evaluación del rendimiento, sin desarrollar de modo coherente la asignación de derechos y la compensación. En gran parte, estas reformas han consistido en sustituir la estructura y jerarquía burocráticas, basadas en los tradicionales cuerpos de funcionarios, por jerarquías de carácter intermedio entre lo gerencial y lo político, acompañadas de numerosos injertos de técnicas empresariales de dudosa viabilidad. De modo bastante general, pero en especial en el ámbito de la sanidad, se han improvisado estructuras gerenciales e introducido mecanismos contables e informativos para evaluar el rendimiento. Todo ello con escaso efecto, puesto que ni se toman ni se pueden tomar decisiones de compensación ligada al rendimiento; y en muchos casos sólo sirven para dificultar la tarea y el control de los proveedores de servicios. El crecimiento de estas estructuras de gestión puede entenderse como una hipertrofia de la función evaluadora, sin correspondencia con la asignación de competencias ni las posibilidades de compensación. Respecto a la asignación, se mantuvieron —como tal vez no podía ser de otro modo— las competencias básicas de los médicos, y puede que incluso se hayan centralizado las propiamente gerenciales, así como los regímenes contractuales propios de la Administración Pública, tanto en lo laboral como en las compras. Esta escasez de posibilidades de decisión y compensación por la gerencia periférica era coherente con el diseño original de la red de hospitales de la Seguridad Social, que entendía los centros como meras surcursales. Al no alterar básicamente este reparto de tareas, es dudoso que el costoso proceso de “gerencialización” haya servido para mejorar el uso de los recursos. Es probable por ello que su desarrollo haya servido más los intereses de los propios protagonistas —al proporcionarles nuevos puestos— que las pretensiones de reestructuración y eficiencia alegadas en su defensa.

II.2. Análisis positivo de la estrategia empresarial

Dentro de las teorías contractuales, dos conceptos utilizados frecuentemente al hacer referencia a la empresa carecen de contenido sustantivo. Por un lado, sus límites no existen en el sentido de que algo esté dentro o fuera de ella. Por otro, la atribución de propiedades antropomórficas a las empresas es engañosa, pues las organizaciones, como entramados contractuales que son, viven sin tener en sí mismas un objetivo propio. Atribuirles objetivos es tan erróneo como atribuírselos al mercado: ambas realidades son sistemas de relaciones contractuales en busca de un estado de equilibrio. Sólo las partes contratantes tienen atributos individuales, como objetivos o responsabilidad. El comportamiento observado de la empresa resulta de esos objetivos individuales y de las restricciones en que vive —esencialmente, de las condiciones de sus mercados—.

Se aprecia así el desenfoque de la antigua polémica sobre qué maximiza la empresa. La empresa no puede maximizar, sino que son los individuos, que meramente se relacionan con otros individuos *a través de* la empresa, los que maximizan. Del mismo modo, en puridad la empresa no puede ser propiedad de ninguna de las partes contratantes, que son sólo titulares

de diversos derechos respecto a los activos y a los demás participantes. En la Microeconomía convencional, la empresa parece tener un contenido real, pues de ella se predicen propiedades de comportamiento, como objetivos. Esta consideración de la empresa como un ente con contenido es útil en el estudio de los mercados, que, hasta fechas recientes, era el único interés de la Economía cuando ésta se acercaba a la empresa. Por el contrario, para abrir la “caja negra” empresarial se requiere tener en cuenta que la empresa carece de contenido real en sí misma.

Ello permite abordar análisis positivos de la estrategia empresarial, que, lejos de definir líneas de actuación, pretenden sólo explicar cómo la evolución observada se ajusta o no a las predicciones de la teoría. Esta teoría positiva de la estrategia empresarial viene a complementar la abundancia de técnicas de decisión, descripciones de prácticas y teorías de la estrategia de naturaleza fundamentalmente normativa. Estas últimas, quizá como consecuencia de su procedencia, padecen un cierto sesgo “directivista”, en el sentido de que sirven los intereses de los administradores de las grandes sociedades anónimas con especialización de propiedad y control. Presentan así un problema metodológico similar al análisis convencional en la teoría de la intervención estatal de la economía: el supuesto que éste hace de que el decisor político persigue el interés público es equivalente al de aquellas teorías de la dirección estratégica que presuponen que el directivo busca maximizar el valor de la empresa. En otras palabras: ambos cuerpos teóricos suponen perfectamente resueltos los correspondientes problemas contractuales internos a cada una de ambas organizaciones: el conflicto de intereses entre los participantes en la empresa y los problemas de acción colectiva que provocan los fallos del mercado político. Semejante simplificación es aceptable como abstracción metodológica para un gran número de problemas. Pero no lo es cuando la esencia de los fenómenos a explicar reside precisamente en los conflictos internos a las organizaciones empresariales o a las políticas que se tratan en cada caso.

Las teorías contractuales permiten elaborar teorías positivas del comportamiento o estrategia empresarial, tomando como base explicativa de su conducta el conflicto de intereses entre los participantes en la empresa y las estructuras que salvaguardan el cumplimiento contractual. El área más explorada es precisamente la que se deriva del conflicto entre accionistas y administradores, y que provoca en determinadas situaciones estrategias subóptimas de inversión y crecimiento, como, por ejemplo, cuando existe tesorería discrecional (Jensen, 1986, 1993). Al aplicar este planteamiento a la empresa española, su actual impotencia competitiva resulta no sólo de la persistencia de residuos de monopolio y corporativismo que dificultan el ajuste a la nueva situación, sino también de la adaptación de sus recursos y estructuras a un pasado no competitivo. Por ejemplo, su estructura financiera o de propiedad parece adaptada a las políticas proteccionistas que durante casi un siglo reservaron el mercado para los productos nacionales. Para aprovechar las oportunidades abiertas por la liberalización y la UE, se echa en falta —además de capital humano

cualificado para el nuevo entorno— una estructura de propiedad dispersa, necesaria para acometer todas las inversiones rentables sin preocuparse del riesgo diversificable. En consecuencia, la estrategia óptima —tanto desde el punto de vista privado como colectivo— de los medianos empresarios y de los conglomerados bancario-industriales ha consistido en, respectivamente, vender sus empresas a extranjeros y desprenderse de sus grupos industriales. Este predominio extranjero sobre nuestras empresas es un fenómeno transitorio. A largo plazo, es de esperar el desarrollo de empresas españolas con estrategias y alcance internacionales, e implantadas en aquellos sectores en que la competencia demuestre que nuestro país dispone de ventajas competitivas. Antes de que esto sea posible, es necesario que se eliminen los residuos monopolísticos de nuestra economía —mercado de trabajo, servicios públicos, Administración—; que se forme suficiente capital humano español capaz de dirigirlos; y que se superen los obstáculos institucionales que aún encuentra la especialización de propiedad y control.¹²

Se ofrecen más adelante sendas interpretaciones positivas de otras dos estrategias empresariales. Por un lado, la peculiar estructura contractual de las grandes empresas japonesas, y, en especial, el papel de la contratación implícita basada en la confianza mutua, aparecen ligadas a las elevadas tasas de crecimiento esperado que han experimentado tales empresas desde la Segunda Guerra Mundial y hasta fechas recientes. Por otro lado, el caso de las empresas suecas muestra cómo la estrategia empresarial se puede ver restringida sustancialmente por las condiciones políticas, al observar cómo la regulación económica las ha forzado a adoptar estructuras participativas y de enriquecimiento de los puestos de trabajo que probablemente han sido subóptimas. Se han detectado también los efectos negativos que ejerce la actividad sindical sobre la inversión en activos específicos duraderos, y sobre el crecimiento del empleo y el endeudamiento, en lo que parece ser una respuesta defensiva de los accionistas para salvaguardar las inversiones (Bronars y Deere, 1993).

