



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, n° 42, noviembre 2002, pp. 49-80**

**El control en las empresas de trabajo
asociado. Revisión crítica, desde una
perspectiva de agencia, de los
principales mecanismos de control, y
análisis de sus repercusiones
organizativas**

Waldo E. Orellana Zambrano
Universitat de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica, desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismos de control, y análisis de sus repercusiones organizativas

Waldo E. Orellana Zambrano

Dep. de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València"

RESUMEN

Este trabajo analiza las repercusiones de los aspectos institucionales de las empresas de trabajo asociado en el proceso de toma de decisiones, en la ordenación de los incentivos de sus miembros, y en la discrecionalidad del comportamiento de los gerentes.

Desde un análisis comparativo de las empresas capitalistas, se estudia la naturaleza de las relaciones jerárquicas presentes en las empresas de trabajo asociado y se revisan los mecanismos de control de que disponen, con especial énfasis en el consejo de administración.

Asimismo, se proponen líneas de actuación que favorezcan un control eficiente y que concilien los requerimientos de control de las empresas de trabajo asociado, con sus atributos institucionales.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, Trabajo asociado, relaciones contractuales, relación de agencia, control, incentivos, coordinación, gobierno de la empresa.

CLAVES ECONLIT: J540, M120, M190, P130.

Le contrôle des entreprises de travail associé. Révision critique, dans une perspective d'agence, des principaux mécanismes de contrôle et analyse de leurs répercussions en matière d'organisation

RÉSUMÉ: Ce travail analyse les répercussions des aspects institutionnels des entreprises de travail associé dans le processus de prise de décisions, d'organisation des primes de leurs membres et dans la discrétionnalité du comportement des gérants.

A partir d'une analyse comparative des entreprises capitalistes, on étudie la nature des relations hiérarchiques existantes dans les entreprises de travail associé et on examine les mécanismes de contrôle dont elles disposent, en mettant notamment l'accent sur le conseil d'administration.

De même, on propose des lignes d'action qui favoriseront un contrôle efficace et qui concilieront les exigences de contrôle des entreprises de travail associé avec leurs attributs institutionnels.

MOTS CLÉ: Coopératives, Travail associé, Relations contractuelles, Relation d'agence, Contrôle, Primes, Coordination, Direction de l'entreprise.

Control in worker co-operative companies. A critical review from an agency perspective of the main control mechanisms and an analysis of the organisational repercussions

ABSTRACT: This paper analyses the repercussions of the institutional aspects of co-operatives in the decision making process, in arranging the incentive system for members, and discretionary behaviour among management.

From a comparative analysis of capitalistic companies, the paper studies the nature of the hierarchical relationships present in co-operatives and reviews the control mechanisms available to them, with special emphasis on the board of directors.

At the same time, lines of action are proposed that favour efficient control and reconcile the requirements of co-operative enterprises with their attributes as institutions.

KEY WORDS: Co-operatives, worker co-operatives, contractual relations, the agency relationship, control, incentives, co-ordination, corporate governance.

1.- Introducción¹

Con la denominación genérica “empresas de trabajo asociado” nos referiremos a aquellas empresas que integran el denominado *tercer sector* “situado entre la economía pública y la economía capitalista tradicional” (Barea y Monzón, 2002:12); en las que sus trabajadores son por ley los propietarios mayoritarios y su participación en las decisiones de la empresa es igualitaria para cada socio, como es el caso de las Cooperativas de Trabajo Asociado en la legislación española.

En las empresas de trabajo asociado los vínculos contractuales que se establecen entre los socios-trabajadores no responden, en sentido estricto, al concepto de jerarquía en una relación de agencia; al no estar diferenciadas las funciones de empresario-capitalista y de trabajador² como ocurre en las empresas *capitalistas típicas*³.

Esto hace que los mecanismos de control más usuales —necesarios en toda relación de agencia para asegurar el cumplimiento de los acuerdos por parte del agente y que han de utilizar tanto las empresas capitalistas típicas como las de trabajo asociado—, en estas últimas deban ajustarse a la particular vinculación a la empresa de sus socios-trabajadores.

Por otra parte, en las empresas de trabajo asociado, los derechos de propiedad de sus socios-trabajadores sobre la empresa pueden estimular comportamientos individuales favorables para la empresa, ya que su esfuerzo como trabajador va a repercutir directamente en los resultados de la empresa de la que ellos son *propietarios*⁴.

1.- El autor agradece los valiosos comentarios de los evaluadores anónimos que han mejorado sensiblemente la redacción de este trabajo, y la revisión final del mismo que ha hecho el profesor de la Universitat de València Dr. Vicente Safón Cano, aunque el autor es el único responsable de sus contenidos.

2.- Aquí hacemos abstracción de los trabajadores no socios y de los socios que no son trabajadores de las empresas de trabajo asociado, puesto que la legislación prevé importantes restricciones a su participación en las decisiones de la empresa (Vicent, 1998).

