

UN PRISMA CONTRACTUAL PARA EL ANALISIS DE LA RELACION DE EMPLEO Y DIRECTIVA

*M.^a Pilar Pérez Santana
Francisco Mozo Romero*

RESUMEN.—Las relaciones contractuales que pueden desarrollarse en el seno de las organizaciones pueden ser de muy diversa naturaleza en función del tipo de empleado al que se refieran.

Bajo el prisma de la teoría de agencia, el objeto del trabajo es diferenciar entre un empleo genérico y un alto directivo para plantear cómo se configurarían sus respectivos acuerdos contractuales, cómo se desarrollarían los intercambios transaccionales, cuáles son los principales problemas de agencia en cada caso y qué mecanismos pueden utilizarse para atenuarlos.

En definitiva, la complejidad para definir los acuerdos contractuales y desarrollarlos se acrecienta en la medida que necesitamos contratar individuos para los niveles más altos de las organizaciones empresariales.

1. INTRODUCCION

Durante mucho tiempo los investigadores se han dedicado a profundizar en el interior de las organizaciones empresariales. Dentro de ellas existen multitud de participantes que se relacionan entre sí, en términos de agencia, a través de acuerdos contractuales. Una de las relaciones típicas de la empresa es la que se produce con fines laborales, es decir, la conocida como relación de empleo. En realidad, el «motor» de la actividad empresarial se debe a las diversas funciones desarrolladas por los empleados situados en los distintos niveles de la empresa —desde los más operativos a los más directivos—. Si esto es así, vale la pena entender la esencia y la filosofía que preside estas relaciones cooperativas de naturaleza laboral.

Ahora bien, el paso siguiente es decidir cómo hacerlo, es decir, bajo qué esquema teórico es adecuado plantear una investigación sobre este fenómeno particular. Surge así la necesidad de acudir al enfoque de agencia como uno de los más apropiados para estudiar los contratos entre agen-

tes económicos individuales, con objetivos divergentes, en contextos inciertos y de desigual reparto de la información relevante. Todas estas circunstancias hacen aconsejable el análisis de la relación entre empleador y empleado bajo la óptica de esta perspectiva contractual.

Por lo anterior, definimos como objeto del siguiente artículo el estudio comparativo de la relación de empleo en general y de la directiva en particular bajo el prisma de la teoría de agencia, insistiendo en sus puntos coincidentes y divergentes.

El artículo se estructura en seis partes. La primera se dedica a describir los rasgos que diferencian un empleado genérico de la empresa y un alto directivo. Posteriormente, se profundiza en el tipo de contrato que vincula a cada tipo de empleado a la empresa. La tercera sección se centra en el planteamiento de los acuerdos laborales como relaciones de agencia. Después, se destacan los principales problemas de agencia que pueden emerger, tanto antes como después de la firma del contrato, y los diversos mecanismos que se proponen desde este enfoque para solucionarles. Finalmente y a modo de resumen, se hace un análisis comparativo de la relación de empleo y la directiva, destacándose algunas conclusiones del trabajo.

2. EL ALTO DIRECTIVO: UN EMPLEADO PECULIAR DE LA EMPRESA

En la empresa pueden intervenir individuos muy diversos en función del tipo de actividad que se les ha encomendado desarrollar. En concreto, nos interesa destacar los rasgos peculiares del directivo frente a un empleado medio o «genérico» de la empresa, ya que sus distintos perfiles profesionales exigirán un diferente trato contractual.

Por un lado, cuando nos referimos al empleado queremos representar a individuos que trabajan por cuenta ajena en la empresa, poco cualificados, que desarrollan tareas operativas y con un bajo nivel de responsabilidad en la empresa. En nuestro caso, vamos a denominarles empleados «genéricos» porque los recursos que ofrecen a la empresa son generales, es decir, poco específicos y, por tanto, fácilmente sustituibles.

Frente a este tipo de empleado se encuentra el alto directivo que por sus características particulares hacen que su estudio sea más complejo que el de un trabajador genérico pero, a la vez, resulta de gran interés hacerlo dentro del marco de la agencia. Algunas de las más significativas son las siguientes:

1. El directivo es considerado un agente central respecto al resto de empleados de la empresa, es decir, es el encargado de coordinar los contratos bilaterales con los distintos participantes¹ de la misma. Así, tiene poder para contratar, revisar y terminar los contratos con cada uno de los empleados de la empresa de forma independiente (Oviatt, 1988; Kudnsen, 1995).

1 Esta visión del directivo se puede entender dentro de una extensión de la teoría de agencia conocida como enfoque *stakeholder*, donde el directivo es el centro del nexo de contratos (De Andrés, 1995).

2. El directivo es el encargado de gestionar los factores cooperativos² de la empresa, entre otros, los de naturaleza laboral (Alchian y Demsetz, 1972).

3. El directivo tiene una función de supervisar³ las actuaciones de subordinados que tiene bajo su responsabilidad. Esto implica que puede darles instrucciones, evaluar sus rendimientos, retribuirles en función de sus esfuerzos, promocionarles en función de sus resultados, etc..(Alchian y Demsetz, 1972; Alchian y Woodward, 1987).

4. El directivo mantiene una relación contractual con los propietarios de la empresa, a los cuales ofrece sus conocimientos, habilidades y experiencias a cambio de una retribución pactada y de un grado de autonomía en la toma de decisiones. De esta forma, es contratado como agente de los principales para actuar en su nombre en unas determinadas tareas (Fama,1980; Alchian y Woodward, 1987).

