

Marta Peris-Ortiz*
Carlos Rueda Armengot*
Cristina de Souza Rech*
Manuel Pérez Montiel*

FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA ORGANIZATIVA DE AGENCIA

En este trabajo se revisa el comportamiento como variable explicativa del problema de agencia; a continuación examinamos cómo la tecnología, el tamaño y el conocimiento distribuido en la organización, establecen las condiciones en las cuales el diseño institucional debe controlar al comportamiento; en tercer lugar se expone el diseño institucional que proponen Fama, Jensen y Meckling para corregir el problema de agencia, en las dos formas típicas de empresa correspondientes a la organización empresarial y a la gran sociedad anónima; por último se subraya los límites del diseño institucional al control del problema de agencia, ilustrándolo brevemente.

Palabras clave: conocimiento, comportamiento, diseño organizativo, Teoría de Agencia.
Clasificación JEL: M30, M54.

1. Introducción

La orientación del comportamiento al cumplimiento de los objetivos de la empresa es una cuestión esencial subrayada por los diferentes enfoques organizativos, del *management* y de la economía de las organizaciones; y la teoría de agencia, una parte de la cual revisamos en este trabajo, ocupa un lugar destacado en las propuestas normativas para conseguir este propósito

con una sola precisión: lo que se busca es orientar el comportamiento de los agentes para que cumplan con los intereses del propietario o los propietarios, a los que corresponde la denominación de principal.

Puesto que el propietario —empresario o accionista— ha puesto el capital, lo que le interesa es maximizar su valor o maximizar el valor de la empresa, mientras que los agentes pueden tener otras preferencias u otros intereses, cualquiera que sea el tipo de empresa al que nos estemos refiriendo.

Una cuestión importante que se desprende de este trabajo, es que el diseño institucional, a pesar de su eficacia reduciendo el problema de agencia y aumentando

* Departamento Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València.

la eficiencia de la empresa, es un sistema de control incompleto, y necesita completarse con una institucionalización de carácter social.

2. El comportamiento como variable explicativa

Una de las preguntas que a veces suscitan las lecturas de economía de las organizaciones (Jensen, 1998 y Williamson, 1985) o las lecturas de un sector de literatura del *management* (Mayo, 1945 y McGregor, 1960), es si nuestro objeto de estudio se refiere a hechos o si se refiere a comportamientos. Observando el cuidado con el que Williamson (1975 y 1985) establece los supuestos del comportamiento humano, para inferir a partir de ellos los costes de contratación o de transacción, y el modo en el que Jensen (1998) señala la diferencia entre las preferencias del principal y las preferencias de los agentes, los comportamientos parecen ser la esencia misma de su objeto de estudio.

Los enfoques de costes de transacción y de agencia no están solos en esta cuestión. Muchos de los enfoques o teorías organizativas que Scott clasificó como «sistemas naturales» (Scott, 1981 y Scott y Davis, 2007), entre las que se encuentra la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo (1945), la concepción de la organización como un sistema cooperativo (Barnard, 1938) o los enfoques institucionales de Selznick (1957 y 1996), tienen también al comportamiento como su objeto de estudio o, al menos, como una parte relevante de su objeto de estudio. Y en este mismo territorio, en el que el comportamiento es una de las cuestiones esenciales de la teoría, encontramos trabajos que pertenecen al institucionalismo económico (Demsetz, 1967 y Alchian y Demsetz, 1972) o sociológico (Scott, 1990 y Weick y Roberts, 1993), o enfoques como el de las comunidades de práctica (Brown y Duguid, 1991, 1998, 2001 y Orlikowski, 1992, 2000) en los que la forma en la que se realiza el trabajo, la experiencia acumulada, y el modo en que todo ello se realiza a través del comportamiento, constituye a la empresa como institución.

El comportamiento, y los problemas inherentes al mismo, es, por tanto, una cuestión relevante para un conjunto amplio de enfoques y teorías; aunque para otro conjunto de teorías es de escasa importancia y pasa desapercibido. Ejemplos de esa escasa importancia en la sociología corresponden al enfoque contingente de Aston (Pugh, 1973) o a la ecología de poblaciones (Hannan y Freeman, 1977); su escasa importancia en algunos enfoques económicos se muestra en muchos de los autores más representativos del enfoque de recursos y capacidades (Barney, 1991 y Grant, 1995), si bien las rutinas organizativas (Winter, 2000 y 2003) vuelven a introducir al comportamiento dentro de este enfoque.

Sin embargo la cuestión no es considerar el comportamiento o no considerarlo. En lo que se refiere a los problemas de agencia y al modo en el que deben ser disminuidos o resueltos, que es el objetivo de estudio de este artículo, lo que importa es cómo se mezcla el comportamiento con otros elementos que corresponden a lo que hemos denominado hechos. Hechos que pueden corresponder a regularidades o leyes del mercado, como la forma en la que la competencia regula los comportamientos (Williamson, 1985), al modo en que los comportamientos son regulados por la naturaleza del sistema en el que se realizan las tareas (Weick y Roberts, 1993), o al modo en el que la tecnología o el tamaño de la empresa condiciona los comportamientos —y el problema de agencia— de toda la organización en su conjunto.