III. Aplicaciones regulatorias del análisis contractual

III.1. Expropiación en las relaciones laborales

Se examinó en la sección inicial cómo la existencia de cuasi-rentas expropiables origina costes contractuales importantes. Estas cuasi-rentas nacían de la diferencia entre el valor de un bien de capital dentro de una determinada relación contractual y en su mejor uso alternativo. Estos problemas no afectan sólo a las transacciones entre proveedor y cliente, sino también a las relaciones laborales, pudiendo existir expropiación en ambos sentidos, en favor del empleador o del empleado.

¹² Se han tratado estos problemas en Arruñada (1990a, pp. 321-37; 1991; y 1993).

Las posibilidades de expropiación por el empleador se derivan de que buena parte del capital humano de los trabajadores es específico, pues tiene valor sólo en una determinada empresa. Existe incluso en este caso una peculiaridad que impide la solución radical del problema, consistente en la integración de comprador y vendedor: Para el factor trabajo, los equivalentes a la integración vertical de empresas proveedoras y clientes serían la esclavitud y la servidumbre feudal. Éstas no sólo son ilegales desde el desarrollo del capitalismo, sino posiblemente ineficientes, por requerir costes de supervisión prohibitivos, referidos tanto a la propiedad como al esfuerzo (Barzel, 1977). Consiguientemente, la solución se basa únicamente en salvaguardar los contratos, de forma explícita e implícita. Como salvaguardia explícita suele entenderse la protección que proporciona el aparato jurídico-judicial a la ejecución de las obligaciones de las partes; mientras que la salvaguardia implícita, que es tal vez más importante —como sucede en casi todas las relaciones económicas—, se basa en mecanismos automáticos.

Alternativamente, existen posibilidades de expropiación del capital físico cuando éste es específico de unos trabajadores determinados. Se plantea esta situación tanto como consecuencia de condiciones técnicas como regulatorias. Las condiciones técnicas se derivan de la imposibilidad en muchos casos de formar rápidamente al personal que pudiera sustituir a los trabajadores empleados por la empresa para trabajar con los activos físicos en cuestión. Las condiciones regulatorias que incrementan la especificidad del capital físico son las que permiten a los empleados excluir a otros trabajadores que, en ausencia de tales restricciones regulatorias, pudieran sustituirles. Un ejemplo sobresaliente es el de las normas que prohíben sustituir trabajadores en huelga.

A los efectos de esta sección, tienen mayor interés las condiciones regulatorias. Estudiemos sus consecuencias mediante un caso hipotético. Supongamos que un empresario invierte 1.000 millones de pesetas y contrata 10 trabajadores, pactando con ellos un salario ajustado a las condiciones del mercado de trabajo, esperando obtener un beneficio de 500 millones. Supongamos, además, que, tras el inicio de las operaciones, las reglas de juego del mercado de trabajo se alteran a favor de los trabajadores con empleo. Pensemos, por ejemplo, en que se impongan o eleven las indemnizaciones por despido, o se haga éste inviable, o bien que se facilite sustancialmente la sindicación de los trabajadores. Tras el cambio, los empleados están en mejor situación para expropiar al empleador una buena parte o incluso los 1.500 millones que vale su inversión, pues ésta es ahora más específica de esos trabajadores concretos; en especial si éstos, en virtud de la regulación, son más capaces de excluir a otros trabajadores que, de no existir dicha regulación, pudieran sustituirles.

Las consecuencias sobre la inversión y el empleo se harán notar doblemente, tanto en las inversiones ya realizadas como en las posteriores. En las que ya estén funcionando, es probable que la expropiación genere importantes costes contractuales: Por un lado, a los trabajadores no les resulta fácil conocer hasta qué punto o con qué velocidad les conviene

llevarla a cabo. Por otro, el inversor puede aprovechar ese desconocimiento para reducir sus pérdidas. Así mismo, en las nuevas inversiones, los capitalistas se protegerán de diversas maneras contra el riesgo de expropiación. Para ello, invertirán menos, emplearán técnicas con diferentes intensidades de capital y trabajo, o utilizarán otros contratos de empleo.

En estas situaciones, los sindicatos presentan en principio propiedades ambiguas, ya que, según cuáles sean su desarrollo y el marco institucional, pueden comportarse como organizaciones expropiatorias, o, en cambio, como garantes de la contratación. Exhibirán así conductas muy diversas, según se trate de sindicatos nacionales, sectoriales o de oficio; según las negociaciones se establezcan en el ámbito nacional, regional o de empresa; según su horizonte temporal sea a corto o a largo plazo; etc. En cualquier caso, la formación y existencia de un sindicato es necesaria para aumentar la capacidad de negociación de los trabajadores, y ello tanto si su pretensión es expropiar como comprometerse a no hacerlo o vigilar que no lo haga el empleador. Los sindicatos pueden tener pues, en cada caso, alguna o varias de las tres funciones siguientes: 1) facilitar la expropiación del empleador, impidiendo que se incumplan los acuerdos de resistencia que alcancen los trabajadores; 2) evitar que trabajadores individuales o grupos de trabajadores pongan en peligro la continuidad de las inversiones en capital específico, al expropiar su valor; y 3) vigilar que el empleador cumple sus obligaciones.

Según este análisis, es más lógico que existan sindicatos activos, cuando, *ceteris paribus*, al haber en juego más capital humano específico, existen más oportunidades de comportamiento aprovechado por parte del empresario; y también cuando las inversiones físicas sean susceptibles de expropiación por parte de los trabajadores. La verificación de estas posibilidades teóricas es discutible. Una duda fundamental es si la situación en que el sindicato actúa como garante de la no expropiación es relevante empíricamente, y, de serlo, si es estable a largo plazo cuando existe libertad de entrada sindical: En la historia sindical abundan los episodios en que, ante el crecimiento de sindicatos emergentes, los sindicatos más reputados se ven forzados a endurecer sus posiciones negociadoras y adoptar estrategias expropiatorias, aun a sabiendas de que ponen en peligro la inversión y el empleo a largo plazo.

III.2. Regulación y empleo fijo en España

El análisis en términos de activos específicos permite entender una de las causas del desempleo crónico que ha padecido la economía española en las últimas décadas. Un problema esencial en este terreno es el elevado riesgo de expropiación de los empleadores por aquellos empleados con contratos de empleo fijo. Consiguientemente, en nuestro país hay reticencias para invertir en activos fijos y crear el empleo estable y a largo plazo que estos activos requieren, debido a que su valor sería fácilmente expropiable por la plantilla. El

motivo es que desde los años cuarenta hasta la actualidad (1994) la regulación laboral ha incrementado el carácter específico al empleo de toda inversión en capital efectuada por el empleador. Estas inversiones han quedado así sujetas a un riesgo de expropiación de una parte sustancial de su valor, lo que, al reducir su rentabilidad esperada, ha provocado ineficiencias de todo tipo en el número, cuantía y tipo de inversiones, y en los empleos *contractualmente viables*.¹³ Es probable que estas distorsiones se agravaran con la transición política, la cual desequilibra las relaciones laborales al facilitar la coordinación de intereses laborales necesaria para la expropiación sin suprimir el ordenamiento laboral preexistente.

Los contratos de empleo aún padecen en España una regulación exhaustiva, que pretende proteger por todos los medios el empleo duradero y las inversiones en capital humano adquiridas por los trabajadores, pero sólo consigue impedirlos. Se concreta esta regulación, principalmente, en las restricciones a la movilidad y la adopción de medidas disciplinarias, incluido el despido; la representación sindical obligatoria; las limitaciones a las horas extraordinarias y al uso de incentivos económicos; la negociación centralizada de salarios; y la prioridad del derecho de huelga sobre el de empleo. Como consecuencia de este marco normativo, en la última década la mayoría de los trabajadores sólo ha podido acceder a contratos temporales de empleo, con escasas garantías de continuidad, y que en muchos casos no proporcionan estímulos adecuados para las inversiones en capital humano específico, pues a menudo el tipo de puesto que se ofrece al trabajador con contrato temporal no lo requiere.