5. Quizás la diferencia fundamental entre directivos y empleados, a nuestro entender, se debe a los conocimientos que poseen cada uno. Alchian y Woodward (1987) definen la empresa como un conjunto de recursos bajo nexos contractuales, pero no todos los recursos son de la misma naturaleza. Por un lado, podemos considerar que los empleados poseen recursos o conocimientos genéricos, es decir, fácilmente sustituibles y transmisibles⁴. Sin embargo, los directivos cuentan con unos recursos más especializados por los cuales son contratados por la propiedad. Es decir, sus conocimientos sobre una determinada materia les diferencia de otros individuos, y con el paso del tiempo en la empresa estos puedan convertirse en específicos⁵, hasta el punto de hacerse difícilmente sustituibles y transmisibles a otros individuos⁶. Así, la posesión por parte del directivo

2 Alchian y Demsetz (1972) cuando proponen la realización de las tareas productivas a través de equipos humanos es porque parten de que los individuos tienen capacidades limitadas y se agrupan para satisfacer sus objetivos particulares; ahora bien, no siempre esta cooperación se hace de forma espontánea sino que, en ocasiones, se requiere de una «mano visible» que los coordine, como es el caso de la actuación directiva.

3 Esta idea tiene significado dentro de la teoría de equipos (Alchian y Demsetz, 1972), donde se defiende la figura del supervisor como una forma de reducir el «escaqueo» de los miembros del grupo, ya que tiene capacidad para dilucidar quién está siendo realmente productivo y recompensarle en función de ello.

4 Véase Jensen y Meckling (1992) para obtener una posible clasificación de los conocimientos de los individuos en función del coste de transmitirlos.

5 En terminología de Becker (1964), cuando los conocimientos del individuo se hacen específicos de la empresa sólo tendrán valor en ésta y no en otras. Se habla, entonces, de que éste posee un capital humano específico.

En esta línea, Jensen y Meckling (1992), señalan que la inversión en conocimientos específicos es más frecuente cuando el horizonte temporal de la relación contractual es de larga duración, ya que las dos partes pueden beneficiarse de las rentas generadas por ellos.

6 En estos casos de especificidad, Barney y Ouchi (1986), consideran que los individuos poseen «habilidades críticas» para la empresa ya que son realmente valiosas para la misma y difícilmente sustituibles. Esta es una de las razones por las que las empresas estarán interesadas en retener a estos individuos en la misma, a través de ofrecerles algún tipo de incentivo (promoción, retribución, formación, etc.).

de un determinado *stock* de conocimientos —especializados o específicos— valiosos para la empresa le otorga una posición ventajosa frente a otros empleados que posean conocimientos de carácter más general. Como apuntan Fama y Jensen (1983), el tipo de conocimientos que posee un individuo condicionará el tipo de decisiones que debe asumir en la organización, en el caso del alto directivo, de un alto valor estratégico para los resultados empresariales.

3. PERFIL DEL CONTRATO DE EMPLEO Y DIRECTIVO

La diversidad de características que presentan los participantes de la empresa supone la necesidad de diseñar distintos tipos de contrato según sea la naturaleza de la actividad encomendada a cada uno. En particular, nos detenemos en la definición y caracterización del contrato de empleo y directivo, con el fin de establecer un paralelismo entre ellos.

Respecto al contrato de trabajo, señalamos la definición que ofrecen Kalleberg y Reve (1992) que lo definen como: «*un acuerdo bilateral entre empleador y empleado que implica expectativas y comportamientos recíprocos*». En él, las partes buscan satisfacer sus propias necesidades y, para ello, pretenden intercambiar «algo» de valor para el otro individuo; en concreto, el empleador intercambia condiciones de trabajo y recompensas —monetarias y no monetarias— a cambio de obtener un esfuerzo y una disponibilidad por parte del empleado. Así, en el acuerdo contractual se describe cómo son las relaciones de empleo, incluyendo cómo se organizan, gobiernan, evalúan y recompensan. En esta línea, Salas (1987) define la relación de empleo como: «*la que surge cuando un agente, empleador, contrata servicios de otro, empleado, para que bajo la dirección y supervisión del primero realice las tareas que se le asignen en el ámbito del puesto de trabajo, percibiendo a cambio una determinada retribución*».

Definido este tipo de contrato se le intenta caracterizar a través de diversos criterios clasificadores: (a) Diferentes autores (Kalleberg y Reve, 1992; Parsons, 1986; Mirrlees, 1976) distinguen entre contratos explícitos o implícitos, según sean más o menos detallados, siendo los acuerdos laborales en su mayor parte explícitos; (b) los contratos pueden ser a largo plazo o a corto plazo en función de la duración del vínculo entre las partes (Kalleberg y Reve, 1992), pudiendo el de empleo adoptar las dos formas dependiendo de las necesidades de cada empresa; (c) Salas (1987) señala la diferencia entre los acuerdos completos o incompletos, en función de que estén más especificados o delimitados los compromisos de cada parte «a priori», caracterizándose los de empleo por su incompletitud⁷; (d) Según el número de participantes que intervengan en la relación los contratos pueden ser multilaterales o bilaterales (Salas, 1987), siendo el de

7 Este mismo autor destaca la dificultad de llevar a cabo contrataciones completas se debe al coste que supone formalizar el contrato —medido en recursos y en tiempo— y a la existencia de asimetrías informativas.

empleo bilateral —entre un empleador y un empleado—; (e) se puede evaluar la actuación del trabajador por los resultados obtenidos o por su comportamiento diario en la tarea (Eisenhardt, 1988), lo cual deberá reflejarse en el contrato de empleo. En resumen, es un contrato bastante explícito, de duración variable, bastante incompleto, bilateral y con evaluaciones basadas tanto en los resultados como en los comportamientos.

Conocido el perfil del contrato de empleo pasamos a describir el directivo. En general, un contrato directivo es aquel que refleja, de forma más o menos explícita, las condiciones y obligaciones contractuales de propietarios y directivos en un período de tiempo estipulado. De forma más concreta, destacamos la definición ofrecida por Winfrey (1990) que considera este contrato como *«la forma típica de reflejar la regla retributiva del directivo además de expresar las funciones y responsabilidades del mismo, así como su grado de autonomía»*. Según la definición anterior, el acuerdo directivo tiene tres componentes fundamentales: la regla retributiva, el grado de discreción o autonomía concedido y las funciones y responsabilidades asignadas a cada directivo.