3. La tecnología y el tamaño como variables explicativas del problema de agencia

Además de las diferencias entre las preferencias de los distintos agentes —o entre el principal y los agentes—, que constituyen lo esencial de la variable explicativa del comportamiento, la tecnología es la variable explicativa más básica y fundamental para la teoría de agencia (TA) (Fama y Jensen, 1983a, b). Las dos razones más importantes para ello son, en primer lugar, que

si se quiere alcanzar la eficiencia, la tecnología determinará la escala de producción y, por tanto, el tamaño de la empresa (Sullivan y Sheffrin, 2003), esto tiene consecuencias importantes para el problema de agencia en la literatura organizativa de agencia¹. El mayor tamaño implica mayores necesidades de financiación y esto lleva a utilizar las formas de financiación más eficientes, basadas en la emisión de acciones y en la forma organizativa sociedad anónima (o sociedad abierta, como la denominan Fama y Jensen, 1983a, b).

Berle y Means, en su trabajo de 1932, pusieron de relieve los problemas derivados de las grandes empresas cuyo capital estaba repartido entre un elevado número de accionistas, cada uno de los cuales poseía una fracción poco significativa del capital. Estos accionistas ni tenían la capacidad para controlar la empresa (no eran expertos en *management* profesional), ni tenían interés en hacerlo (puesto que su mayor interés estaba en la adecuada diversificación de su cartera de títulos); entonces, ¿cómo puede garantizarse que los directivos profesionales dirigirán la empresa buscando el interés de los propietarios? ¿Por qué tendrían que buscar la maximización del valor de la empresa, favoreciendo a los accionistas, en lugar de buscar otros objetivos que les beneficien como directivos? Este planteamiento del problema, por Berle y Means, un problema clave de agencia aunque no se utilizara esta terminología, llevó a la literatura de los «modelos manageriales o modelos de discrecionalidad directiva» en la década de los años sesenta (Baumol, 1959; Marris, 1964 y Williamson, 1964); y más tarde, en la década de los setenta, a los artículos pioneros de la teoría de agencia propiamente dicha (Ross, 1973 y Jensen y Meckling, 1976).

¹ La «teoría organizativa de agencia» o «teoría positiva de agencia» aborda un problema que puede diferenciarse de los problemas de agencia relacionados con la búsqueda del contrato óptimo o más eficiente, o teoría principal-agente (EISENHARDT, 1989). Aunque ambos enfoques son complementarios y se refuerzan mutuamente, aquí abordamos únicamente el que se refiere a los problemas de agencia dentro de las organizaciones y a su solución —o intento de solución— institucional.

Estos artículos, especialmente el de Jensen y Meckling de 1976, establecen la terminología básica de este enfoque y definen el problema fundamental en el sentido de que una relación de agencia se corresponde con un contrato explícito en el que una parte, el agente, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte, el principal, en una relación que generalmente implica delegación de autoridad (García Soto, 2003) o delegación de derechos de decisión (Fama y Jensen, 1983a, b), de modo que el agente toma ciertas decisiones en nombre del principal.

Jensen y Meckling (1976) consideran, además, que la teoría de agencia debe tener en cuenta no solo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés o *stakeholders* (Hill y Jones, 1996). Entre estos: los empleados, que pueden llegar a tener una relación idiosincrásica con la empresa; los proveedores, de cuyo cumplimiento y adaptación depende una parte de los beneficios de la empresa; o los clientes, que permiten la existencia misma de la empresa. Pero la ampliación de la teoría de agencia, más allá de la relación entre los propietarios y los altos directivos, es mucho más específica y centrada en la relación «delegación de derechos de decisión-control», en el ámbito interno de la empresa. La razón de esta ampliación, como desarrollamos en el siguiente apartado, es el conocimiento específico distribuido en la organización (Fama y Jensen, 1983a, b y Jensen y Meckling, 1992).

4. El conocimiento distribuido como variable explicativa del problema de agencia

Una de las aportaciones más importantes de la teoría positiva de agencia, a la que aquí denominamos «teoría organizativa de agencia», es fundamentar en el conocimiento y la información la separación entre los derechos de propiedad, o derechos sobre el residual, y los derechos de decisión. Estos últimos implican delegar la responsabilidad sobre las decisiones en el agente que las ejecuta, en el ámbito de las tareas que realiza, y la consiguiente necesidad de control.

La cuestión aquí es o bien incurrir en costes de ineficiencia, o bien incurrir en costes de agencia. Si las tareas directivas u operativas que deben ser efectuadas requieren un conocimiento en profundidad y detallado sobre las mismas, o con palabras de Hayek (1945) «un conocimiento de las circunstancias particulares de tiempo y lugar», entonces este conocimiento de lo concreto o «conocimiento específico», como lo denominan Fama y Jensen (1983a, b), contiene elementos no conceptualizables o imposibles de hacer explícitos (Polanyi, 1962) e imposibles de transferir al nivel organizativo superior. Si el conocimiento puede transferirse, sin pérdida relevante de información, al nivel organizativo en el que las decisiones deben ser adoptadas, entonces es innecesario delegar y no existe problema de agencia. En caso contrario, si queremos evitar el coste de la ineficiencia, deberemos delegar e incurrir en costes de agencia. Estos últimos se producen porque aunque el agente sea un perfecto agente (Jensen, 1998), no habrá coincidencia entre los mapas de preferencias del principal y el agente, desviándose las actuaciones de este de los intereses del principal; y además porque existe información asimétrica (Arrow, 1973), lo que facilita la selección adversa del agente, o el riesgo moral consistente en actuaciones de este último buscando su propio interés.