3.- Con la denominación *capitalista típica* identificaremos a aquellas empresas de la economía capitalista tradicional, en que existe especialización productiva —unos agentes aportan capital y otros agentes aportan trabajo—. En estas empresas se produce una separación clara entre propiedad y dirección o control de la empresa (esta separación determina relaciones contractuales jerárquicas).

4.- Entendemos que los socios-trabajadores de las empresas de trabajo asociado son propietarios de la misma porque tienen asociados los derechos de control sobre los bienes que la empresa ha adquirido y los derechos sobre el rendimiento de los mismos. Además, son derechos enajenables puesto que tienen el derecho no sólo a vender tal activo, sino a hacerse con los beneficios ofrecidos a cambio. Al respecto pueden consultarse Milgrom y Roberts, (1993:332-344) y Jensen y Meckling (1992:251). Cabe señalar que estos derechos pueden estar restringidos por ley pero, a nuestro entender, esto no ocurre en las empresas de trabajo asociado, a excepción de algunos fondos que por ley no pueden repartirse entre los socios-trabajadores (se restringen los derechos de control de los fondos, y en parte los derechos sobre los rendimientos).

Para que esos comportamientos favorables se produzcan, a nuestro entender la característica de ser trabajadores a la vez que propietarios de la empresa debe incorporarse a la estructura organizativa; por ejemplo mediante el establecimiento de determinadas relaciones jerárquicas, o la incorporación de determinados sistemas de competencias, de evaluación del trabajo o de compensación.

Si en el diseño de la estructura organizativa de la empresa de trabajo asociado no se tiene en cuenta esa característica diferenciadora frente a la empresa capitalista típica, podrían verse anulados los efectos positivos potenciales, derivados de los derechos de propiedad de los socios-trabajadores. Incluso podría darse la paradoja de que los derechos de propiedad actuasen como fuerza restrictiva⁵ al desarrollo de la empresa de trabajo asociado, ya sea desalentando iniciativas de *management* importantes para su competitividad, obstaculizando las adaptaciones a los cambios a los que toda empresa debe hacer frente, o promoviendo comportamientos oportunistas⁶.

Por ello, la empresa de trabajo asociado deberá tener en cuenta, a la hora de la formulación de los mecanismos de control que utilice, la característica de propietarios de sus socios-trabajadores, de manera que quienes actúen como principal en la relación de agencia y quienes lo hagan como agente, vean cumplidas las expectativas que les llevaron establecer la relación. Asimismo, los mecanismos de control deberán desincentivar comportamientos oportunistas, promover comportamientos y actitudes solidarias y cooperativas, y promover también un clima organizativo que favorezca el gobierno de la empresa y su competitividad como institución económica.

En los apartados 2 y 3 establecemos el marco conceptual, y precisamos los conceptos que utilizaremos en el análisis. También revisamos los problemas de agencia que plantean las formas organizativas (según exista o no separación entre propiedad de la empresa y gestión de la misma), y los mecanismos de control de los que pueden valerse estas organizaciones para reducir o eliminar los problemas de agencia.

En los epígrafes 4, 5 y 6, se aplican los conceptos antes revisados al estudio del proceso de toma de decisiones en las empresas de trabajo asociado. Se estudian los puntos críticos para el control que generan los atributos institucionales (epígrafe 4), y los costes y mecanismos de control con que cuentan las empresas de trabajo asociado (epígrafe 5), incluyendo propuestas de carácter general para el ajuste de dichos mecanismos en la forma institucional de trabajo *asociado* (epígrafe 6).

Finalmente, el epígrafe 7 sintetiza las principales propuestas de este trabajo.

5.- Los derechos de propiedad no siempre son incentivos potentes puesto que si no están eficientemente asignados pueden dar lugar al problema denominado "de la propiedad común" (Milgrom y Roberts, 1993:345).

6.- La producción en equipo plantea importantes problemas cuando resulta costoso medir las productividades marginales de los miembros del equipo. Estos problemas no pueden descartarse en el contexto de las empresas de trabajo asociado, ya que en ellas la producción se lleva a cabo bajo un modelo de producción en equipo (uno de los problemas más comunes que puede aparecer es el denominado "problema del polizón (free rider)") (Alchian y Demsetz, 1972).

2.- Aspectos conceptuales: relación de agencia, problema de agencia, mecanismos de control y costes de control

Relación de agencia, problemas de agencia y de control

Como es sabido, la relación de agencia es un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas, denominadas *principal*, contratan a otra persona, denominada *agente*, para que realice un determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente (Jensen y Meckling, 1976).

Las relaciones de agencia son *consustanciales a toda delegación de autoridad decisoria*, incluyendo la *delegación mutua* que caracteriza las actividades autogestionadas (Arruñada, 1990b), y se incurre en costes para reducir la desviación en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal (esta desviación en el comportamiento del agente genera lo que se denomina *problema de agencia*)⁷. Estos costes en que incurre la empresa para mantener controlado, dentro de ciertos límites, el problema de agencia, son los denominados *costes de control* (Jensen y Meckling, 1976)⁸.