La regulación laboral imperativa pretende dictar ciertos términos contractuales que juzga deseables, como la duración del empleo fijo. Sin embargo, al hacerlo, los convierte en inviables. El motivo es que cuando dicta los términos del contrato, el legislador no sólo limita la libertad de las partes para fijar tales términos, sino que también impone un tipo particular de salvaguardias para forzar su cumplimiento y evitar su abuso. Por ejemplo, teóricamente el abuso por el trabajador de las condiciones del contrato de empleo fijo se sanciona en España mediante el despido procedente sin indemnización. En la práctica, sin embargo, las posibilidades de sanción son mínimas; y, como consecuencia, el propio contrato se torna inviable. En estas circunstancias, la imposición legal de unas determinadas condiciones o cláusulas laborales puede producir efectos opuestos a la contratación voluntaria y en términos “implícitos” —no expresos— de esas mismas condiciones. (En el mundo jurídico, se tiene clara la diferenciación entre ambas posibilidades: el “dictado” del contrato no se confunde

¹³ Ya se ha señalado más arriba que existen pruebas empíricas de que en las empresas estadounidenses con actividad sindical se tiende a reducir la inversión en activos específicos duraderos, así como a disminuir el crecimiento de su empleo y a aumentar su endeudamiento, seguramente para evitar la expropiación de las inversiones por los empleados. Véase, al respecto, Bronars y Deere (1993).

con su “integración”). En un régimen voluntario, las partes no expresan formalmente muchos términos fundamentales de sus contratos, porque hacerlo crearía conflictos adicionales, provocados por esos mismos términos, al impedir que funcionen mecanismos flexibles de salvaguardia. Ese sería con frecuencia el caso si, por ejemplo, un empleador prometiese formalmente empleos vitalicios. Por el contrario, la contratación implícita de esas mismas condiciones, mediante una promesa no ejecutable judicialmente, goza de una flexibilidad máxima, al estar garantizadas las obligaciones de las partes mediante salvaguardias no regladas (reputación), que constituyen penalizaciones automáticas y facilitan la adopción a bajo coste de medidas disciplinarias justas y no expropiatorias.

En nuestro país, es posible que algunas condiciones deseables —y, en especial, el tipo de empleo a largo plazo que favorece la inversión en capital humano— estén siendo inviables por venir dictadas por la Ley y haber fracasado rotundamente los rígidos mecanismos de salvaguardia que ésta impone. Ello incluso cuando las partes tuviesen interés en suscribir tales condiciones si fueran libres para evitar de forma flexible los conflictos que éstas generan. Es probable que así esté ocurriendo en cuanto a la estabilidad en el empleo. Cuando se establece por ley, lejos de favorecer la lealtad de los trabajadores, puede llevar a que la utilicen para expropiar al inversor del valor de sus activos fijos que, por imperativo legal, han quedado convertidos en “específicos” respecto a la continuidad y dedicación de unos trabajadores determinados. Sin embargo, cuando la estabilidad en el empleo es parte de un acuerdo “implícito” entre empleador y empleado, dentro de un marco de libertad contractual, las posibilidades de expropiación son reducidas. Es significativo a este respecto que en Japón el empleador retenga el derecho a sancionar un bajo rendimiento con el despido o una reubicación marginal, incluso en los empleos permanentes de las grandes empresas.

III.3. Política de la competencia

El planteamiento contractual también es necesario para evitar la aplicación de modelos económicos limitados fuera del ámbito en el que sus supuestos son aceptables metodológicamente. Es éste, en especial, el caso de numerosas aplicaciones en el campo de la política de la competencia, y que a veces dan lugar a que su intención defensora de la competencia se materialice, paradójicamente, en la destrucción de ésta. No se trata sólo de que las empresas utilicen la política de defensa de la competencia para defenderse de competidores más eficientes, acusándoles por ejemplo de conductas predatorias. Lo más grave es que estas estrategias encuentran respaldo en errores interpretativos, en buena medida sistemáticos, que cabe achacar a deficiencias analíticas enraizadas en la extralimitación de modelos económicos que abstraen la dimensión contractual de la realidad económica.

El problema más general es el uso inadecuado del modelo de competencia perfecta, cuya aplicabilidad como guía o referencia para la política de la competencia es muy limitada. Al

emplearlo, se suelen cometer dos tipos de errores, consistentes en concluir que es indeseable el incumplimiento de alguno de los supuestos del modelo, o en querer interpretar la realidad presuponiendo que se cumplen.¹⁴ Por ejemplo, se tiende a creer que los productos son homogéneos, lo que implica curvas de demanda horizontales o perfectamente elásticas; o bien que sería deseable que fuesen homogéneos, lo que lleva a despreciar los mecanismos que utilizan las empresas para diferenciar sus productos. Estos mecanismos se valoran así sólo por su capacidad monopolizadora, sin considerar sus otros méritos, relativos al fomento de la innovación y sobre todo a la posibilidad de apropiarse los frutos del esfuerzo innovador.

Buena parte de la economía ha sufrido también una tendencia perniciosa a concentrar sus explicaciones de las prácticas empresariales en la búsqueda del monopolio, cuando al examinarlas con un marco analítico menos restrictivo se observa que buen número de ellas son más bien procompetitivas, o que al menos cabe interpretarlas como tales. La Economía contractual proporciona numerosas explicaciones económicas de prácticas de este tipo, que tradicionalmente sólo se entendían como restricciones de la competencia, y que hoy se tienden a explicar como restricciones de la conducta de las partes para incentivar la competencia en dimensiones hasta entonces ignoradas, y que, de ese modo, favorecen el bienestar de los consumidores. Es el caso de las restricciones verticales —fijación de precios de reventa, suministros obligatorios, regímenes de distribución exclusiva—, cuyos efectos sobre la competencia parecen ser positivos o, como mucho, indeterminados; pero cuya prohibición aún se sigue apoyando en la susodicha extralimitación del modelo de competencia perfecta.

Es éste también el caso de las marcas. Supone un grave riesgo emplear en este terreno y fuera de su contexto metodológico la abstracción informativa de la Microeconomía convencional, pues lleva a entender erróneamente la marca como un elemento restrictivo de la competencia. La Teoría de los Precios convencional supone información perfecta y gratuita sólo por una razón metodológica: tal abstracción le permite explicar mejor la formación de los precios. Dentro de estos supuestos, *pero sólo dentro de ellos*, la marca es una imperfección del mercado. Por el contrario, en la realidad económica, y en la teoría económica, cuando ésta tiene como objetivo el estudio de las instituciones, ocurre todo lo contrario: se reconoce como punto de partida que la actuación del mercado no es gratuita y que existen costes de transacción positivos. En este contexto, la marca, lejos de ser una imperfección, es uno de los instrumentos fundamentales para reducir tales costes y posibilitar que existan las modernas economías de mercado.

¹⁴ Véase sobre este asunto, Klein (1990, sobre todo pp. 420-22).

IV. Validez empresarial del modelo económico de conducta

Para avanzar en el conocimiento de las organizaciones en que vive el ser humano, y que son a la vez resultado y causa de su conducta, conviene hacer explícitos los supuestos o hipótesis de comportamiento. El propósito de esta sección es mostrar que el modelo económico de hombre maximizador de utilidad no sólo es eficaz para formular predicciones en el ámbito del mercado, sino también en el de la empresa y demás organizaciones. Para ello, tras una somera discusión teórica, se revisarán críticamente dos arquetipos de las empresas suecas y japonesas que han sido y aún son con cierta frecuencia presentados como prueba de que el modelo económico no sirve para entender, dirigir ni organizar empresas.