Los problemas de agencia, sin embargo, y los costes que conlleva su corrección o reducción, suelen ser menores que los costes de la ineficiencia. Jensen y Meckling (1976) resumen esos costes como: a) costes inherentes al diseño y formalización de los contratos; b) costes de supervisar la actividad del agente; c) costes de garantía que el agente, en los casos de un puesto directivo relevante, debe depositar como fianza; y d) costes inherentes a la pérdida residual derivada de las desviaciones del agente. En el ámbito de las organizaciones o empresas en el que llevamos a cabo el examen del problema de agencia, en este artículo, veremos cómo la forma en la que se organiza el control (y sus costes) reduce de forma eficiente la pérdida residual, que es el coste de agencia más genuino, ya que la supervisión también es necesaria por razones de coordinación. Los

costes de ineficiencia, en cambio, como se muestra desde la literatura de gestión de la calidad (Moreno-Luzón y Peris y González, 2001), requieren cambios importantes en el sistema organizativo y productivo de la empresa para ser corregidos, mediante cambios en la organización más extensos que los que permiten corregir el problema de agencia².

La introducción del conocimiento específico y las dificultades para que sea transferido, como núcleo esencial del problema de agencia (Fama y Jensen, 1983a, b y Jensen y Meckling, 1992), es una aportación novedosa y relevante que se convierte también en una explicación adicional del porqué se delega la toma de decisiones en los altos directivos de las grandes empresas. Son estos los que tienen el conocimiento específico sobre situaciones complejas que requieren la adopción de decisiones, y ese conocimiento no es transferible a los propietarios o accionistas para que sean ellos los que decidan. Este mismo razonamiento, *mutatis mutandis*, puede ser aplicado a los conocimientos de los técnicos o especialistas, en los que también habrá que delegar cuando realicen tareas complejas, o, extendiendo más el razonamiento, también será conveniente delegar en cualquier empleado que tenga un conocimiento idiosincrásico de su tarea, por modesta que esta sea. Produciéndose como consecuencia, en todos estos casos, problemas de agencia que deberán ser corregidos con los correspondientes mecanismos de control organizativo e institucional.

Finalmente, las cuestiones del tamaño de la empresa y el conocimiento distribuido como dos fuentes relevantes de los problemas de agencia, convergen con frecuencia. Con palabras de Chandler y Hikino (1999: 25), «la moderna empresa industrial no es simplemente intensiva en su escala de producción, intensiva en el uso de capital, y con un gran consumo de recursos natura-

² En realidad, como ha subrayado JENSEN (1998), el éxito y la difusión general de la gestión de la calidad en el mundo empresarial se debe a que los cambios organizativos que desarrolla corrigen también el problema de agencia en las organizaciones.

les. También, cada vez más, desarrolla mayores niveles de conocimiento y aprendizaje. (Y) mediante el compromiso a largo plazo en recursos humanos y organizativos, además de en los activos físicos (...), explota la complementariedad entre la gran escala (...) y la inversión en activos intangibles como los recursos humanos y el conocimiento tecnológico». Así, pues, gran tamaño y conocimiento distribuido a lo largo de la organización coinciden en muchos casos, desembocando en el modelo de las grandes sociedades anónimas sobre el cual mostraremos la solución institucional del problema de agencia.

5. Control del problema de agencia y forma institucional de la empresa

En la corrección del problema de agencia se espera que el resultado de la forma institucional y del diseño de la organización sea el control del comportamiento de los agentes, en los diferentes niveles jerárquicos y en las diferentes áreas de la empresa (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983a, b, 1985 y Jensen y Meckling, 1992), e incluso, si presumimos que domina la inclinación a cooperar, la existencia de formas de control organizativo e institucional resultará indispensable para asegurar el buen funcionamiento de los empleados (o agentes). Como dice Williamson (1992), con un lenguaje diferente, «la confianza, aunque ya exista, queda reforzada cuando se apoya en una relación contractual formal». En el caso de la teoría de agencia la confianza y la inclinación a cooperar, aunque existan, quedarán reforzadas y garantizadas por los controles institucionales y organizativos.

Lo que entiende la literatura de agencia como forma institucional de la empresa es la distribución y asignación de derechos a los diferentes miembros de la organización o empresa. Más concretamente, la asignación de derechos de propiedad o derechos sobre el residual, la asignación de derechos de control, y la asignación de derechos de decisión. Según cómo se haga esta asignación de derechos (o cómo se establezcan

los mecanismos formales mediante los cuales actúan los diferentes grupos de agentes) tendremos una u otra forma jurídica e institucional de la empresa, y uno u otro tipo de empresa en la que quedan definidas de diferente modo las funciones del empresario o de los directivos (Peris-Ortiz, Rueda Armengot y Gil Pechuán, 2012).

Tomando dos casos extremos: la empresa de pequeño tamaño u «organización empresarial», y la empresa de gran tamaño, que generalmente es una «sociedad anónima» para así poder financiar su escala de producción.

— En el primer caso, el empresario concentra todos los derechos en su propia figura institucional, como agente que aporta el capital de la empresa y responde con su patrimonio ante terceros, le corresponde la denominación de principal y tiene asignados los derechos sobre el residual. En cuanto a los derechos de decisión y los derechos de control, también estos derechos recaen en el principal o el empresario, de modo que en este caso no existe separación de derechos. Para Alchian y Demsetz (1972) o Fama y Jensen (1983a, b) esta forma institucional de la empresa, con todos los derechos concentrados en el empresario, responde a una cuestión de eficiencia organizativa. En estas pequeñas empresas el empresario suele ser el agente que tiene el mejor alineamiento de los incentivos, puesto que es el que pone en juego su patrimonio, y el que reúne la mayor experiencia y conocimientos sobre el negocio³, por tanto le corresponde tener el derecho de decisión.