Siguiendo los mismos criterios que hemos utilizado para caracterizar el contrato de empleo, podemos destacar que el directivo: (a) es un contrato en parte explícito como el laboral, pero que cuenta con más compromisos implícitos de las partes; (b) su horizonte temporal suele ser de largo plazo, ya que los resultados de la actuación directiva difícilmente se hacen tangibles en períodos cortos; (c) es en mayor grado que el de empleo incompleto, por la dificultad que supone definir «a priori» todas las futuras contingencias de una actividad tan compleja como la directiva; (d) es bilateral como el laboral, pero en este caso el vínculo se establece entre los propietarios de la empresa y el directivo; (e) suele basarse con más frecuencia en control de resultados finales más que en la supervisión de la tarea, ya que ésto último es más complejo hacerlo que para un empleado de tipo medio. En definitiva, es un contrato bastante implícito, de largo plazo, bastante incompleto, bilateral y basado en evaluaciones de resultados finales.

4. INTERCAMBIOS TRANSACCIONALES LABORALES EN UN CONTEXTO DE AGENCIA

La esencia de los acuerdos de empleo y directivos son los intercambios de derechos de propiedad que se van a producir una vez firmados. Es decir, las partes deciden voluntariamente establecer una relación de cooperación a través de un contrato en el cual se pacta cómo se debe producir la transacción⁸ de recursos. En esta línea, Jensen y Meckling (1992) señalan que los individuos realizan intercambios voluntarios para alinear sus respectivos derechos de propiedad. Esta voluntad de cooperar viene provocada por la

8 Salas (1987) define la transacción como *«el acuerdo contractual entre dos o más agentes del lugar y la fecha en que ha de producirse el intercambio de un bien en particular»*.

existencia de una separación de funciones entre las partes, de modo que necesitan de otros para satisfacer sus respectivas funciones de utilidad.

Tanto en las relaciones de empleo como en las directivas se intercambian derechos de propiedad, pero éstos son distintos en cada caso. En la de empleo, el trabajador ofrece al empleador su disponibilidad, su esfuerzo y su productividad a cambio de una retribución y unas condiciones laborales, mientras que en el caso directivo, éste ofrece a los propietarios sus habilidades, sus conocimientos y sus experiencias a cambio de una retribución y de un grado de autonomía en su trabajo. Justamente, trabajadores y directivos son contratados por esos recursos que poseen y sin los cuales las empresas no podrían funcionar, ya sea a nivel operativo o a nivel directivo. Los contratos deberán definirse de forma que se incentive a estos individuos a ofrecer los derechos que poseen en los términos acordados, y a no incurrir en conductas de naturaleza oportunista.

A continuación, representamos gráficamente los principales elementos de esos intercambios transaccionales entre empleador y trabajador (*gráfico 1*) y entre propietarios y directivo (*gráfico 2*).

GRÁFICO 1: *Intercambio transaccional trabajador-empleador*

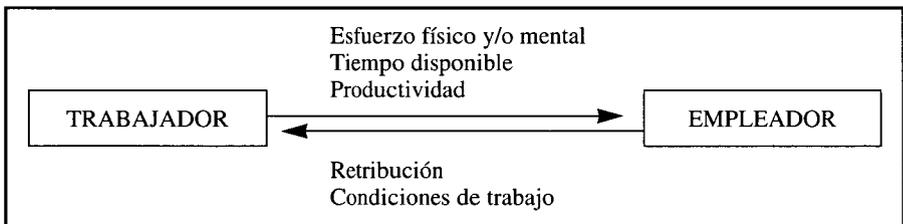
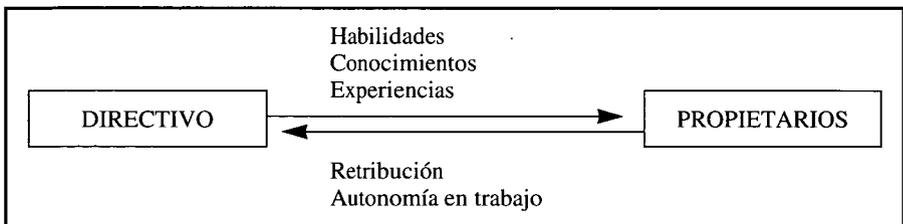


GRÁFICO 2: *Intercambio transaccional directivo-propietarios*



En realidad, el acuerdo entre individuos de intercambiar sus derechos respectivos puede interpretarse en términos de relaciones de agencia. En un caso, el empleador —principal— delega el desarrollo de ciertas tareas en el empleado —agente— para que las desarrolle en un período de tiempo establecido y, a cambio, el agente espera una retribución y unas condiciones de

trabajo⁹. Y, por otro lado, el propietario delega¹⁰ en el directivo la toma de decisiones en un área de responsabilidad determinada para que éste actúe en pro de los objetivos de los propietarios —en términos de incremento de valor de la empresa— (Murphy, 1986) y, a cambio, el agente espera ser recompensado económicamente y disfrutar de autonomía en su trabajo.

5. CONDUCTAS OPORTUNISTAS EN EL ACUERDO LABORAL Y DIRECTIVO

Estas relaciones de agencia se caracterizan por desarrollarse en un contexto particular. Por un lado, dada la separación de funciones de la que partimos y las distintas funciones de utilidad que persigue cada uno, existe un conflicto de intereses entre empleador-empleado y propietarios-directivo. Por otro, les envuelve un halo de incertidumbre provocado por el acceso asimétrico a la información de empleador y empleado en cada momento (Parsons, 1986)¹¹. El desigual reparto de la información puede provocar conductas oportunistas de la parte mejor informada, incrementándose la complejidad de controlar la actuación del trabajador o del directivo en la medida que crece el «gap informativo» que les separa.