Por tanto, desde una perspectiva de agencia, *el problema central del control consiste en hacer coincidir los intereses del principal y del agente* (es decir, ordenar correctamente los incentivos). Para conseguir esta convergencia de intereses las empresas *evalúan* las acciones de sus miembros; les retribuyen o compensan según su desempeño; *dividen los derechos de decisión* (asignando a unas personas el *control* de las decisiones y a otras la *administración* de las mismas) distribuyéndolos entre sus distintos miembros⁹.

7.- Según Arrow (1974), el principal obstáculo para hacer coincidir los intereses del principal y del agente reside en el carácter incompleto e imperfecto de la comunicación humana que afecta a la transmisión clara de los objetivos y de los valores.

8.- El conflicto de objetivos o de intereses es también un elemento fundamental de la relación de agencia, ya que si existiese convergencia de objetivos entre principal y agente los problemas organizativos se reducirían a problemas de distribución eficiente de información y en este contexto, de acuerdo a la teoría de equipos (Marschack y Radner, 1972), ni los incentivos ni los sistemas de control tendrían lugar.

9.- En la práctica, los tres elementos que hemos mencionado: evaluación, compensación, y reparto de responsabilidades; que como hemos visto antes, utilizan las empresas para hacer coincidir los intereses entre principal y agente, son los determinantes de la forma en que se configura la estructura organizativa de la empresa (Fama y Jensen, 1983a y 1983b), ya que inciden en que la estructura organizativa sea más centralizada o más descentralizada, más burocrática o más orgánica, etc.

Mecanismos internos y externos de control

En estrecha relación con la evaluación, compensación y reparto de responsabilidades, cobran especial importancia los mecanismos de control interno del problema de agencia¹⁰.

Junto a los mecanismos internos, existen *mecanismos externos o indirectos de control* —también denominados mecanismos de mercado— como solución a los problemas de agencia. Estos mecanismos externos se refieren a los que existen en una sociedad de libre mercado, en la que ni la empresa, ni quienes actúan como principal, ni quienes actúan como agente, pueden influir en el funcionamiento de ese mercado¹¹. Las posibilidades que ofrece el mercado como mecanismo de control se describen en el trabajo pionero de Manne (1965), y en los trabajos posteriores de Jensen y Meckling (1976), Fama (1980), y Fama y Jensen (1983 a y b)¹².

Sobre los mecanismos externos de control, la empresa no puede influir de manera directa, ya que son mecanismos que genera el mercado.

En cambio, la empresa puede actuar sobre los mecanismos internos de control para hacer compatibles los intereses entre principal y agente, ya sea modificando o anulando los mecanismos existentes, o bien creando mecanismos nuevos. *En la determinación de los mecanismos internos de control más idóneos y en su naturaleza, juega un importante papel el sistema institucional de la empresa*¹³. (Esta tesis tiene sus fundamentos en el trabajo clásico de Berle y Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, y en los trabajos posteriores de Marris (1964), Jensen y Meckling (1976), y Fama y Jensen (1983a), entre otros)¹⁴.

10.- Jensen (1986), destaca los siguientes mecanismos internos de control: a) los sistemas de incentivos o formas de compensación, que son básicos para el desarrollo de las relaciones de cooperación; b) los contratos, que mediante cláusulas o salvaguardias pueden limitar la divergencia de intereses entre principal y agente; c) la jerarquización de las decisiones, es decir la asignación del derecho a tomar decisiones; y d) la existencia de un sistema de control o de vigilancia mutua entre agentes de igual rango, de naturaleza fundamentalmente informal y vinculado a las relaciones de trabajo.

Conviene destacar que la implementación de los mecanismos internos de control del problema de agencia queda supeditada a la solución de un problema de agencia de nivel superior: el que se produce entre Consejo de Administración o Consejo Rector (en el caso de las cooperativas de trabajo asociado) y gerente, al depender sus decisiones de las decisiones de los órganos de dirección.

11.- Se considera que esto es así porque a los mercados acuden grupos de personas con motivaciones individuales distintas, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda (Muñoz y Sierralta, 1990).

12.- Los mecanismos externos de control del problema de agencia a los que hacemos mención son los siguientes: a) El mercado accionario o mercado de compra-venta de acciones; b) el mercado laboral de los ejecutivos; c) los organismos fiscalizadores de las sociedades; y d) los mercados de productos y factores de producción.

Según Jensen (1995), los mercados de productos y de factores, aunque son lentos a la hora de actuar, también pueden considerarse mecanismos de control, ya que las empresas que no proporcionan a un precio adecuado los productos que sus compradores demandan, no sobreviven.

13.- A modo de ejemplo de cómo los derechos de propiedad sobre la empresa determinan, en gran medida, los mecanismos internos de control que utilizan, resulta ilustrativa la diferencia entre los mecanismos que establece una empresa de un único propietario —básicamente utiliza la jerarquización de las decisiones o delegación de autoridad como mecanismo de control—, y los mecanismos internos de control que establece una sociedad por acciones (ésta añade a los mecanismos propios de empresas unipersonales, el directorio o consejo de administración, el consejo de vigilancia, y la junta de accionistas, entre otros).