Sin embargo, cuando las pequeñas empresas tienen ya una cierta dimensión, el derecho de decisión, cuya responsabilidad es del empresario —y es, en última instancia, una decisión del empresario— se ejerce en cier-

³ Para JENSEN y MECKLING (1992) el mercado no solo selecciona a las empresas más eficientes. La eficiencia solo se consigue cuando hay una correcta asignación de conocimientos a la dirección de las organizaciones y, por tanto, las presiones del mercado hacia una selección natural de las empresas lleva también a una asignación eficiente de los conocimientos en la dirección de las empresas.

ta medida de forma colectiva. Para las decisiones importantes, que tienen trascendencia estratégica, el empresario suele reunirse con sus altos directivos en consejo de administración, y de ahí sale la adopción definitiva de decisiones. En cuanto al derecho de control, esta es una función diferente dentro de la dirección, que en las organizaciones empresariales queda completamente en manos del empresario, ayudado por los soportes técnicos y por los agentes que considere oportuno.

— En el caso de gran sociedad anónima, los accionistas, propietarios del capital o de los activos, ejercen la función de aportación del capital, y la función de control de los resultados solo la ejercen a través de la asamblea general, de convocatoria obligatoria una vez al año y con las limitaciones derivadas de que el accionista diversifica su cartera de títulos —su interés y su atención— entre diferentes empresas. La función de control, en un sentido pleno, la realizará el consejo de administración, establecido de modo formal en la organización. En cuanto a la función de toma de decisiones, esta corresponderá a los altos directivos, si bien las propuestas estratégicas o de especial importancia deberán ser autorizadas —aprobadas o rechazadas— por el consejo de administración. En la sociedad anónima, por tanto, los derechos de propiedad o sobre el residual corresponden a los accionistas, el derecho de control a los directivos internos y externos que forman el consejo de administración, y el derecho de toma de decisiones al director delegado o a la alta dirección. Y nuevamente aquí es la eficiencia, la selección natural de las empresas más eficientes, la que lleva a esta forma institucional de la empresa. En estas empresas, en las que tamaño y complejidad suelen coincidir, los conocimientos de los altos directivos son idiosincrásicos y no pueden ser trasladados a los propietarios —o accionistas— para que estos tomen las decisiones.

Esta unión o separación de funciones y derechos, que se produce de forma natural según el tipo de empresa, es el mecanismo básico de control del problema de agencia, a condición de que se utilice con el suficiente refinamiento y rigor. La introducción en el consejo de ad-

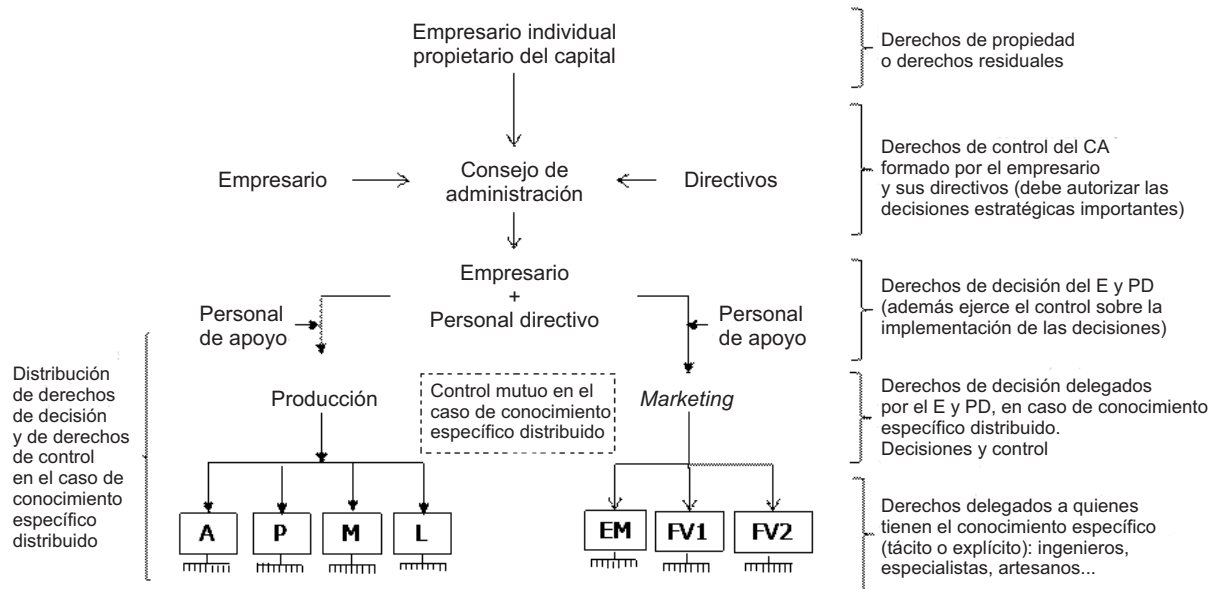
ministración de directivos de otras empresas como consejeros externos (Tricker, 2009) introduce un elemento de independencia que puede mejorar la conducta de los directivos en el ejercicio del control; y la aprobación de planes y presupuestos proporciona herramientas técnicas para facilitar el control (Jensen y Meckling, 1992). Todo ello sin menoscabo de formas de dirección y de ordenación de incentivos que estimulen la confianza, el compromiso y la cooperación dentro de la organización, como se deduce de las aportaciones de la teoría del *stewardship* (Donaldson y Davis, 1991 y Davis, Schoorman y Donaldson, 1997). Por otra parte, como la escala de producción y el conocimiento suelen ir juntos (Chandler y Hikino, 1999), la separación entre derechos de decisión y derechos de control recorre todos los escalones jerárquicos de la organización.