IV.1. Modelo económico

Para abordar un análisis de la empresa, abriendo lo que la Economía había venido considerando una “caja negra”, no es preciso abandonar el modelo humano que tan buenos resultados ha proporcionado, no sólo en el ámbito de lo estrictamente económico, sino también en el estudio de la familia, el Derecho, la política o incluso la evolución biológica. Para aplicar la modelización económica convencional a la Administración de Empresas, quizá se necesita tan sólo poner un mayor énfasis en la capacidad de respuesta del ser humano, capacidad que tiende a minusvalorarse en numerosos análisis económicos, más preocupados por situaciones estáticas. De no hacerlo así, el economista tiende a sobrestimar sus propias posibilidades de manipular a los seres humanos mediante incentivos. Teniendo esto en cuenta, veremos al ser humano como un buscador de soluciones que intenta maximizar su utilidad dentro de las restricciones de recursos en que vive, incluyendo entre tales recursos limitados, y con carácter fundamental, los de tipo informativo. Un ser que prefiere más a menos, que sustituye y es consistente en sus preferencias; que tiene deseos ilimitados, al menos en alguna dimensión; y que, fundamentalmente, está dotado de recursos para innovar, alterar su conducta y buscar nuevas oportunidades (Meckling, 1976).

Esta visión subraya en especial las potencialidades creativas del individuo. Éste no es consecuencia de factores preexistentes, como en algunos mecanicismos sociológicos; ni siente sus deseos según la jerarquía de necesidades representativa de los valores de algún intelectual caritativo. El ser humano, por el contrario, no sólo se adapta de manera creativa y difícilmente previsible a las condiciones de su entorno, sino que sustituye marginalmente para satisfacer sus cambiantes deseos. El individuo es contemplado así en su integridad, dotado de recursos, y con capacidad de imaginación y búsqueda de respuestas, no como un vegetal pasivo o un robot mecánico.

No se está proponiendo el uso de un modelo de ser humano maximizador del consumo material. Su función de utilidad incluye todo tipo de variables. Se le ha achacado por ello cierta naturaleza tautológica, pues cualquier comportamiento parece explicable como

maximización de la utilidad. Es cierto que el modelo tendrá dificultades para predecir conductas individuales, como por qué alguien arriesga o no su vida para salvar a otra persona que está ahogándose. Sin embargo, es eficaz en las predicciones generales, como que el número de personas dispuestas a arrojarse al agua disminuye con la peligrosidad del gesto o aumenta con la cercanía familiar entre ambas personas —variando, en suma, con los diversos componentes del precio—. Posiblemente, son estas predicciones generales las que más interesan en la administración de empresas; si no, acaso, para gestionar la interacción cotidiana entre las personas, sí, al menos, para comprender y diseñar las estructuras contractuales u organizativas.

Tampoco debe tildarse el modelo económico de egoísta. Por el contrario, no sólo las conductas individuales altruistas, sino también las pautas generales de carácter cooperativo tienen cabida dentro de la hipótesis de maximización de utilidad. Este modelo económico se ve además reforzado por su confluencia con la Biología y Psicología Evolutivas, cuyas teorías vienen a explicar los supuestos motivacionales en que reposa el análisis económico. Se justifica así la optimidad de pautas altruistas en entornos donde es posible elegir socios o colaboradores y/o las interacciones son repetitivas. Por ejemplo, tales pautas fomentan la reciprocidad, o son indicadores de la tendencia del individuo a cooperar; como hacen, respectivamente, la estrategia de generosidad inicial y represalia en situaciones repetitivas o la preocupación por la justicia. El comportamiento altruista constituye así un mecanismo eficiente para facilitar el intercambio, como pone de relieve el que la prosperidad en los negocios se base en mayor medida en probar que se es digno de la confianza ajena que en aprovechar oportunidades a corto plazo. En este terreno, puede dar lugar a engaño el desigual tratamiento que merecen a la opinión pública la infinidad de transacciones que llegan a buen término, frente a los relativamente escasos, pero muy publicitados, escándalos y fraudes.

En contra de las visiones que resultan del estudio inicial de la Microeconomía, el modelo económico no presupone que el decisor conoce toda la información relevante y se limita a maximizar una función objetivo. Por el contrario, para su uso en la empresa es esencial considerar a la información como un recurso más; el cual, como todo recurso, no sólo es escaso y valioso, sino que es objeto de producción e intercambio. Sin embargo, una parte del análisis de las organizaciones carga todavía con un lastre innecesario, como consecuencia de sustituir el supuesto de maximización racional por los de “satisfacción” y “racionalidad limitada”, siguiendo así los trabajos del premio Nobel Herbert A. Simon (1957). Según éste, el ser humano “satisface” y opera en condiciones de “racionalidad limitada”, lo que viene a significar que maximiza sujeto a las restricciones que le definen su propia capacidad para procesar la información y la complejidad del entorno en que vive o trabaja. Esta descripción de la realidad parece más realista que la usual en el enfoque económico. Sin embargo, las

diferencias son escasas respecto al análisis moderno, por lo cual el uso de tales conceptos sólo genera una confusión innecesaria.¹⁵

Es cierto que la Economía supone que los sujetos maximizamos utilidad, pero considera como rasgo definitorio que lo hacemos en un ambiente de recursos escasos. Entre estos recursos se incluye la información, y, por tanto, nuestra propia racionalidad. Más aún, la limitación informativa se integra con carácter esencial en el análisis económico, pues, si existiesen recursos informativos ilimitados, las demás restricciones de recursos serían fácilmente evitables: omnisciencia implica omnipotencia. La limitación de la racionalidad no merece tratamiento específico, ya que la información puede y debe considerarse en Economía como cualquier otro bien, susceptible de producción y compraventa. No hay por qué suponer menos racional la conducta humana respecto a la información que a cualquier otro recurso. Además, las pruebas que provee la psicología empírica sobre la irracionalidad de los decisores en condiciones inciertas y complejas es inservible para el análisis económico interesado en el equilibrio de los mercados, en cuyo seno se cancelan las irracionalidades individuales. Algo similar cabe pensar respecto a la economía de las organizaciones, en la medida en que centre también su preocupación en obtener resultados generales de equilibrio, que ayuden en la comprensión y el diseño de la estructura organizativa.

El uso de conceptos como “satisfacción” y “racionalidad limitada” tenía quizá cierto sentido antes del tratamiento explícito de la información en Economía, iniciado por Stigler (1961); sin embargo, no ha obtenido los resultados esperados, y su mantenimiento futuro parece dudoso. El motivo de este fracaso es que, pese a su mérito descriptivo, tales conceptos ofrecen escasa capacidad predictiva. Parece, por ello, bastante claro que no superan el criterio de selección conceptual de Guillermo de Ockam (*entia non sunt multiplicanda sine necessitate*), y el análisis saldrá favorecido al abandonar su uso. En este sentido, es lamentable comprobar cómo el aún frecuente aprendizaje de la Microeconomía mediante modelos que suponen costes de información nulos lleva a pensar erróneamente al estudiante que la economía es incapaz de recoger una parte fundamental de la realidad. Es así lógico que la considere inservible como instrumento gerencial, y que se sienta atraído por disciplinas descriptivas y casuísticas.

El modelo económico de conducta es también eficaz como vacuna contra el mecanicismo ingenuo y degradante que plaga numerosos intentos de explicar la realidad empresarial, y sobre el que se funda un número aun mayor de recetas y propuestas de reforma de la empresa. Dos simplificaciones merecen una atención especial: la representada por la “jerarquía de necesidades”, y el determinismo social y cultural. Cada una de ellas margina

¹⁵ Baste como muestra un ejemplo: en una obra reciente, tras explicar cómo la racionalidad limitada implica contratos incompletos, se llega a hablar de “contratos *razonablemente* completos” (Milgrom y Roberts, 1992, p. 132, énfasis añadido).

una cualidad esencial del ser humano: Respectivamente, su disposición general a sustituir marginalmente todo tipo de satisfacciones, y su capacidad para responder de modo activo a los desafíos y oportunidades del entorno.