14.- Para estos autores, las empresas pierden eficiencia cuando la propiedad se fragmenta y se carece de los mecanismos adecuados para controlar la conducta de los gerentes, los cuales, en el contexto de producción en equipo y de propiedad fragmentada, son más proclives al oportunismo. Asimismo, la fragmentación de la propiedad de la empresa desincentiva el control de los directivos por parte de los propietarios.

En línea con lo anterior, a continuación revisaremos los principales problemas de agencia que generan los aspectos institucionales, y los mecanismos de control que pueden utilizarse.

3.- Aspectos institucionales y mecanismos de control

Como referencia para abordar la problemática del control en las empresas de trabajo asociado, revisaremos las relaciones de agencia y los mecanismos de control más significativos de los que se valen las empresas capitalistas típicas, basándonos en la clasificación de Fama y Jensen (1985)¹⁵.

Según Fama y Jensen, puede distinguirse entre empresas en las que existe separación entre propiedad de la empresa y dirección o gestión de la misma, aquellas otras en la que no existe tal separación. En estas dos clases de empresas las relaciones de agencia son de naturaleza distinta, y por ello los problemas de agencia y los mecanismos de control presentan diferencias significativas.

Analizaremos las relaciones de agencia y los principales mecanismos de control de dos tipos de empresa: a) la corporación abierta o sociedad anónima con cotización; y b) las *sociedades* y las *corporaciones cerradas*. En las primeras la propiedad y la dirección (y el control) están separadas, y en las segundas —más *próximas* institucionalmente a las empresas de trabajo asociado— no existe separación entre propiedad y dirección.

3.1 El control en las empresas donde existe separación entre propiedad y dirección. La sociedad abierta o sociedad anónima con cotización como referencia

Las sociedades abiertas o sociedades anónimas con cotización dominan la producción masiva en los países de economía industrial avanzada. La ventaja relativa de esta forma empresarial es consecuencia de la estructura misma de los títulos de propiedad, que fomenta las inversiones arriesgadas a gran escala¹⁶.

15.- Fama y Jensen (1985) establecen dos grandes categorías de empresas, según la propiedad de la empresa esté o no separada de las funciones de gestión o dirección. Esta separación entre propiedad y gestión repercute en la naturaleza de los mecanismos de control que utilizan las empresas. En la categoría de empresas en las que no existe separación entre propiedad y gestión sitúan las empresas individuales, las empresas que denominan sociedades, y las empresas que denominan cerradas. En la categoría de empresas en las que sí existe separación entre propiedad y gestión, sitúan las que denominan sociedades abiertas o sociedades anónimas (entre otras organizaciones).

16.- El carácter no restrictivo de la titularidad y la enajenabilidad no restringida de las acciones, permite a los accionistas diversificar el riesgo y especializarse en asumir el riesgo residual —es decir el riesgo de obtener beneficios o bien de soportar pérdidas—, asimismo permite la especialización de funciones entre accionistas y directivos (Arruñada, 1990a, 1990b y 1996). Además, la enajenabilidad no restringida de las acciones activa y potencia en la sociedad anónima los mecanismos externos de control: mercado de compra y venta de acciones, y mercado de compra y venta de empresas.

La separación entre la propiedad y las tareas de dirección o gestión de la sociedad anónima, se basa fundamentalmente en: 1) la distribución entre diferentes personas de las distintas fases del proceso decisorio¹⁷ —unas personas *administran* las decisiones que adopta el principal, y otras que actúan como principal las *controlan*—; y 2) las economías de conocimiento y racionalidad obtenidas por la especialización, tanto en lo que respecta a la propiedad como al control —unos agentes *se especializan en ser propietarios*, y otros agentes *se especializan en dirigir* la empresa —¹⁸.

Para reducir los costes de vigilancia, y por tanto conseguir un control más efectivo de las actividades de la sociedad, los propietarios (accionistas en este tipo de sociedades), transfieren esa autoridad a un grupo reducido de miembros¹⁹ —*el consejo de administración o directorio*— cuya principal función es la de vigilar, motivar y disciplinar a los gerentes, y supervisar la estrategia de la empresa²⁰ (Milgrom y Roberts, 1993). Los propietarios-accionistas también pueden utilizar su derecho de voto para reemplazar al consejo cuando no desempeñe las funciones a su satisfacción²¹.

Esta distribución de las funciones decisorias entre *propietarios-accionistas, consejo de administración y directivos*, es similar a la que realizan otras empresas respecto a su principal órgano colegiado, *como ocurre en las empresas de trabajo asociado*.

17.- De acuerdo con Fama y Jensen (1983a), el proceso de toma de decisiones puede separarse en las siguientes fases: a) presentación o generación de propuestas; b) selección o ratificación de la propuesta preferida; c) ejecución de la decisión, y d) revisión de la actuación y asignación de recompensas. La presentación y la ejecución corresponden a la administración de las decisiones, y la selección y el control de la implementación de la decisión seleccionada corresponden al control de las decisiones. Para estos autores las funciones de administración de decisiones y de control de decisiones están siempre separadas en aquellas organizaciones en las que los propietarios se han especializado en asumir riesgos. No obstante, existe la posibilidad de que una misma persona puede estar involucrada tanto en la gestión como en el control de la empresa, pero siempre en dos áreas separadas (véase figura 1).