Como hemos dicho, la esencia del problema de agencia está en el conocimiento específico que poseen los agentes, haciendo conveniente delegar en ellos derechos de decisión. Si el conocimiento específico es idiosincrático a una determinada tarea, y no pueden trasladarse con suficiente precisión los detalles del mismo al superior jerárquico, la opción eficiente es delegar en los empleados o técnicos que tienen los conocimientos específicos e idiosincráticos, articulando al mismo tiempo los mecanismos de control y estímulo que reducen el problema de agencia.

Una consecuencia importante que se deriva del párrafo anterior es que, para el estudio del problema de agencia en el conjunto de la empresa, los diferentes tipos de trabajo y el conocimiento que incorporan (o la complejidad de la tarea que debe ser realizada) son importantes. En los niveles medios y bajos de la jerarquía administrativa habrá menos problemas de agencia con los directivos de esos niveles, porque su margen de interpretación y elección en la toma de decisiones es menor; y, del mismo modo, en aquellas áreas de actividad de la empresa en las que el conocimiento incorporado por los técnicos o los empleados es menor, la delegación de derechos de decisión será menos necesaria —sin menoscabo de la eficiencia— y disminuirá el pro-

FIGURA 1

DISTRIBUCIÓN DE DERECHOS EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



FUENTE: PERIS-ORTIZ, RUEDA-ARMENGOT y GIL PECHUÁN (2012).

blema de agencia. La Figura 1, con referencia a la organización empresarial, muestra la correspondencia entre los diferentes niveles jerárquicos y los derechos sobre el residual, de control y de toma de decisiones.

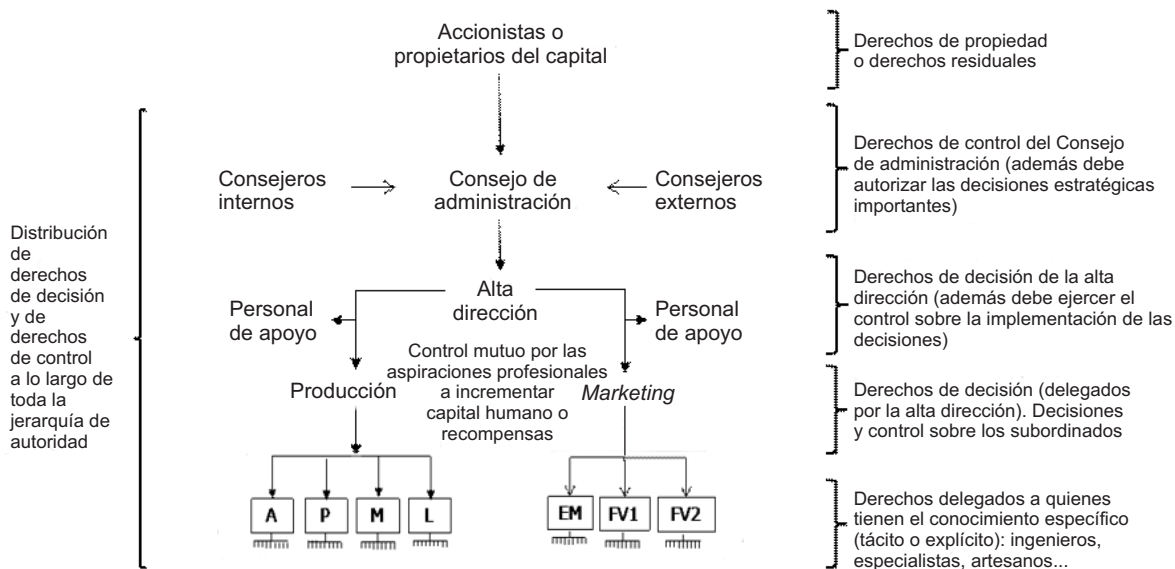
La figura, recogiendo ideas que están ampliamente representadas en la literatura con diferentes matices (Arruñada, 1998; Fama y Jensen, 1983a, b y Perrow, 1967, 1970), indica también la existencia de control mutuo en el caso de conocimiento específico distribuido. En efecto, cuando el conocimiento específico distribuido requiere trabajo cualificado a niveles medios o altos, los profesionales que trabajan en la empresa, interesados en incrementar su capital humano y los ingresos que pueden obtener como compensación a un trabajo eficiente, exigen un buen trabajo a los compañeros con los que interactúan o con los que comparten diferentes acti-

vidades. Lo cual actúa como un mecanismo natural de control del problema de agencia.

En la Figura 1, como puede verse, el empresario concentra los tres tipos de derechos. Los derechos sobre el residual, como propietario del capital y responsable máximo de la empresa; los derechos de control, de los cuales es el responsable máximo aunque comparta esta tarea con otros directivos; y los derechos de decisión, en cuya aplicación tiene la autoridad máxima. Si esta empresa tiene las características de empresa simple, con poco conocimiento distribuido y, por tanto, con pocos profesionales en los niveles operativos de la organización, el control mutuo será escaso o inexistente.

La Figura 2, al igual que la Figura 1 pero esta vez con referencia a la sociedad anónima, muestra la correspondencia entre los diferentes niveles organizativos y los

FIGURA 2
SEPARACIÓN DE DERECHOS EN LA SOCIEDAD ANÓNIMA



FUENTE: Adaptado de PERIS-ORTIZ, RUEDA-ARMENGOT y GIL PECHUÁN (2012).

derechos sobre el residual, de control y de toma de decisiones. La delegación de derechos de decisión a niveles jerárquicos inferiores a los de los altos directivos, será mayor o menor en función del conocimiento específico distribuido entre los empleados y técnicos de las diferentes áreas y tareas. El control mutuo, por la aspiración de los profesionales a un mayor capital humano y una mayor retribución, también aparece recogido en el centro de la figura.