IV.2. El error de la jerarquía de necesidades

La idea de que el ser humano desea satisfacer sus necesidades siguiendo una secuencia discreta y generalizable ha sido muy influyente. Las concepciones que reposan o comparten la absolutización jerárquica de las necesidades, expresada originariamente por Maslow (1943, 1954), han tenido mayor repercusión en las teorías gerenciales,¹⁶ y aun más en el pensamiento político en que reposan numerosas instituciones del llamado “Estado del Bienestar”. Según ésta, los individuos no experimentamos una necesidad hasta satisfacer las definidas como de inferior nivel o calidad. Por ejemplo, las necesidades de realización personal no aparecerían hasta que se hubieran satisfecho las de tipo fisiológico y de seguridad. Consiguientemente, las recetas para directivos se basan en considerar que sólo motivan las necesidades supuestamente sentidas en exclusiva o dominantes en cada escalón.

El mito del enriquecimiento del trabajo

Con frecuencia, se han extraído de estas ideas conclusiones posiblemente perniciosas para el diseño de los puestos de trabajo y la gestión de personal. Esta consecuencia o corolario podría caricaturizarse diciendo que, como los trabajadores de países ricos ya tenemos satisfechas y garantizadas nuestras necesidades básicas, sólo somos motivables “enriqueciendo” nuestros puestos de trabajo, de manera que en ellos podamos realizarnos como personas. Este argumento lleva a recomendar un diseño más humano de los procesos técnicos de producción, descartando el uso de incentivos económicos para compensar su penosidad. El error a que suele conducir este planteamiento es el de subestimar que, aun en las circunstancias más penosas, el ser humano *sustituye*, con arreglo a sus preferencias, en la satisfacción de sus necesidades: Los humildes inquilinos de las *favelas* brasileras carecen de educación o alimentos, pero disfrutan de televisores en color, tal vez para realizarse como personas. Del mismo modo, las derivaciones de estas teorías tienden a despreciar la posibilidad de que, aun en condiciones de elevado bienestar material y cultural, el ser humano pueda ser motivado con dinero: El cirujano plástico californiano nada en la abundancia, pero está dispuesto a trabajar a destajo; y como él un número nada despreciable de profesionales.

No obstante, es cierto que una población laboral más rica y educada no sólo demanda, sino que es más eficiente con métodos organizativos diferentes y adaptados a sus

¹⁶ Entre sus actualizaciones más influyentes en Administración de Empresas, destacan las teorías de McGregor (1960) y Herzberg (1966).

características. El problema surge cuando estas preferencias se consagran como generales. Con base en esta concepción, se recomiendan actuaciones unidireccionales que pretenden motivar sólo mediante “enriquecimiento del trabajo”, descartando en especial el papel de la retribución por rendimiento a corto o largo plazo. O cuando, aun peor, se la emplea para justificar la adopción de leyes y normas anticompetitivas, que impiden la contratación de puestos de trabajo en las condiciones deseadas por las partes, pero que el legislador considera indeseables, quizá atendiendo los intereses de los trabajadores mejor retribuidos. De este modo, y gracias a las restricciones normativas, la teoría acaba siendo una profecía que se cumple a sí misma, tras conformar la realidad a su medida. Así, cuando se restringe y encarece la posibilidad de motivar con dinero, las empresas sólo pueden motivar a su personal mejorando las condiciones de trabajo.

Una historia de destajistas frustrados

Ejemplifica este punto el fracaso del modelo sueco de enriquecimiento de puestos de trabajo, tanta veces explicado tomando como muestra la experiencia piloto de la fábrica de Volvo en Kalmar. A principios de los años setenta, las fábricas de este productor de automóviles y camiones tenían numerosos problemas, entre ellos un absentismo del 25 por 100. La interpretación dominante hasta fechas recientes achacaba esta situación a que a los obreros suecos, por su cultura y nivel de aspiración, no les satisfacía trabajar en una cadena de montaje rutinaria, del tipo de la que aparece caricaturizada en la película “Tiempos modernos” de Charles Chaplin. Se justificaba así que Volvo hubiera diseñado sus nuevas fábricas, empezando por la de Kalmar, de una manera tan poco convencional. La base de este nuevo diseño —etiquetado como “sociotécnico” para indicar que ya no supeditaba la organización social a los aspectos técnicos— eran los grupos autónomos participativos, que decidían su propio ritmo de trabajo, lo organizaban internamente, y elaboraban una parte identificable del producto, en talleres sin ruido y con vistas al campo, pactando además su productividad con la dirección.

Sin embargo, ni la rotación ni el absentismo disminuyeron, en contra de las predicciones psicosociológicas. Volvo debió seguir manteniendo una reserva de trabajadores para cubrir las bajas, y ha acabado introduciendo la retribución por rendimiento, todo ello según el informe de un comité mixto de representantes sindicales y directivos, resumido en Aguren *et al.* (1984). Parece ser, de acuerdo con esta experiencia, que, por mucho que se “enriquezcan” los puestos de trabajo, es preferible quedarse en casa cuando los ingresos no dependen de que uno vaya o no a trabajar. La pretensión de convertir el “mal” económico que es el trabajo en un “bien” se demuestra así no sólo ineficiente, sino tal vez imposible.

Seguramente ha fallado en este asunto el modelo humano que ha sido generalmente empleado para divulgar este caso como una defensa del enriquecimiento del trabajo. Al menos, es probable que por su uso se hayan olvidado variables ambientales tal vez más

importantes, y cuyo poder explicativo parece mucho mayor a la luz de los acontecimientos posteriores. Para la comprensión del problema es imprescindible tener en cuenta que en Suecia era imposible y aún en 1994 es difícil motivar a los trabajadores con dinero. Ello se debe a la fijación de salarios igualitarios entre puestos y empresas, y a la progresividad del impuesto sobre la renta.¹⁷ No es casualidad que entre las reformas adoptadas por consenso a principios de los años noventa en dicho país figurase un cambio radical en el tratamiento del absentismo; ni que la fabricación de automóviles Volvo haya sido tan deficitaria; o que, finalmente, se decidiese en agosto de 1993 el cierre de la fábrica de Kalmar.

Es preciso considerar la hipótesis de que en este y otros muchos casos similares —al menos en la Europa contemporánea— todos los trabajadores hayan sido forzados por imposiciones políticas a contratar en unas condiciones que les obligaban a tener puestos de trabajo quizá más atractivos, pero con menor productividad y retribución. Está por demostrar que las personas educadas aspiren más a “realizarse” en el trabajo que a, simplemente, ganar dinero para realizarse fuera de él. El común de los mortales trabaja para vivir, no vive para trabajar, sea cual sea su nivel educativo y profesión. Por ello, una pregunta tan fundamental como si conviene o no enriquecer el trabajo, es quién debe decidirlo, y, en especial, a través de qué mecanismos. No sirve alegar que tales condiciones fueron determinadas en un sistema político democrático. Ignorar las imperfecciones de la democracia corre el riesgo, en último término, de ponerla en peligro, debido al riesgo de disociación entre las decisiones políticas y las preferencias ciudadanas. (Sería fructífero, en este sentido, indagar en el asunto desde un punto de vista positivo, pero excede los fines de este ensayo. Habría que preguntarse, en especial, qué grupos de trabajadores —de qué edad, cualificación e ingresos— se benefician de tales restricciones. La jerarquización y absolutización de necesidades quizá disimula la intención real de estas normas, la cual no es otra, a menudo, que la de restringir la competencia y proteger a los trabajadores mejor remunerados, interesados en impedir la entrada de otros trabajadores con peores condiciones de trabajo).