18.- La especialización que posibilita la separación de la propiedad y la gestión de la empresa, permite obtener una serie de ventajas trascendentes para el desarrollo de la sociedad anónima, como es el caso de las ventajas para obtener capital, la diversificación de riesgos, o la especialización directiva, entre otras ventajas.

Como contrapartida, la separación de la propiedad y la gestión de la empresa ocasiona importantes costes de agencia, ya que los directivos actúan como agentes de los accionistas, que son el principal en la relación de agencia, y los objetivos de ambos son distintos.

Para reducir el conflicto que se produce entre directivos y accionistas, en la sociedad anónima se utilizan mecanismos de control de uso general en todas las empresas —como la delegación de responsabilidades y los sistemas de remuneración e incentivos entre otros—, junto a otros mecanismos de control más específicos de las sociedades anónimas como son los casos del mercado accionario, de la asamblea de accionistas, del consejo de administración, o del consejo de vigilancia, entre otros mecanismos.

19.- Williamson (1985: 308) resume las funciones del Consejo de Administración en las siguientes: a) se elige por los votos proporcionales de los tenedores de acciones negociables; b) tiene poder para cambiar a los administradores o gerentes; c) tiene acceso a las medidas internas de actuación; d) puede autorizar auditorías profundas para propósitos especiales de seguimiento; e) conoce las propuestas importantes de inversión y operación antes de que se implanten; e) mantiene con los administradores de la empresa una relación de revisión y vigilancia de las decisiones y, en su caso, las autoriza y controla.

20.- En términos de las fases del proceso decisorio que hemos visto antes, al consejo de administración corresponden las fases de selección y vigilancia, es decir el control de las decisiones.

21.- Los propietarios-accionistas, representados por la junta de accionistas, se reservan solamente el derecho de elegir a los miembros del consejo y algunas cuestiones fundamentales en la vida de la sociedad, como pueden ser las fusiones, la emisión de nuevas acciones, la destitución del consejo, etc. Todas las demás decisiones las delegan en el directorio o consejo de administración, que, a su vez, delega la mayor parte de ellas, reservándose entre otras las de contratar, evaluar y retribuir a los directivos (Arruñada, 1990a).

3.2 El control en las empresas donde no existe separación entre propiedad y dirección de la empresa. Las sociedades y las corporaciones cerradas

Siguiendo la clasificación de empresas de Fama y Jensen, bajo la denominación de *sociedades y corporaciones cerradas*, recogemos las clases de empresas en las que *quienes toman las decisiones son generalmente los propietarios* (a diferencia de lo que ocurre en las sociedades anónimas)²². La diferencia entre las *sociedades* y las *corporaciones cerradas* está en el grado de restricción para acceder a la propiedad de la empresa. En la *corporación cerrada* los accionistas o propietarios suelen ser personas que tienen una relación especial con los propietarios-gerentes, como es el caso de amigos o parientes.

Figura 1. Fases del proceso de toma de decisiones: Administración y Control de las decisiones. Basado en Fama y Jensen (1983a)

FASES DEL PROCESO DECISORIO		EMPRESA COOPERATIVA	EMPRESA CAPITALISTA TÍPICA
1.- PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS (GERENCIA)	→	GERENCIA	GERENCIA
2.- SELECCIÓN DE LA PROPUESTA (CONSEJO DE ASMINITRACIÓN)	→	SOCIOS-TRABAJADORES	CAPITALISTAS
3.-EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA SELECCIONADA (GERENCIA)	→	GERENCIA	GERENCIA
4.- CONTROL DE LA PROPUESTA EJECUTADA (CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN)	→	SOCIOS-TRABAJADORES	CAPITALISTAS

El hecho de que sean los mismos propietarios quienes asuman las tareas de dirección y control, junto al tamaño reducido de estas sociedades en comparación con las grandes *sociedades* anónimas, constituyen las razones principales por las cuales las *sociedades* y las *corporaciones cerradas* son los tipos de empresa que de manera más directa y con menor coste pueden controlar los problemas de agencia que surgen en el proceso de toma de decisiones (Fama y Jensen, 1983a, 1985).

22.- Las organizaciones a las que hacemos referencia en este apartado son pequeñas empresas por acciones en las que, con los recursos de varias personas, que pasan a ostentar la condición de socios, se compensan las limitaciones financieras de la propiedad individual. También este tipo de empresas puede proporcionar a los socios la oportunidad de disminuir los costes de asumir riesgos —en relación con las empresas de propiedad individual— puesto que cada propietario puede invertir en la empresa una proporción menor de su riqueza.

En este tipo de empresas, la propiedad está implícita o explícitamente restringida a los agentes que toman las decisiones empresariales, evitándose así costes de control de los problemas de agencia que surgen entre los agentes que toman las decisiones y los que ostentan la condición de principal (que son los *acreedores residuales* o propietarios)²³.