Bajo estas condiciones de conflicto e incertidumbre, no es difícil admitir la aparición de los denominados problemas de agencia que, en realidad, son obstáculos al buen término de los acuerdos contractuales. Estos pueden deberse a conductas oportunistas antes de la firma del contrato —selección adversa— o después de ella —riesgo moral—.

Por un lado, la selección adversa —información oculta— es una situación representativa de asimetría informativa que se produce entre un empleador y un trabajador potencial cuando este último es candidato a ocupar algún puesto de trabajo vacante de la empresa. Salas (1987) destaca como el empleador tiene serias dificultades para conocer *ex-ante* la valía profesional de ese candidato para el puesto concreto y, por tanto, será difícil prever si

9 No obstante, hay que señalar que tanto la relación de empleo como la directiva son ejemplos típicos donde existe cierta ambigüedad sobre quién asume realmente el papel de «principal» y de «agente», ya que el empleado pasaría a ser principal si consideramos que está invirtiendo en capital humano específico para la empresa y es el empleador el que debe retribuir dicho capital y asegurar su permanencia en la misma. Así se podría definir estas relaciones como de «agencia mutua». De todas formas, no es lo más importante discernir quién asume cada papel, sino que su verdadera esencia son las obligaciones contractuales que emergen con el intercambio transaccional de naturaleza laboral.

Baker, Jensen y Murphy (1988), destacan que esta ambigüedad de papeles se agrava cuando el empleado al que nos referimos desarrolla tareas directivas.

10 Hay que señalar que en el centro de la relación de agencia se encuentra la noción de «discrecionalidad directiva», lo cual supone la admisión de una clara separación entre propiedad y control de la empresa (Hunt, 1986; Jensen y Meckling, 1976; Monsen, 1968).

11 Nótese que cuando se habla de acceso a la información se quiere decir que su adquisición es costosa para los individuos. En la obra de Watcher, Williamson y Harris (1975) se resumen los principales costes que supone a los individuos la compra de información.

realmente será una inversión valiosa para la empresa¹². Si el tiempo demuestra que la elección no ha sido correcta —por su mala actuación como trabajador— estamos ante un problema denominado de selección adversa o anti-selección¹³. En él, una parte del contrato tiene información privada sobre ciertos aspectos relevantes para la relación laboral pero no la revela en la firma del acuerdo —oportunismo pre-contractual (Milgrom y Roberts, 1993)— y, con ello, los posibles problemas que pueden surgir entre ellos quedan «camuflados» por un pacto de empleo aparentemente bueno.

El problema se acrecienta cuando nos detenemos en el caso directivo. La trayectoria directiva es difícil de seguir, excepto cuando los mercados de trabajo son muy eficientes, lo que incrementa la carencia informativa de la empresa sobre su verdadera capacidad profesional. En muchas ocasiones, los propietarios no descubren que la gestión de un directivo es negativa para los intereses de la empresa después de un largo período de tiempo. Con ello, la falta de información suficiente en el momento de firmar el contrato sobre las verdaderas cualidades profesionales del directivo puede llevar a redactar contratos no eficientes para los objetivos de los propietarios.

Por otro lado, el riesgo moral —acción oculta— se produce cuando el empleador, una vez redactado el contrato, obtiene pérdidas en la satisfacción de su utilidad si el empleado actúa en su propio beneficio y no cumple con sus obligaciones contractuales, resultándole al principal bastante costoso, por no decir imposible, controlar estas desviaciones en su comportamiento. Este tipo de problema se produce porque el decisor, en este caso trabajador, no suele sufrir las consecuencias de su actuación, perjudicando a quienes le contrataron. Estas actuaciones desviadas del individuo son consideradas una forma de oportunismo¹⁴ post-contractual (Milgrom y Roberts, 1993).

El mismo problema puede trasladarse al caso directivo donde éste, aprovechando el grado de discrecionalidad del que disfruta para desarrollar sus tareas, puede perseguir fines particulares que se desvían de las obligaciones contractuales contraídas. Este problema se reduce en la medida en que lo hace el conflicto de intereses de propietarios-directivo, es decir, cuando se consigue alinear sus respectivos objetivos a través de algún mecanismo incentivador.

12 Hay que destacar que la decisión de seleccionar un candidato para la empresa puede considerarse como un caso de inversión para ésta, en concreto, inversión en recursos humanos —en terminología de Becker (1964)—. Esta será rentable siempre que los costes de seleccionar, formar y acoplar al puesto a un individuo sean superados por las aportaciones de valor del mismo a su tarea y a la organización en su conjunto.

13 Este término fue utilizado por primera vez en la obra de Akerlof (1970) dedicada al estudio del mercado de coches usados.

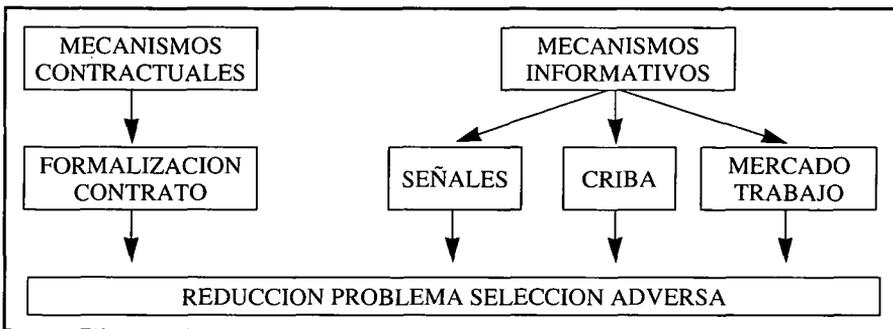
14 Williamson, Watcher y Harris (1983), definen el término oportunismo como: «un esfuerzo para conseguir ganancias individuales mediante una falta de candor u honestidad en las transacciones; es decir, la búsqueda del propio interés con engaño». De este modo, se está rompiendo el compromiso implícito de las partes de respetar las obligaciones pactadas en el contrato.

6. SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE AGENCIA DE NATURALEZA LABORAL

Los anteriores obstáculos al desarrollo y buen término del contrato de empleo y directivo pueden tratar de atenuarse a través de mecanismos de diversa naturaleza, aunque en ningún caso se tiene asegurado la desaparición de todas las conductas desviadas de alguno de los participantes en el acuerdo.

Para atenuar el problema de selección adversa se puede utilizar herramientas tanto de naturaleza contractual —costes de formalización— como de naturaleza informativa —señales, criba y mercados de trabajo— (gráfico 3).

GRÁFICO 3: Mecanismos de solución a los problemas de selección adversa



Por un lado, el tiempo y recursos dedicados a cerrar el contenido del acuerdo contractual —costes de formalización— pueden reducir este problema en la medida que se consiga cuando se negocian los diversos aspectos del contrato una manifestación más explícita de las verdaderas expectativas e intereses que tiene cada parte.

Por otro, dada la incertidumbre que envuelve la relación se puede acudir a diversos mecanismos que ofrecen algún tipo de información adicional sobre el candidato en cuestión. Así, la empresa puede utilizar ciertas señales que asocia al potencial productivo del individuo —futuro empleado o directivo de la empresa—. Como Spence (1987) destaca la contratación de personal es una inversión con incertidumbre para la empresa y, por eso, es necesario obtener la máxima información sobre el individuo. Una forma de hacerlo es a través de conocer indicadores de productividad como la educación o la experiencia profesional pasada que éste posee (Spence, 1974; Akerlof, 1970)¹⁵. Este tipo de señales se emiten en el mercado de trabajo, sobre todo, para empleados que ocupan posiciones elevadas en la empresa como el directivo, mientras que son más difíciles de percibir para empleados de tipo medio.

¹⁵ Sin embargo, no hay que olvidar que al individuo le ha supuesto unos costes adquirir estas «señales» (ej. viajes, pago de cursos, horas adicionales de trabajo, asistencia a congresos, etc.) que espera compensar con los salarios que le ofrezcan en las empresas; por ello, las retribuciones deben de ser lo suficientemente atractivas para cubrir los costos soportados por el candidato previamente.

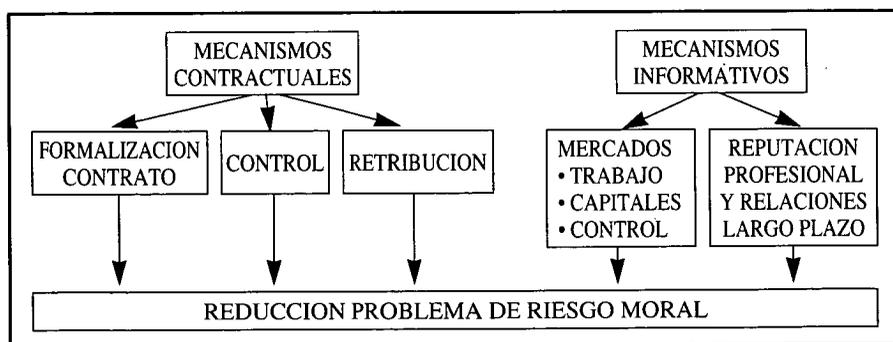
Otra posibilidad para atenuar este problema precontractual es usar los sistemas de criba o auto-selección que se basan en que la empresa oferta varias opciones contractuales y, por tanto retributivas, para que el candidato elija la que más se adecue a sus necesidades. En ese menú de contratos se pueden ofrecer dos tipos de retribuciones extremas, la que retribuye exclusivamente los resultados obtenidos en el trabajo (totalmente variable) y la que sólo compensa el tiempo que el trabajador está a disposición de la empresa (totalmente fija). Entre una y otra tiene cabida todo un continuo de fórmulas retributivas mixtas. Las preferencias del individuo de una retribución más fija o más variable será una fuente de información para la empresa sobre ciertas características de los candidatos como su capacidad de riesgo, su necesidad de autonomía en el trabajo, etc. Este mecanismo es más habitual en el caso directivo que es el que realmente tiene capacidad para negociar su retribución y elegir entre varias opciones contractuales, pero a medida que el empleado ocupa niveles jerárquicos inferiores se reduce notablemente esta posibilidad.

Por último, también los mercados de trabajo pueden servir como una fuente de información adicional sobre los candidatos a un puesto vacante porque permiten observar su trayectoria profesional en otras empresas —a las cuales se les puede solicitar referencias o antecedentes de los mismos—. De nuevo, esta herramienta informativa suele utilizarse para empleados que van a ocupar puestos de bastante responsabilidad en la empresa, como los de alta dirección.

El problema de riesgo moral también puede atenuarse con mecanismos tanto contractuales —costes de formalización, supervisión y retribución—, como informativos —mercados, reputación profesional y relaciones duraderas— (gráfico 4).

Respecto al contenido del contrato debe diseñarse adecuadamente para incentivar al empleado o directivo a no desviarse, en exceso, de lo estipulado. En la medida que se incrementa la formalización del mismo más difícil será para el agente incumplir las tareas encomendadas, ya que sus obligaciones estarán más detalladas.

GRÁFICO 4: Mecanismos de solución a los problemas de riesgo moral



Además, puede incluir aspectos relacionados con la supervisión de la actuación del empleado o del directivo —a través de controles mutuos por los individuos del mismo rango¹⁶, control de supervisores¹⁷, control del consejo de administración¹⁸ o control de accionistas mayoritarios (Jensen, 1993)— que sirvan para condicionar la aparición de conductas desviadas.