Conviene señalar que el entorno institucional español también favorece por muchos medios el enriquecimiento de los puestos de trabajo. Por un lado, las normas laborales obligan a la representación sindical e imponen contratos tan proteccionistas que encarecen prohibitivamente lo que pretenden proteger. Por otro lado, las retribuciones salariales están gravadas con impuestos y cargas sociales sustanciales, al contrario que la retribución mediante mejores condiciones de trabajo, que en el caso de consistir en inversiones disfruta incluso de deducciones fiscales. (En este sentido, la persecución fiscal de la retribución en especie resulta ser una minucia cuando se considera la magnitud del problema. Éste ha de

¹⁷ Por ejemplo, la diferencia entre el salario medio de obreros cualificados y no cualificados pasó de un 54 a un 25 por 100 entre 1965 y 1985, según Woodall (1990, p. 5).

contemplarse en toda su amplitud, incluyendo como condiciones de trabajo desde el espacio físico de los talleres y oficinas a los horarios).

IV.3. El error del determinismo

En Administración de Empresas también se emplea a menudo un modelo, de raíces sociológicas, según el cual el ser humano está determinado por el medio, de modo que su conducta se limita a representar un papel, ya sea de tipo profesional, social o cultural. El empleo de esta hipótesis de conducta lleva a minusvalorar nuestra capacidad innovadora y adaptativa. Para desgracia de gerentes y políticos, quizá seamos más activos y tengamos mayor capacidad de reacción de lo que suponen estos determinismos socioculturales. Nuestra cultura y costumbres están arraigadas, pero basta un cambio en los incentivos que suministra el entorno para que, en poco tiempo, la cultura se modifique y ajuste a las nuevas circunstancias; o para que el individuo adapte sus hábitos a un nuevo medio. Existen, por ejemplo, muchas descripciones de un cambio tan significativo como fue el experimentado por las pautas de conducta sexual en la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, escasean las explicaciones causales del fenómeno; y entre ellas destaca el que, debido a innovaciones tecnológicas, se haya producido un descenso importante en uno de los costes principales de la actividad sexual, como es el derivado de la procreación y natalidad indeseadas.

El mito de la cultura

En todo caso, para entender la sociedad y las organizaciones, hemos de contemplar al menos la cultura no sólo como causa, sino también, y quizá principalmente, como consecuencia de la conducta humana y de nuestro proceso de adaptación eficiente al medio. Muchas pautas culturales —ya sean legales, éticas o comerciales— pueden interpretarse como el resultado de un aprendizaje colectivo, de una evolución competitiva multiseccular, inconsciente y ajena a la construcción racional. De este modo, la cultura termina recogiendo pautas de comportamiento individual que proporcionan un cierto equilibrio a largo plazo.

Esta hipótesis hayekiana y eficientista de las pautas culturales es igualmente útil para comprender y dirigir organizaciones, en las que la “cultura organizativa” se construye como adaptación a una determinada estructura de incentivos o precios internos. Un ejemplo clarificará la exposición. Se puede achacar el fracaso de las cooperativas a la falta de una cierta “cultura cooperativa” en las mentes de los trabajadores, supuestamente alienadas por haber vivido en una sociedad capitalista. Alternativamente, se puede entender que el individualismo imperante es un resultado y un medio para comunicar en el tiempo una solución organizativa óptima alcanzada por un proceso evolutivo: Que los hombres satisfacen sus necesidades de consumo más eficientemente a través de empresas capitalistas, basadas en la concentración de la titularidad y beneficios residuales. Abundan las pruebas circunstanciales en apoyo de esta segunda hipótesis. Baste citar el poco entusiasmo

cooperativo que mostraron los trabajadores de las empresas socialistas al derrumbarse las economías planificadas, pese a haber nacido y vivido dentro de una cultura relativamente cooperativa. De poco sirve apuntar al cooperativismo de algunas culturas primitivas: es probable que su ineficiencia se debiese precisamente a su carácter cooperativo. Desde este punto de vista, las propuestas de cambios culturales entrañan dos peligros: no sólo el que se intenten imponer ideales particulares, sino el que éstos sean ineficientes.

Tampoco en la empresa debemos recurrir a la cultura como cajón de sastre explicativo de los fenómenos observados. Parece más productivo investigar la racionalidad subyacente a las pautas culturales. El caso de las grandes empresas japonesas que se trata a continuación es aleccionador en este sentido. Por un lado, muestra cómo la fidelidad empresarial del obrero japonés, que a menudo se presenta como un fenómeno exclusivamente cultural, tiene raíces económicas en una retribución altamente variable con el rendimiento a largo plazo. Por otro, revela cómo un elevado crecimiento favorece el que las empresas utilicen en sus relaciones laborales y comerciales fórmulas de contratación implícita, que no son vinculantes judicialmente: El motivo reside en que la reputación es más valiosa como garantía contractual cuanto mayor es el valor de los contratos que se verían perjudicados en caso de incumplimiento, es decir, cuanto más se la va a utilizar en el futuro.

Incentivos económicos en la empresa japonesa

Las relaciones laborales de las grandes empresas japonesas han sido y son objeto de considerable discusión. Con frecuencia, se ha defendido que la fidelidad de sus trabajadores obedece a razones culturales. Esta hipótesis, que por comodidad expositiva denominaré “cultural”, no explica por qué en las empresas pequeñas esta adhesión parece ser menor; ni tampoco por qué las grandes empresas experimentaron una fuerte conflictividad laboral en las décadas previas a la Segunda Guerra Mundial; ni, por último, por qué el empleo garantizado sólo se ha observado desde los años 20 (Odagiri, 1993, p. 18) y sólo ha abundado desde mediados de la década 1950-1960 (Hashimoto y Raisian, 1985, p. 722); cuando, en todos estos casos, la base estrictamente cultural es o era la misma que la de las grandes empresas de la posguerra.

Por el contrario, una hipótesis alternativa, “económica” presta atención a los incentivos que tienen trabajadores y empresas japonesas para ser fieles entre sí, y en cómo esos incentivos sólo pueden funcionar en una situación de elevado crecimiento esperado y escasa regulación imperativa de las relaciones laborales. Los hechos que se analizan a continuación dan plausibilidad a esta hipótesis económica, pues sugieren que la motivación del trabajador japonés reposa en sólidos incentivos económicos —eso sí, implícitos y ligados al rendimiento a largo plazo—, y muestran su capacidad explicativa de las anomalías inexplicables con la hipótesis cultural.

El rasgo central de las pautas de empleo de las grandes empresas japonesas es su larga duración. Desde la posguerra, han garantizado empleos a largo plazo a los trabajadores “permanentes” de su núcleo de operaciones, alrededor del cual existen un número abundante de filiales y empresas suministradoras con pautas laborales más orientadas al corto plazo.¹⁸ Esta garantía es eficaz,¹⁹ pero no es exigible judicialmente, sino que la estabilidad en el empleo reposa en un acuerdo “implícito” entre empleador y empleado, dentro de un marco de libertad contractual. Ello proporciona una disciplina automática y eficaz contra eventuales maniobras expropiatorias por ambas partes: Por un lado, los empleados no pueden expropiar al empleador, porque éste podría despedirlos. Esta necesidad de mecanismos disciplinarios eficaces lleva a pensar que la flexibilidad inherente a las pautas laborales japonesas es más viable dentro de un mercado de trabajo escasamente regulado, como resulta ser el japonés cuando se lo compara con los europeos.²⁰ Por otro lado, tampoco el empleador puede expropiar impunemente al empleado, pues al hacerlo pondría en peligro la continuidad de esa modalidad contractual, previamente elegida por su optimidad, e impediría la contratación de nuevos trabajadores en términos tan flexibles como los que proporciona el contrato implícito. El coste de una actitud oportunista es tanto más elevado, y consiguientemente la salvaguardia es tanto más eficaz, cuanto mayor sea el crecimiento esperado de la empresa y sus futuras necesidades de contratación laboral. Esta dependencia del crecimiento da pie a pensar que la optimidad de esta pauta contractual es relativa y no absoluta.