En las *sociedades y corporaciones cerradas*, los problemas de agencia derivados de la separación entre la propiedad y la dirección de la empresa no surgen con demasiada fuerza, puesto que la elección de los socios se limita a personas que convienen a la sociedad, y que además están relacionadas con ella. No obstante, los derechos de propiedad de sus miembros y su participación directa en la gestión contribuyen a la existencia de un contexto organizativo propicio para que se generen los *problemas del recurso común o de la propiedad común*²⁴, ya que por lo general, los socios —que son acreedores residuales o propietarios de la empresa— son quienes toman las decisiones. Y las desventajas de la combinación de estas dos actividades o funciones (asumir riesgos e involucrarse en la gestión de la empresa), aumentan a medida que es mayor el número de socios²⁵.

En la medida en que no existe un control externo, la *discrecionalidad del comportamiento de los directivos* será mayor, y por tanto también serán mayores los incentivos para que los directivos persigan políticas que favorezcan sus propios intereses antes que los objetivos de la empresa²⁶. Sin embargo, al estar menos dispersos los derechos de propiedad que en las sociedades anónimas, y por tanto al reducirse los costes de vigilancia o de control, este alto grado de discrecionalidad de los directivos estará contrarrestado por el mayor control al que se verán sometidos²⁷.

23.- Como las sociedades y las corporaciones cerradas no son el resultado de motivaciones únicamente inversoras de fondos por parte de sus miembros (pues si así fuese acudirían preferentemente al mercado accionario para colocar allí sus fondos), es de esperar una participación más activa de los propietarios en conexión con la dirección, o como mínimo, un papel menos pasivo que el que cumplen los accionistas de las grandes sociedades anónimas.

24.- El problema del recurso común o de la propiedad común surge cuando muchas personas tienen el derecho de utilizar un único recurso compartido, y esto supone un incentivo para su sobreutilización. De manera similar, cuando muchas personas comparten la obligación de suministrar algún recurso, la tendencia será minimizar los suministros individuales. Con respecto a los derechos de propiedad, cuando en la empresa la propiedad está ampliamente distribuida ninguna persona tiene interés suficiente para soportar los costes de mantener e incrementar su valor (Milgrom y Roberts, 1993:345-347).

25.- Por el principio que se da en la producción en equipo (Alchian y Demsetz, 1972; Alchian, 1984; Alchian y Woodward, 1987), las consecuencias que tienen las acciones de los socios sobre el funcionamiento de la empresa recaen sobre los socios como equipo, más que sobre cada uno de ellos individualmente. Por esta razón, no es frecuente que las sociedades y las corporaciones cerradas sean empresas de gran tamaño, con un número elevado de socios (a excepción de las sociedades de profesionales en las cuales el activo más importante que los socios aportan a la empresa es su propio capital humano, más que capital financiero).

26.- En general, en las sociedades y corporaciones cerradas, el mercado de control societario no juega su importante papel de control externo —al contrario que en las sociedades anónimas en que la existencia de un mercado de control societario es un eficiente mecanismo externo de control—.

27.- Como contrapartida a las ventajas que presentan para el control, en las sociedades y corporaciones cerradas se producen ineficiencias al asumir el riesgo residual las mismas personas que las dirigen, produciéndose una tendencia a la subinversión (Fama y Jensen, 1985), y al no poder beneficiarse totalmente del hecho de que los individuos se especialicen en asumir riesgos, o se especialicen en la gestión, como los accionistas de la sociedad anónima.

4.- El control en las empresas de trabajo asociado. Forma institucional y aspectos críticos para el control

Las empresas de trabajo asociado pueden clasificarse como *sociedades* o como *corporaciones cerradas* según la clasificación de Fama y Jensen (1985) a la que antes nos hemos referido. Esto es así porque en las empresas de trabajo asociado no existe separación entre quienes aportan el capital y quienes toman las decisiones (ya sea directamente o a través de órganos representativos), ya que quienes ostentan la propiedad y quienes la dirigen, son mayoritariamente los socios trabajadores.

Esta semejanza *institucional* de las empresas de trabajo asociado con las *sociedades* y las *corporaciones cerradas*, permite incorporar al análisis de las primeras algunos de los problemas de control que se presentan en estas últimas, derivados de su forma institucional. Entendemos que estos problemas pueden también estar presentes en las empresas de trabajo asociado, y al igual que en las *sociedades* o en las *corporaciones cerradas*, pueden suponer problemas de control trascendentales para su desarrollo empresarial.

Por ello, en este apartado revisaremos las principales repercusiones de los atributos institucionales de las empresas de trabajo asociado en aquellos aspectos organizativos de mayor trascendencia para su dirección: a) Propiedad común y ordenación de incentivos; b) Toma de decisiones en un contexto de relaciones *entre iguales*; y c) Discrecionalidad del comportamiento de los gerentes.

4.1 Aspectos críticos para el control: *Propiedad común, ordenación de incentivos y trabajo asociado. El problema del recurso común*

Uno de los problemas de mayor trascendencia para la empresa de trabajo asociado, por los efectos organizativos que desencadena, y por su incidencia en las acciones directivas, es el denominado *problema del bien o del recurso común*.