Por otro lado, el contrato de trabajo incluye una parte dedicada a la retribución de los empleados, en particular, la cantidad que percibirán por su trabajo y las formas de hacer efectivo el pago. En principio, parece que incluir una parte variable en el paquete retributivo, es decir, un pago dependiente de los resultados que obtenga el individuo, podría mejorar su comportamiento como agente de los propietarios o empleador porque la compensación que recibe depende de cómo actúe (Raviv, 1985) o, dicho de otro modo, podría reducir los posibles comportamientos oportunistas del agente en busca de satisfacer sus propios intereses (Kosnik y Bettenhausen, 1992). No obstante, previo a decidir establecer una retribución de naturaleza contingente es importante sopesar tanto las ventajas como los inconvenientes de hacerlo¹⁹.

En lo relativo a la obtención de información adicional sobre el individuo en cuestión, se puede acudir tanto a los mercados, como a la reputación como a las relaciones contractuales de larga duración, sobre todo en el caso directivo, ya que para un empleado genérico los mercados no suelen informar sobre su trayectoria profesional, ni es fácil percibir su reputación en el exterior de la empresa, ni es frecuente el uso de contratos de larga duración.

La disciplina externa que pueden imponer los mercados se consigue a través de las señales que éstos emiten sobre la valía del directivo para gestionar las empresas. Destacan la influencia del mercado de capitales (Furu-

16 A partir de la obra de Alchian y Demsetz (1972) comienza a mostrarse un interés especial por la «producción en equipo». El problema se plantea en cómo controlar la actuación de cada uno de los miembros del mismo. Una alternativa a la de imponer la vigilancia de un supervisor sería que todos los trabajadores se controlasen entre sí —control mutuo—, de esta forma cualquier individuo que quisiera «escaquear» el trabajo sería detectado por los demás y sancionado de algún modo, incluso, con la expulsión del equipo.

17 Mirrlees (1976) señala la necesidad de crear más niveles jerárquicos a medida que crece la dimensión de la empresa. El que supervisa tendrá la función de valorar el trabajo del subordinado (nivel inferior) y retribuir su actuación en función de ello.

Evidentemente, este planteamiento de supervisión creciente tiene claros inconvenientes como la pérdida de información y comunicación en la empresa (Williamson, 1970). También en esta línea, Putterman (1986) critica el abuso de la utilización de mecanismos de supervisión en las empresas actuales.

18 Como destacan los trabajos de Boyd (1994), Kosnik y Bettenhausen (1992), Zahra y Pearce (1989), Fama (1986), Coughlan y Schmitd (1985), entre otros.

19 Aunque utilizar este tipo de retribución puede tener un efecto incentivador importante sobre el comportamiento del individuo, también hay que tener en cuenta que supone transferirle riesgo e incertidumbre y que realmente es difícil obtener una medida adecuada de los resultados de su actuación en función de la cual pagarle.

botn y Pejovich, 1972; Fama, 1986; Oviatt, 1988; Douma y Schreuder, 1991), del mercado de trabajo directivo (Douma y Schreuder, 1991; Lambert y Larcker, 1991; Fama, 1986; Kosnik y Bettenhausen, 1992; Fama y Jensen, 1983; Ciscell y Carroll, 1980) y del mercado de tomas de control societario (Fama, 1986; Oviatt, 1988). Si el directivo está mal valorado en ellos —por una inadecuada gestión empresarial— su riqueza actual o futura podría verse perjudicada, y al contrario si su reputación como profesional es buena.

Muy vinculado a los mecanismos de control anteriores, sobre todo al mercado directivo, se encuentra otro elemento de disciplina directiva conocido como reputación profesional. Como señala Fama (1991) un directivo con una mala reputación podría ver mermados sus ingresos futuros, ya sea en la empresa actual u en otras empresas. En la misma línea, Milgrom y Roberts (1993) y Winfrey (1990) consideran que este sistema puede servir de «guardián de los contratos», facilitando el cumplimiento de lo acordado en el contrato por los directivos que quieren mantener una imagen profesional positiva.

Pero, además, para que el efecto de la reputación como elemento de disciplina directiva sea realmente efectivo el horizonte temporal del acuerdo directivo debe de ser lo suficientemente largo como para comprobar los resultados que éste ha obtenido en varios períodos. Como señala Townsend (1982) cuando existe información privada y, por tanto, asimetrías informativas entre las partes, las relaciones contractuales deben de ser de larga duración, ya que se mejora su implicación en el cumplimiento del contrato y se facilita la satisfacción de los objetivos de ambos. En la misma línea, El-Hashash (1993) destaca que el uso de contratos a largo plazo reduce la posibilidad de aparición de problemas de riesgo moral.

7. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Las empresas actuales cuentan con una gran diversidad de empleados según el tipo de actividad que deben desempeñar, lo que implica la necesidad de diseñar distintos acuerdos contractuales adecuados a cada caso.

En concreto, nos detenemos en el estudio del contrato para un empleado genérico para, luego, centrarnos en uno muy peculiar: el directivo. Lo que parece claro es que si es difícil motivar a cualquier empleado de la empresa lo es, en mayor grado, incentivar al directivo, ya que a la complejidad en su tarea hay que añadir un desigual reparto de la información y un conflicto de intereses entre propietarios y directivo bastante significativo.