Durante la vida laboral, las retribuciones del personal permanente de las grandes empresas japonesas se elevan sustancialmente con la antigüedad y los ascensos. Pero los ascensos continuados, e, incluso, una duración larga del empleo no son beneficios enteramente automáticos, desligados del rendimiento individual. Por el contrario, más allá de los primeros años de empleo los ascensos dependen del rendimiento, y se producen diferencias sustanciales en la velocidad y alcance de las promociones. Además, existe una amenaza latente de despido o recolocación en puestos marginales para aquellos empleados que exhiban logros notablemente bajos (Aoki, 1990, pp. 11-13).

¹⁸ Las estimaciones de qué parte de la población laboral tiene empleo garantizado son dispares: Hashimoto y Raisian (1985) creen que la cifra del 30 por 100 estimada por Koike en 1977 es inferior a la real; pero, sin embargo, Baer (1987) considera que ésta se sitúa entre el 15 y el 25 por 100.

¹⁹ Una idea del carácter innecesario de muchos de los empleados retenidos la da la denominación de *madogiwazoku*, que significa aproximadamente “empleados maduros dedicados a mirar por la ventana”.

²⁰ En especial, la seguridad en el empleo está escasamente protegida por las normas legales: En una escala de seguridad en el empleo, Japón aparecía por debajo de Italia, Francia, Suecia y Alemania; y sólo por encima de Gran Bretaña y los EEUU entre los países grandes (Bertola, 1990, p. 853). Además, la garantía de empleo a largo plazo no es exigible judicialmente (Kester, 1991, p. 230).

La retribución basada en la antigüedad puede constituir un poderoso incentivo a largo plazo y explica una de las características más notables del empleo en Japón, como es la jubilación forzosa. Cuando los trabajadores veteranos cobran salarios superiores a su productividad, esta diferencia ha de ser compensada con salarios inferiores en los primeros años de empleo. El aplazamiento de la retribución motiva un elevado esfuerzo, pero requiere jubilación forzosa. De lo contrario, el trabajador querría seguir empleado, rompiendo la igualdad entre los valores del descuento por juventud y la prima por antigüedad.²¹ Es revelador en este sentido que los empleos japoneses a largo plazo, a veces catalogados erróneamente como “vitalicios”, vayan acompañados de una “jubilación” forzosa a la temprana edad de 55 años.²² Dos características sitúan esta práctica cerca del despido: habitualmente, se indemniza a los jubilados con una mensualidad por año de servicio, lo que reduce los incentivos perversos provocados por el conocimiento anticipado de que existe un último período; y aquéllos buscan subsiguientemente empleo a salarios inferiores, aunque no siempre lo consiguen, como prueba el elevado desempleo entre trabajadores de esas edades.²³

El crecimiento como salvaguardia

El origen voluntario y escasamente regulado de las prácticas laborales japonesas, junto con la reciente atenuación de las pautas de consenso y empleo garantizado apoyan un argumento relativista, de carácter económico.²⁴ Según éste, tales pautas de contratación implícita son eficientes sólo en las épocas en que se espera un elevado crecimiento empresarial, que garantiza gratis el cumplimiento de los compromisos tácitos, a la vez que reduce el coste de las rigideces que introducen. Es coherente con este análisis que el empleo garantizado sólo se haya observado en Japón desde los años 20, y que sólo se haya extendido desde mediados de la década 1950-1960; así como que abunde en el núcleo de las grandes empresas, cuya dimensión, cuando no su crecimiento, están protegidos por una red de filiales que amortiguan los impactos negativos.

La eficiencia de este tipo de contratación no es independiente del entorno, pues los múltiples errores estratégicos cometidos por algunos grandes grupos desde que se detuvo su crecimiento a finales de los años ochenta pueden interpretarse como consecuencia de las

²¹ Véanse Lazear (1979), Carmichael (1983) y Hutchens (1987).

²² En 1988 y según fuentes oficiales, el 38,4% de quienes se jubilaron anticipadamente lo hicieron tras diversas formas de coacción por parte de su empleador, conocidas genéricamente como *kata-tataki* (Befu y Cernosia, 1990, p. 237).

²³ El desempleo total en Japón es muy bajo, pero el desempleo entre los mayores de 55 años alcanzó durante la década de los años ochenta una tasa media del 3,9%, lo que representa el doble de la tasa de desempleo entre los menores de 55 años y supera la media de la OCDE para ese grupo de edad (OECD, 1992, p. 45).

²⁴ Formulado por Klein, Crawford y Alchian (1978, pp. 318-9).

restricciones organizativas que tales pautas contractuales tienden a provocar. El tipo de compromisos propio de estas grandes empresas, además de perjudicar la movilidad de los recursos, parece ser inadecuado en entornos competitivos que exigen a la empresa concentrarse en su núcleo competitivo. Tales compromisos reducen la velocidad de la reestructuración y llevan a emprender aventuras diversificadoras a menudo inviables a largo plazo.²⁵ Así mismo, en los últimos años, y en paralelo con la recesión de la economía japonesa, se observa un paulatino alejamiento del empleo garantizado: proliferan las empresas que adelantan la edad de jubilación obligatoria; se anuncian reestructuraciones cuyas piezas esenciales son el cierre de plantas y las reducciones sustanciales de empleo, aunque éstas se logren mediante jubilaciones; muchas empresas están exportando empleos, más que productos, al instalar su capacidad productiva en el extranjero; y se inventan fórmulas de préstamo de empleados entre empresas pertenecientes a grupos diferentes.²⁶ Es cierto, no obstante, que el crecimiento puede ser no sólo causa, sino también consecuencia de la especial configuración contractual de la empresa japonesa. Causa, porque el elevado crecimiento esperado favorece la contratación implícita, con su ventajosa flexibilidad en entornos de elevado crecimiento. Pero también consecuencia, si, debido a los incentivos que genera esa contratación, el crecimiento conviene a todas las partes, mientras que otras posibles metas reunirían menos adhesiones. En cualquier caso, la adecuación del diseño japonés de empresa parece depender de que disponga o pueda crear oportunidades rentables de crecimiento. Una vez que éstas desaparecen, ya sea por causas temporales, como la revalorización del yen, o bien por la pérdida permanente de ventajas comparativas, los cimientos de esta estructura contractual se resienten, y hasta su propia viabilidad está en entredicho, pues su presencia retarda la reestructuración de las empresas.

Referencias

- AGUREN, S., C. BREDBACKA, R. HANSSON, K. IHREGREN, y K. G. KARLSSON, *Volvo Kalmar Revisited: Ten Years of Experience*, Efficiency and Participation Development Council SAF, LO, PTK, Estocolmo, 1985. (Edición original: 1984).
- ALCHIAN, A. A., y H. DEMSETZ, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, Vol. 62, n.º 5, diciembre, 1972, pp. 777-95.

²⁵ Véase, por ejemplo, "The Hidden Costs of Success", en Kester (1991, pp. 219-35).

²⁶ Befu y Cernosia (1990) describen las diversas vías por las que se está produciendo la conversión de empleos fijos en formas más flexibles. En los últimos años, la prensa económica informa continuamente de casos como los señalados en el texto. Véanse, por ejemplo, Ogura (1993); "Japan's Car Industry: Breakdown in the Fast Lane" (*The Economist*, 27 de febrero, 1993, pp. 76-8); "A Wobbly Time for Japan's Workers" (*The Economist*, 18 de diciembre, 1993, p. 51); "Poached by Sonic the Hedgehog" (*The Economist*, 20 de febrero, 1993, p. 65).