Según explicábamos en el apartado 3.2., el problema o *fenómeno del recurso común*, se presenta cuando la propiedad de un bien está repartida entre muchos propietarios, ya que en ese caso ningún propietario tendrá incentivos suficientes para incrementar el valor del bien común. También se presenta cuando existe obligación de aportar recursos individuales a la utilización comunitaria de un recurso común; tendiendo en este caso a minimizar dichas aportaciones y a sobreutilizar el recurso común.

Si consideramos la empresa de trabajo asociado como un bien común y, además, como un recurso común, puesto que permite a los socios trabajadores obtener una renta por su trabajo y unos posibles beneficios; el fenómeno del recurso común plantea cuestiones importantes para el control, ya que

los mecanismos de control que se deban establecer, en parte han de estar orientados a reducir su efecto, o a eliminarlo.

Por otra parte, el fenómeno del recurso común tendrá también efectos importantes en el comportamiento económico de los socios-trabajadores de las empresas de trabajo asociado ya que: a) los socios serán reticentes a realizar aportaciones individuales de capital que incrementen el valor de la empresa, y esta tendencia a la *subinversión*²⁸ será mayor al incrementarse el número de socios²⁹; y b) existirá una tendencia a la sobre utilización del recurso común, que es la empresa, por parte de los socios trabajadores (esta tendencia puede manifestarse, por ejemplo, en términos de una preferencia por la obtención de rendimientos de corto plazo).

Por todo ello, *los derechos de propiedad sobre la empresa de los socio-trabajadores no deben ser considerados incentivos potentes, puesto que no van a desincentivar por sí mismos comportamientos oportunistas ni van a reducir necesariamente las necesidades de control en las empresas de trabajo asociado.*

4.2 Aspectos críticos para el control: Toma de decisiones en un contexto de relaciones entre iguales. Asimetrías en el proceso de toma de decisiones en las empresas de trabajo asociado

Las empresas de trabajo asociado presentan importantes diferencias contractuales con respecto a las empresas capitalistas típicas más representativas. A nuestro entender, la diferencia fundamental está en *la particular configuración del sistema decisor de la empresa*, que es una consecuencia de las relaciones contractuales entre socios trabajadores con idénticos derechos de propiedad sobre la empresa (es decir consecuencia de las relaciones entre iguales).

En el proceso de toma de decisiones en la empresa capitalista típica, se puede observar que, tanto las decisiones para impulsar las necesarias adaptaciones a contingencias internas o externas (es decir las decisiones de *management*), como las correspondientes a los contratos de afiliación de los miembros a la empresa —y por tanto la posibilidad de pactar las condiciones de incorporación al equipo productivo—, están centralizadas en el gerente (o en quien éste delegue), que actúa por delegación de los propietarios-accionistas (figura 1).

Por el contrario, en las empresas de trabajo asociado, solamente las decisiones de *management* están asignadas a la gerencia³⁰, recayendo en los socios-trabajadores o en sus órganos represen-

28.- *La tendencia a la subinversión en las empresas de trabajo asociado y demás aspectos relacionados con ella será tratada aquí como un efecto del fenómeno del bien común, aunque también influyen en ella factores legales como es el caso de las restricciones para la transmisión de las participaciones de la sociedad.*

29.- *La investigación realizada por Orellana (1995) sobre el trabajo de los gerentes de las principales empresas de trabajo asociado de la Comunidad Valenciana en España, reveló que para un alto porcentaje de los gerentes "...la actitud pasiva de los socios ante las inversiones" era uno de los factores que afectaba negativamente la competitividad de estas empresas.*

30.- *Aquí nos referimos a aquellas empresas de trabajo asociado que sean dirigidas por un gerente o por un equipo directivo que cumpla sus funciones.*

tativos, como puede ser el caso de la asamblea y el consejo de administración, las decisiones que tienen que ver con modificaciones en la composición del equipo productivo (incorporación de nuevos socios, o separación de socios).

Además de la importante limitación, para el proceso de toma de decisiones, que significa el hecho de que los gerentes de las empresas de trabajo asociado no puedan alterar la composición del equipo productivo; en lo que respecta a las decisiones de *management*, los gerentes también ven muy limitada su actuación con relación a los gerentes de las empresas capitalistas típicas.

En línea con lo anterior, y según explicábamos en el apartado 3.1., en las empresas capitalistas típicas, cuando el Consejo de Administración delega un derecho de decisión, lo que realmente delega son los derechos de *administración de las decisiones*, lo que significa que delega la *generación* de propuestas de los directivos o gerentes al Consejo, y delega también la *ejecución* de las propuestas o decisiones ya ratificadas por el Consejo (figura 1). En este sentido, el comportamiento organizativo e institucional de las empresas de trabajo asociado, mediante las relaciones entre Consejo Rector y equipo de dirección, es similar al de cualquier empresa capitalista típica, en la cual exista cierta delegación de responsabilidad sobre las decisiones en este ámbito.