A modo de resumen y con el objeto de establecer un análisis comparativo de los principales elementos de cada relación contractual, planteamos una tabla que nos permita descubrir cuáles son las principales diferencias y semejanzas. (Tabla 1)

Tabla 1. Comparación de la relación de Agencia de Empleo y la Directiva (elaboración propia)

	RELACION EMPLEO	RELACION DIRECTIVA
RASGOS DISTINTIVOS DE EMPLEADO Y DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas operativas • Bajo nivel de responsabilidad • Recursos generales • Supervisados • Gestionado por otros • No vinculados a propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas de toma de decisiones estratégicas • Alto nivel de responsabilidad • Recursos específicos y especializados • Supervisor • Gestiona recursos, también humanos • Vinculado a propietarios contractualmente
ACUERDOS CONTRACTUALES	EMPLEADOR-EMPLEADO <ul style="list-style-type: none"> • Explícito • Incompleto • Bilateral • A corto y largo plazo • Función comportamiento 	PROPIETARIO- DIRECTIVO <ul style="list-style-type: none"> • Explícito e implícito • Bastante incompleto • Bilateral • Largo plazo • Función de resultados
INTERCAMBIO DERECHOS PROPIEDAD	EMPLEADOR OFRECE <ul style="list-style-type: none"> • Retribución y condiciones de trabajo EMPLEADO OFRECE <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo, tiempo disponible, productividad 	PROPIETARIO OFRECE <ul style="list-style-type: none"> • Retribución y autonomía DIRECTIVO OFRECE <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades, conocimientos, experiencia
PROBLEMAS DE AGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Selección adversa: mala elección (pocas consecuencias para la empresa) • Riesgo moral: no cumple tarea (pocas consecuencias para la empresa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección adversa: mala elección (graves consecuencias para la empresa) • Riesgo moral: decisiones equivocadas (graves consecuencias para la empresa)
MECANISMO DE SOLUCION	SELECCION ADVERSA <ul style="list-style-type: none"> • Señales (poco costosas) • Criba (poco uso) • Mercados (pocos efectos) • Formalización (costes bajos) RIESGO MORAL <ul style="list-style-type: none"> • Costes formalización del contrato bajos • Control (supervisor) • Retribución (poca parte variable) • Mercados (poco efecto) • Reputación y relaciones l. plazo (poco efecto) 	SELECCION ADVERSA <ul style="list-style-type: none"> • Señales (costosas) • Criba (importante, negociación) • Mercados (influyentes) • Formalización (costes altos) RIESGO MORAL <ul style="list-style-type: none"> • Costes formalización contrato elevados • Control (mutuo, consejo, accionistas) • Retribución (gran parte variable) • Mercados (influyentes, importante trabajo) • Reputación y relaciones l. plazo (influyentes)

En primer lugar, podemos señalar que empleado y directivo poseen unos rasgos peculiares que definen un perfil profesional muy distinto, no sólo por el tipo de actividad que desarrollan sino también por las responsabilidades que asumen, por las capacidades que poseen, por su vinculación con los propietarios de la empresa, etc...

Estos son la razón fundamental que justifica la necesidad de establecer acuerdos contractuales adecuados a cada caso. Para el directivo la definición del contrato se torna en muy compleja, dada la dificultad de hacer tangible la actividad que éste desarrolla y los resultados que consigue con ella. Es, por ello, por lo que en este caso se plantean contratos bastante implícitos e incompletos, de más larga duración y basados en resultados fundamentalmente a diferencia de los contratos típicos de empleados genéricos.

De todos modos, ambos tipos de contrato expresan un intercambio de derechos entre las partes, ofreciéndose una retribución a cambio de las habilidades profesionales que posee cada uno, en un caso productivas y, en otro, de naturaleza estratégica para la empresa. En realidad, se está pagando un «precio» por el capital humano que poseen los empleados contratados.

Aunque el contexto que envuelve estas relaciones de agencia es complejo, por la asimetría informativa y el conflicto de intereses, las consecuencias de que emerjan conductas oportunistas —*ex-ante* o *ex-post* a la firma del contrato— son mucho más graves cuando el agente de la relación es directivo. Quizás, por ello, el abanico de mecanismos de solución posibles —de naturaleza contractual o informativa— para reducir la aparición de problemas de selección adversa o riesgo moral es mayor en este caso, siendo en ocasiones necesario aplicar varios tipos de forma simultánea.

En definitiva, se manifiesta cómo el proceso contractual entre individuos se dificulta en la medida que el empleado contratado se sitúa en los niveles superiores de la empresa y, por consiguiente, sus actuaciones influyen de forma más significativa en los resultados generales de la organización. En estos casos, es necesario un mayor esfuerzo en el diseño de un buen contrato que les incentive al cumplimiento de las obligaciones contraídas, ya que de lo contrario las decisiones que tome el directivo podrían perjudicar los intereses de quienes le contrataron.

Con todo, es necesario seguir insistiendo en el conocimiento del complejo entramado humano de las organizaciones, en las relaciones contractuales entre sus agentes individuales, en los problemas informativos que dificultan su desarrollo y, sobre todo, en las diversas vías que pueden aplicarse para favorecer el buen término de los contratos y, con ello, la satisfacción de los intereses de los individuos que acudieron al acuerdo contractual con voluntad de cooperar.