- AOKI, M., "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, marzo, 1990, pp. 1-27.
- ARRUÑADA, B., "Market vs. Regulation in the Market for Corporate Control", en R. Pardolesi y R. Van den Bergh, (eds.), *Law and Economics*, Giuffrè, Milán, 1991, pp. 71-106.
- ARRUÑADA, B., "Una explicación contractual del fracaso de la empresa española", Fundación FIES, *Documento de Trabajo*, n.º 94, 1993.
- ARRUÑADA, B., *Control y regulación de la sociedad anónima*, Alianza, Madrid, 1990a.
- ARRUÑADA, B., *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, Ariel, Barcelona, 1990b.
- BAER, W. E., "Myths about Labor Relations in Japan", *Manufacturing Systems*, Vol. 5, n.º 5, mayo, 1987, pp. 65-6.
- BARZEL, Y. "An Economic Analysis of Slavery", *Journal of Law and Economics*, Vol. 20, n.º 1, 1977, pp. 87-110.
- BARZEL, Y., *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
- BEFU, H., y C. CERNOSIA, "Demise of 'Permanent Employment' in Japan", *Human Resources Management*, Vol. 29, n.º 3, otoño, 1990, pp. 231-50.
- BENSTON, G. J., "Required Disclosure and the Stock Market: An Evaluation of the Securities Exchange Act of 1934", *American Economic Review*, Vol. 63, 1973, pp. 132-55.
- BENSTON, G. J., y C. W. SMITH, "A Transactions Cost Approach to the Theory of Financial Intermediation," *Journal of Finance*, Vol. 31, n.º 2, mayo, 1976, pp. 215-31.
- BERTOLA, G., "Job Security, Employment and Wages", *European Economic Review*, 34, 1990, pp. 851-86.
- BRONARS, S. G., y D. R. DEERE, "Unionization, Incomplete Contracting, and Capital Investment", *Journal of Business*, Vol. 66, n.º 1, 1993, pp. 117-32.
- CARMICHAEL, L., "Firm Specific Human Capital and Promotion Ladders", *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 14, primavera, 1983, pp. 251-8.
- COASE, R. H., "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, noviembre, 1937, pp. 386-405. Reproducido en AEA (ed.), *Readings in Price Theory*, Irwin, 1952, pp. 331-351. Traducido al castellano en J. A. Cuervo, M. Ortigueira y A. S. Suárez, *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa* (Pirámide, Madrid, 1979), y en *Información Comercial Española*, enero, 1980.
- COASE, R. H., "The Institutional Structure of Production", *American Economic Review*, septiembre, 1992, pp. 713-9.
- FAMA, E. F. y M. C. JENSEN, "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, junio, 1983a, pp. 327-49.
- FAMA, E. F. y M. C. JENSEN, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, junio, 1983b, pp. 301-25.
- FAMA, E. F., "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, n.º 2, abril, 1980, pp. 288-307. Traducido al castellano en *Información Comercial Española*, julio, 1984, pp. 53-65.
- HASHIMOTO, M., y J. RAISIAN, "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States", *American Economic Review*, Vol. 25, septiembre, 1985, pp. 721-35.
- HAYEK, F. A., "The Use of Knowledge in Society", *The American Economic Review*, Vol. 35, n.º 4, septiembre, 1945, pp. 519-30.
- HERTZBERG, F., *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co., Cleveland, 1966.

- HUERTA, E., *La empresa: Cooperación y conflicto*, Eudema, Madrid, 1993.
- HUTCHENS, R., "A Test of Lazear's Theory of Delayed Payment Contracts", *Journal of Labor Economics*, Vol. 5, octubre, 1987, pp. 153-70.
- JENSEN, M. C., "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", *American Economic Review*, mayo, 1986, pp. 323-9.
- JENSEN, M. C., "Organization Theory and Methodology", *Accounting Review*, Vol. 50, n.º 2, abril, 1983, pp. 319-39.
- JENSEN, M. C., "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *The Journal of Finance*, Vol. 48, n.º 3, julio, 1993, pp. 831-80.
- JENSEN, M. C., y W. H. MECKLING, "Knowledge, Control and Organizational Structure", *Seminar on Analysis and Ideology*, Interlaken, 1984.
- JENSEN, M. C., y W. H. MECKLING, "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure", en L. Werin y H. Wijkandere, (eds.), *Contract Economics*, Blackwell, Cambridge, MA, 1992, pp. 251-74.
- JENSEN, M. C., y W. H. MECKLING, "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n.º 4, octubre, 1976, pp. 305-360.
- KESTER, W. C., *Japanese Takeovers: The Global Contest for Corporate Control*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- KLEIN, B. "The Use of Economics in Anti-trust Litigation: Realistic Models of the Competitive Process", en F. Mathewson, M. Trebilcock y M. Walker (eds.), *The Law and Economics of Competition Policy*, Fraser, Vancouver, 1990, pp. 419-41.
- KLEIN, B., R. G. CRAWFORD, y A. A. ALCHIAN, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, n.º 2, octubre, 1978, pp. 297-326.
- LAZEAR, E. P., "Why Is There Mandatory Retirement?", *Journal of Political Economy*, Vol. 87, diciembre, 1979, pp. 1261-84.
- MASLOW, A. H., "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol. 50, 1943.
- MASLOW, A. H., *Motivation and Personality*, Harper, Nueva York, 1954.
- MCGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York, 1960.
- MECKLING, W. H., "Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences", *Swiss Journal of Economics and Statistics*, diciembre, 1976, pp. 545-60.
- MILGROM, P., y J. ROBERTS, *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992. Traducción española: *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel, Barcelona, 1993.
- NORTH, D. C., y J. J. WALLIS, "Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970", en S. L. Engerman y R. E. Gallman, (eds.), *Long-Term Factors in American Economic Growth*, The Income and Wealth Series, Vol. 51, *University of Chicago Press*, Chicago, 1986.
- ODAGIRI, H., "Mergers and Acquisitions as a Growth Strategy", *Sumitomo Quarterly*, n.º 52, primavera, 1993, pp. 18-9.
- OECD, *OECD Employment Outlook*, París, julio, 1992.
- OGURA, S., "'Voluntary' Retirement Looms in Japan", *The Wall Street Journal Europe*, 6 de julio, 1993, p. 6.
- RUBIN, P. H., "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, abril, 1978, pp. 223-33.
- RUBIN, P. H., *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communicating, and Decision Making*, The Free Press, Nueva York, 1990.

- SALAS FUMAS, V., *Economía de la Empresa: Decisiones y organización*, Ariel, Barcelona, 1987.
- SCHWARTZ, P., *Empresa y libertad*, Unión Editorial, Madrid, 1981.
- SERRA RAMONEDA, A., *La empresa: Análisis Económico*, Labor, Barcelona, 1993.
- SERRA RAMONEDA, A., *Sistema económico y empresa*, Ariel, Barcelona, 1986.
- SIMON, H.A., *Models of Man*, Wiley, Nueva York, 1957.
- STIGLER, G. J., "Public Regulation of the Securities Market", *Journal of Business*, Vol. 37, 1964, pp. 117-42.
- STIGLER, G. J., "The Economics of Information", *Journal of Political Economy*, Vol. 69, n.º 3, junio, 1961, pp. 213-225. Traducido en *Información Comercial Española*, n.º 645, 1987, pp. 115-126.
- WILLIAMSON, O., "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979, pp. 233-61.
- WILLIAMSON, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York, 1985.
- WOODALL, P., "The Swedish Economy", *The Economist*, (survey), 3 de marzo, 1990.