6. Límites al control del problema de agencia

La perfección y elegancia de los dos modelos expuestos, que recogen las aportaciones de Fama y Jensen (1983a, b) y de Jensen y Meckling (1992), no garantizan en la práctica un control efectivo del problema de agen-

cia. Primero, porque ningún sistema de control puede encauzar de forma inequívoca el comportamiento de agentes a los cuales se les da un amplio margen de discrecionalidad (el caso de los altos directivos), o un amplio margen de actuación para que actúen según su conocimiento específico (técnicos y expertos). En segundo lugar porque, refiriéndonos a la gran sociedad anónima, la idea misma del control, tal como está planteada, y el instrumento de control formado por el consejo de administración, tienen frecuentemente imperfecciones (Williamson, 2005).

Respecto de la idea misma del control, desde la teoría del *stewardship* Donaldson y Davis (1991) y Davis, Schoorman y Donaldson (1997) subrayan la importancia de la cooperación entre los altos directivos y el consejo de administración, como una cuestión que puede

ser más importante que el control para el funcionamiento eficiente de la empresa. Esta interesante sugerencia de la *stewardship theory*, sin embargo, puede incorporarse a la teoría organizativa de agencia de Fama, Jensen y Meckling, sin perturbarla. La cooperación debe existir, y sin duda contribuirá a una mayor eficiencia, pero ello no hace innecesario el control. Como ha puesto de relieve Williamson (1992), la confianza es importante, pero respaldada por un contrato (o por algún instrumento de control) lo es mucho más.

Respecto del instrumento de control, que en las grandes sociedades anónimas se materializa en el consejo de administración, aquí hay problemas de contaminación entre los directivos que deben autorizar las decisiones importantes y controlar desde el consejo, y los directivos que deben ser autorizados y controlados; es difícil alcanzar una solución completa a estos problemas de contaminación. Para garantizar un control efectivo en las grandes sociedades anónimas, una parte de los miembros del consejo de administración son directivos que proceden de otras grandes empresas o consejeros externos. Estos directivos externos, que deben ser contratados por su prestigio y experiencia, aun suponiendo —en el mejor de los casos— que no existan contaminaciones de amistad o conocimiento profesional con los directivos que deben ser controlados, no asegurarán, sin embargo, un control suficiente. El conocimiento específico de los directivos o de los expertos, que obliga a delegar y crea el problema de agencia, vuelve a manifestarse aquí impidiendo cerrar de forma satisfactoria el sistema de control.

En efecto, como ya señaló Peter Drucker con intuición certera, en su trabajo *Concept of the corporation* (1946), los consejeros externos difícilmente se interesarán lo suficiente en los problemas de las empresas de las que son consejeros externos, y en el caso de que lo hagan, difícilmente tendrán el conocimiento específico necesario para entender muchos de los problemas sobre los que deberán pronunciarse. Esta cuestión es decisiva, y muestra una grieta imposible de cerrar por completo, cualquiera que sea la composición o la forma del conse-

jo de administración (Tricker, 2009). Ningún diseño institucional, en el sentido propuesto por Fama, Jensen y Meckling, es suficiente para asegurar el control del comportamiento. El comportamiento es también el resultado de otras formas de institucionalización de carácter social (Orlikowski, 1992 y 2000).

Por otra parte, pasando a las organizaciones de carácter empresarial, en las pequeñas empresas familiares existen con frecuencia problemas previos a la concentración en el empresario de los derechos de propiedad, decisión y control; y esos problemas están ligados a la dificultad para que se concrete de forma operativa la figura del empresario (Gascó, Segurado y Quintana, 2005). Cuando la propiedad corresponde a diferentes miembros de una familia, por ejemplo hermanos o primos, herederos del empresario o de empresarios anteriores, con frecuencia es difícil conseguir una forma coherente y única de dirección, de modo que además de las relaciones de agencia examinadas en los apartados anteriores, surgen también problemas de costes de la acción colectiva (Arruñada, 1998) que son problemas de agencia entre los propietarios. Lo que lleva a que falte la necesaria unidad de dirección y los acuerdos indispensables para definir la estrategia, en una situación entre los propietarios en la que, si falla la negociación y el entendimiento, no existen procedimientos formales para resolverla.

Finalmente, las empresas de trabajo asociado o cooperativas de trabajo asociado (CTA) es un campo en el que al diseño institucional de carácter económico (Fama y Jensen, 1983a, b y Jensen y Meckling, 1992) puede sumarse la institucionalización social (Orlikowski, 1992 y 2000), sin que esto evite la dificultad de estas empresas para cerrar sin grietas el sistema de control. Las dificultades para cerrar satisfactoriamente el sistema de control son distintas en cada caso, pero siempre existen.