BIBLIOGRAFIA

- Akerloff, G. (1970): «The Market of Lemons: Quality and The Market Mechanism». *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972): «Production, Information Costs and Economic Organization». *The American Economic Review*, pp. 777-795. Versión en castellano en Putterman, L. y Kroszner, R. (1986): *La Naturaleza Económica de la Empresa*. Ed. Ariel Economía, Cap. 9.
- Alchian, A. y Woodward, S. (1987): «Reflections on The Theory of The Firm». *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 143 (1), pp. 110-136.
- Andrés, P. (1995): *Estructura contractual, asignación estratégica de recursos y resultados de la gran empresa española*. Tesis Doctoral, Universidad Valladolid, p. 70-.
- Arruñada, B. (1990): *Economía de la empresa*. Ed. Ariel Economía. Caps. 1, 3, 9, 12 y 13.
- Baker, G.; Jensen, M. y Murphy, K. (1988): «*Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*». *The Journal of Finance*, vol. XLIII, n° 3, July, pp. 593-616.
- Barney, J. y Ouchi, W. (1986): *Organizational Economics*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London, Caps. 1 y 4.
- Becker, G. (1964): *Human Capital*. Columbia University Press for National Bureau of Economic Research, New York.
- Boyd, B. (1994): «Board Control and CEO Compensation». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 335-344.
- Ciscel, D. y Carroll, T. (1980): «The Determinants of Executive Salaries: An Econometric Survey». *The Review of Economics and Statistics*, Feb., pp. 7-13.
- Coughlan, A. y Schmidt, R. (1985): «Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance. An Empirical Investigation». *Journal of Accounting and Economics*, pp. 43-66.
- Douma, S. y Schreuder, H. (1991): *Economic Approaches to Organizations*. Ed. Prentice Hall, Caps. 1, 4, 6.
- El-Hashash, H. (1993): *The Association Between Firm Characteristics and Executive Compensation Schemes and the Effect of Adoption of Such Schemes on Firm Performance*. PHD. The State University of New Jersey. Umi Dissertation Services.
- Fama, E. (1991): «Time, Salary, and Incentives Payoffs in Labor Contracts». *Journal of labor economics*, vol. 9, pp. 25-44.
- Fama, E. (1986): «Problemas de agencia y teoría de la empresa». En Putterman, L. (colaboración de Randy Kroszner): *La naturaleza económica de la empresa*. Ed. Ariel Economía. Cap. 16.
- Fama, E. (1980): «Agency Problems and the Theory of the Firm». *Journal of Political Economy*, 88 (2), pp. 288-307.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983): «Agency Problems and Residual Claims». *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI, June, pp. 327-349.
- Furubotn, E. y Pejovich, S. (1972): «Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature». *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n°4, Dec. Traducción en castellano: *Hacienda Pública Española* (1981), vol. 68, pp. 295-317.
- Hunt, H. (1986): «The Separation of Corporate Ownership and Control: Theory, Evidence and Implications». *Journal of Accounting Literature*, 5, pp. 85-124.
- Jensen, M. (1993): «The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems». *Journal of Finance*, vol. 48 (3), pp. 831-880.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1992): «Specific and General Knowledge and Organizational Structure». En Lars Werin and Hans Wijkander (eds.): *Contracts Economics*. Blackwell, Oxford, pp. 251-291.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Kalleberg, A. y Rewe, T. (1992): «Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations». *Human Relations*, vol. XX, n° 9, pp. 1103-1132.

- Kosnik, R. y Bettenhausen, K. (1992): «Agency Theory and the Motivational Effect of Management Compensation. An Experimental Contingency Study». *Group & Organization Management*, Vol. 17, nº 3, Sep., pp. 309-330.
- Knudsen, C. (1995): «Theories of the Firm, Strategic Management and Leadership». En Montgomery, C.(eds.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*. Kluwer Academic, Boston, pp. 179-217.
- Lambert, R. y Larcker, D. (1991): «Executive Compensation, Corporate Decision Making and Shareholder Wealth: A Review of the Evidence». En Foulkes, F.: *Executive Compensation. A Strategic Guide for the 1990s*. Harvard Business School Press. Cap. 6.
- Milgrom, P. y ROBERTS, J.(1993): *Economía de la organización y gestión de empresa*. Ed.Ariel Economía. Caps. 2, 5, 13.
- Mirrlees, J. (1976): «The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization». *Bell Journal of Economics*, 7, pp. 105-131.
- Monsen, R., Chiu, J. y Cooley, D. (1968): «The Effect of Separation of Ownership and Control on the Performance of the Large Firm». *The Quarterly Journal of Economics*, 82 (3), pp. 435-451.
- Murphy, K. (1986a): «Top Executives Are Worth every Nickel They Set». *Harvard Business Review*, 64 (2), pp. 125-132.
- Murphy, K. (1986 b): «Incentives, Learning and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts». *Rand Journal of Economics*, vol. 17, nº 1, Spring, pp. 59-76.
- Oviatt, B. (1988): «Agency and Transaction Cost Perspectives on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests». *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 2, pp. 214-225.
- Parsons, D. (1986): «La relación de empleo: La vinculación con el puesto de trabajo, el esfuerzo laboral y la naturaleza de los contratos». En Ashenfelter, O. y Layard, R. *Manual de economía de trabajo I*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 1035-1110.
- Putterman, L. (1986): «Sobre algunas explicaciones recientes de por qué el capital contrata trabajo». En Putterman, L. y Kroszner, R.: *La naturaleza económica de la empresa*. Ed. Ariel Economía, Cap. 23.
- Radner, R. (1981): «Monitoring Cooperative Agreements in a Repeated Principal-Agent Relationship». *Econometrika*, 49, Sep., pp. 1127-1148.
- Raviv, A. (1985): «Management Compensation and the Managerial Labor Market». *Journal of Accounting and Economics*, 7, pp. 239-245.
- Salas Fumas, V. (1987): *Economía de la empresa. Decisiones y organización*. Ed. Ariel Economía, Caps.1, 9, 10, 12.
- Spence, A. (1987): «Señalización en el mercado de trabajo». *Cuadernos Económicos de I.C.E.* (2), pp. 69-86.
- Spence, A. (1974): *Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Townsend, R. (1982): «Optimal Multiperiod Contracts and the Gain from Enduring Relationships under Private Information». *Journal of Political Economy*, 90 (6), pp. 1166-1186.
- Williamson, O., Wachter, M. y Harris, J. (1983): «La relación de empleo: El análisis del intercambio idiosincrásico». En Toharia, L.: *El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones*. Ed. Alianza Universidad, pp. 369-393.
- Winfrey, F. (1990): *Executive Compensation, Corporate Control, and Firm Performance: An Agency Theoretic Approach*. University of South of Carolina. Umi Dissertation Services.
- Zahra, S. y Pearce, J. (1989): «Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model». *Journal of Management*, 15 (2), pp. 291-334.