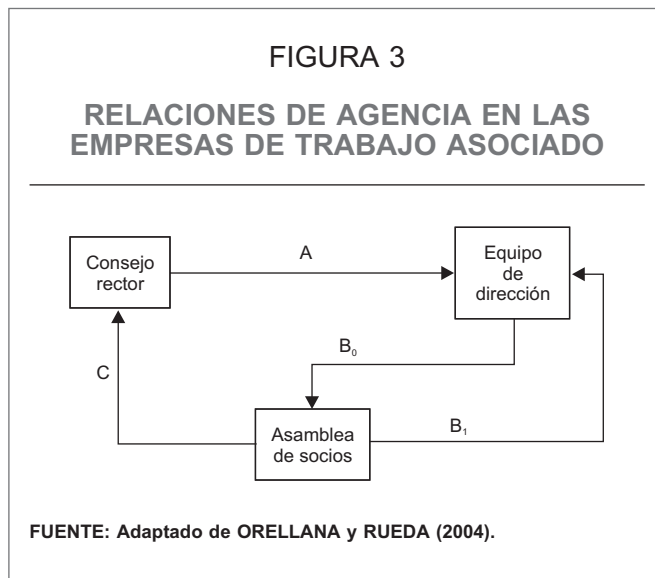
En el caso de una CTA todos forman parte del principal, puesto que cada miembro tiene una parte alícuota del capital, pero al igual que en la empresa familiar podían existir problemas de costes de acción colectiva entre los propietarios, aquí esos costes pueden producirse

de forma aún más intensa al ser mucho más amplio el número de propietarios. El aumento de propietarios puede llevar en este caso a la formación de grupos de interés o coaliciones, puesto que como dicen Orellana y Rueda-Armengot (2004: 135) «las cooperativas de trabajo asociado están sujetas al riesgo moral o al oportunismo en el comportamiento de sus miembros, sin que podamos saber en qué medida esta tendencia es corregida por el compromiso con los principios cooperativos». Por tanto, cuando el tamaño lo permita, «se formarán coaliciones y grupos de opinión en la asamblea sin que sea posible dilucidar si se debe a legítimas diferencias en la interpretación de la información, a discrepancias de opinión o a estrategias orientadas a favorecer a una parte del colectivo» (ibídem: 135).

Como puede observarse en la Figura 3, el diseño institucional para gestionar y corregir el problema de agencia en una CTA consta de tres órganos de representación y gestión. La asamblea de todos los socios cooperativos, que son todos los trabajadores de la empresa, siendo este órgano la representación máxima de la CAT que deberá aprobar el plan de gestión, los presupuestos y los demás órganos de gestión. El consejo social, elegido por la asamblea, que ejerce una supervisión directa sobre el equipo de dirección; y el equipo de dirección que es nombrado por el director, el cual, según los estatutos de la CAT, habrá sido nombrado por la asamblea o por el consejo rector.

Este entramado institucional, previsto para que se garantice el cumplimiento de la voluntad de los socios (o para que los comportamientos se orienten hacia el interés de los propietarios), recoge la experiencia en este sector de la economía social, proporcionando un mecanismo útil de dirección y control, pero al igual que en los casos anteriores la estructura institucional, por sí misma, es insuficiente.

Como dicen Peris-Ortiz *et al.* (2012), el consejo rector ejerce control sobre el equipo de dirección (flecha A, Figura 3), aunque puede que haya fallos de los conocimientos en dirección de los consejeros para poder ejercer un control efectivo; o puede que haya intereses coin-



cidentes entre el presidente del consejo y el equipo de dirección. Por otra parte, el equipo de dirección ejerce el control sobre el conjunto de socios trabajadores de la cooperativa (flecha B₀), si bien, como hemos dicho, en la medida en que haya conocimientos específicos sobre tareas idiosincrásicas, deberá delegarse en los cooperativistas que tienen esos conocimientos. Finalmente, la asamblea de cooperativistas o socios trabajadores tiene poder legal e institucional para ejercer el control sobre el equipo de dirección (flecha B₁) y sobre el consejo rector (flecha C), si bien se acumulan los problemas para que estos controles desde la asamblea puedan ser efectivos. Primero, porque habrá fallos de los conocimientos en dirección, por parte de muchos miembros de la asamblea, para poder ejercer el control; y segundo —y más importante—, porque la asamblea estará dividida en corrientes de opinión y coaliciones, una de ellas, la que defiende el enfoque de la dirección, con capacidad ideológica e intelectual para atraer a socios alejados de las tareas directivas.

Por tanto, también aquí es insuficiente el diseño institucional, y el cierre satisfactorio del control del problema de agencia dependerá de que se materialicen los principios cooperativos, facilitando una institucionalización de carácter social.

7. Conclusiones

Hemos expuesto aquí los fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia de Fama, Jensen y Meckling, una teoría que se distingue por su elegancia y por su utilidad para establecer un diseño institucional que corrija el problema de agencia. Cada forma de empresa, como hemos visto, requiere un diseño institucional distinto, y aunque todos esos diseños son útiles y ayudan a dirigir los comportamientos reduciendo el problema de agencia, ninguno de ellos consigue cerrar —o resolver— completamente el problema.

La solución del problema requiere que se produzca una institucionalización de carácter social, que tiene una larga tradición en el pensamiento organizativo (Gouldner, 1961 y Ouchi, 1980). Solo así el sistema artificial correspondiente al diseño institucional podrá abarcar al sistema natural formado por los intereses, las motivaciones y los comportamientos (Scott, 1981 y Scott y Davis, 2007).

Referencias bibliográficas

- [1] ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): «Production, Information Cost and Economic Organization», *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- [2] ARROW, K. J. (1973): *Information and Economic Behavior*, Estocolmo: Federación de Industrias Suecas.
- [3] ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría económica de la empresa*, Madrid: Marcial Pons.
- [4] BARNARD, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- [5] BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17, 99-120.
- [6] BAUMOL, W. J. (1959): *Business Behavior, Value and Growth*, Nueva York: Macmillan.
- [7] BERLE, A. A. y MEANS, G. C. (1932): *The Modern Corporation and the Private Property*, Nueva York: Macmillan.
- [8] BROWN, J. S. y DUGUID, P. (1991): «Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation», *Organization Science*, 2, 1, 40-57.
- [9] BROWN, J. S. y DUGUID, P. (1998): «Organizing Knowledge», *California Management Review*, 40, 3, 90-111.
- [10] BROWN, J. S. y DUGUID, P. (2001): «Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective», *Organization Science*, 12, 2, 198-212.
- [11] CHANDLER, A. D. y HIKINO, T. (1999): «The Large Industrial Enterprise and the Dynamics of Modern Economic Growth», incluido en CHANDLER, A. D.; AMATORI, F. y HIKINO, T. (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, 24-57.
- [12] DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. y DONALDSON, L. (1997): «Toward a Stewardship Theory of Management», *Academy of Management Review*, 22, 1, 20-47.
- [13] DEMSETZ (1967): «Toward a Theory of Property Rights», *American Economic Review*, mayo, 347-359.
- [14] DONALDSON, L. y DAVIS, J. H. (1991): «Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns», *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- [15] DRUCKER, P. F. (1946): *Concept of the Corporation*, USA: John Day Company.
- [16] EISENHARDT, K. M. (1989): «Agency Theory: An Assessment and Review», *Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.
- [17] FAMA, E. F. (1980): «Agency Problems and the Theory of the Firm», *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- [18] FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983a): «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- [19] FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983b): «Agency Problems and Residual Claims», *Journal of Law and Economics*, 26, 327-349.
- [20] FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1985): «Organizational Forms and Investment Decisions», *Journal of Financial Economics*, 14, 101-119.
- [21] GARCÍA SOTO, M. G. (2003): *El Gobierno corporativo y las decisiones de desarrollo empresarial. Evidencia en las cajas de ahorros españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- [22] GASCÓ, C.; SEGURADO, J. L. y QUINTANA, J. (2005): *Guía: buen gobierno de la empresa*, Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- [23] GOULDNER, A. W. (1961): «The Norm of Reciprocity», *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- [24] GRANT, R. M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge Mass.: Blackwell Publishers Inc.
- [25] HANNAN, M. T., y FREEMAN J. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- [26] HAYEK, F. A. (1945): «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, 35, 4, 1-18.
- [27] HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, México: McGraw Hill.
- [28] JENSEN, M. C. (1998): *Foundations of Organizational Strategy*, Cambridge: Harvard University Press.

- [29] JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- [30] JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1992): «Specific and General Knowledge and Organization Structure», en JENSEN (ed.), *Foundations of Organizational Strategy*, Cambridge: Harvard University Press, 1998, 103-125.
- [31] MARRIS, R. (1964): *The Economic Theory of Management Capitalism*, Nueva York: Free Press.
- [32] MAYO, E. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- [33] MCGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill.
- [34] MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Madrid: Prentice Hall.
- [35] ORELLANA ZAMBRANO, W. E. y RUEDA-ARMENGOT, C. (2004): «Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado», *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, abril, 48, 123-144.
- [36] ORLIKOWSKI, W. J. (1992): «The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations», *Organization Science*, 3, 3, 398-427.
- [37] ORLIKOWSKI, W. J. (2000): «Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations». *Organization Science*, 11, 4, 404-428.
- [38] OUCHI, W. G. (1980): «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, Volumen 25, marzo, 120-142.
- [39] PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-ARMENGOT, C. y GIL-PECHUÁN, I. (2012): «El problema de agencia en las cooperativas de trabajo asociado y el caso Florida Centre de Formación», en RIBEIRO SORIANO, D.; SOLÉ PERELLADA, F.; LLOPIS, J.; MAS VERDÚ, F.; LARA, F. J. y PERIS-ORTIZ, M. (eds.): *Casos de Dirección Estratégica*, Ed. Pearson.
- [40] PERROW, C. (1967): «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations», *American Sociological Review*, 32, 2, 194-208.
- [41] PERROW, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*, California: Wadsworth Publishing.
- [42] POLANYI, M. (1962): *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Nueva York: Harper and Row.
- [43] PUGH, D. S. (1973): «The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?», *Organizational Dynamics*, spring, 19-34.
- [44] ROSS, S. A. (1973): «The Economic Theory of Agency. The Principal's Problem», *American Economic Review*, 63, mayo, 134-139.
- [45] SCOTT, W. R. (1981): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- [46] SCOTT, W. R. (1990): «Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists», en WILLIAMSON, O. E. [ed.], *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, 38-55, Nueva York: Oxford University Press.
- [47] SCOTT, W. R. y DAVIS, G. F. (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- [48] SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration*, Nueva York: Harper & Row.
- [49] SELZNICK, P. (1996): «Institutionalism "Old" and "New"», *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.
- [50] SULLIVAN, A. y SHEFFRIN, S. M. (2003): *Economics: Principles in Action*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- [51] TRICKER, B. (2009): *Directors: An A-Z Guide*, London, U.K.: Profile Books Ltd.
- [52] WEICK, K. E. y ROBERTS, K. (1993): «Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks», *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- [53] WINTER, S. G. (2000): «The Satisficing Principle in Capability Learning», *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 981-996.
- [54] WINTER, S. G. (2003): «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, 24, 10, 991-995.
- [55] WILLIAMSON, O. E. (1964): *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- [56] WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York: Free Press.
- [57] WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York: Free Press.
- [58] WILLIAMSON, O. E. (1992): «Calculativeness, Trust, and Economic Organizations», en WILLIAMSON, O. E. (ed.) (1996): *The mechanism of governance*, New York, Oxford: Oxford University Press, 250-275.
- [59] WILLIAMSON, O. E. (2005): «Transaction Cost Economics and Business Administration», *Scandinavian Journal of Management*, 21, 19-40.