Lo verdaderamente singular, y aquello en lo que existen diferencias importantes en cuanto al proceso de toma de decisiones entre empresas capitalistas típicas y empresas de trabajo asociado, es el hecho de que en las empresas de trabajo asociado la fase de *control de las decisiones* —es decir, las fases de selección de alternativas y de control de la ejecución de la alternativa seleccionada— recaiga en los propietarios que a la vez son miembros trabajadores de la empresa, y están representados en la Asamblea o en el Consejo (véanse las figuras 2 y 3).

Esta situación de que sea en los propios socios trabajadores de la empresa de trabajo asociado en quienes recaiga el control de las decisiones (es decir la selección y el seguimiento de la decisión seleccionada), les da la posibilidad y la autoridad para:

a) Rechazar —como miembros de la Asamblea o del Consejo— aquellas decisiones relativas a adaptaciones organizativas que proponga la gerencia, que amenacen su *posición de poder* como trabajadores y socios en la empresa (por ejemplo, el pertenecer al consejo u ocupar alguna jefatura).

b) Comportarse como miembros del equipo de producción (es decir, como trabajadores), de manera oportunista en el cumplimiento de aquellas decisiones que habiendo sido seleccionadas por la asamblea o el consejo de la sociedad, no sirvan a sus objetivos e intereses personales (por ejemplo, obstaculizando o entorpeciendo la implementación de las decisiones adoptadas).

Por todo ello, las soluciones organizativas a la ineficiencia que se aplican a las empresas capitalistas típicas no tienen suficiente validez cuando se aplican a las empresas de trabajo asociado, porque en la empresa capitalista típica, parten de un supuesto contractual distinto: *la existencia de un*

agente único (el gerente), común a todos los contratos de los agentes participantes, con atribuciones para alterar la composición del equipo productivo, ya sea incorporando nuevos miembros, o separando a otros.

En las empresas de trabajo asociado, en cambio, el gerente se ve en una situación de debilidad por el poder negociador de los socios-trabajadores, ya que a ellos corresponde la fase de control de las decisiones que toma el gerente. Todo lo cual, sitúa en un terreno singular el examen de los problemas de agencia en las empresas de trabajo asociado.

La figura 3 muestra las fases del proceso decisorio y la distribución de responsabilidades sobre la selección, la ejecución o el control, y según las formas de gobierno de la empresa de trabajo asociado y de la empresa capitalista típica.

4.3 Aspecto crítico para el control: La discrecionalidad del comportamiento de los gerentes

Según hemos visto más arriba, uno de los mecanismos internos de control y de coordinación de las relaciones contractuales que adoptan las empresas es la *jerarquización de las decisiones*, también denominada *delegación de autoridad*. Mediante este mecanismo, los propietarios o accionistas de la empresa o su organismo representativo, el consejo de administración, asignan poder decisorio a los gerentes. Se establece así entre propietarios-accionistas y gerentes una relación de agencia, que cumplirá su cometido contractual de manera más efectiva cuanto mayores sean los incentivos, para ambas partes, para mantener y desarrollar la relación establecida.

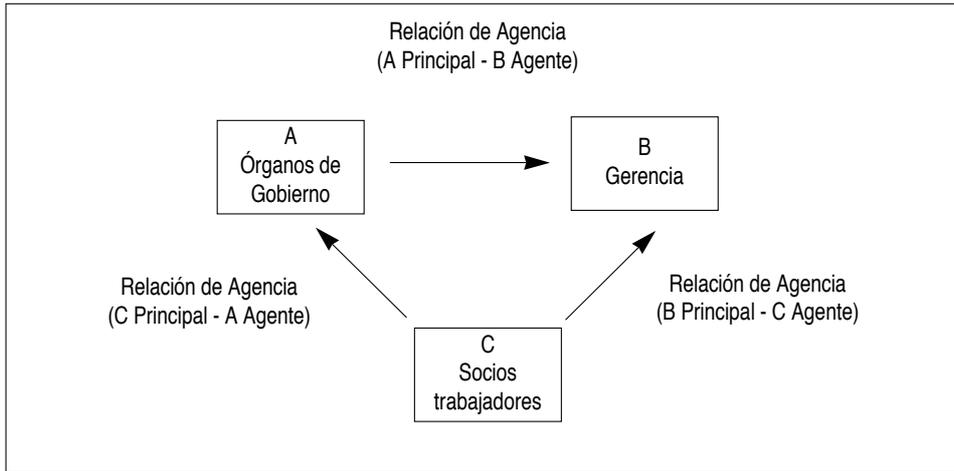
Por otra parte, y de acuerdo con las *teorías gerenciales* (Marris, 1964; Williamson, 1974), en la relación de agencia que se establece entre propietarios y gerentes, *la naturaleza discrecional de la función directiva* deja abierta la posibilidad de que los gerentes tomen iniciativas que maximicen su propia utilidad en lugar de los beneficios de los propietarios³¹. Además, los aspectos institucionales de las empresas de trabajo asociado abren nuevas vías para los comportamientos oportunistas de los gerentes³².

31.- Las teorías gerenciales conciben la empresa como una coalición de gerentes, trabajadores, accionistas, proveedores e instituciones, entre otros agentes, cuyos miembros —y entre ellos los gerentes—, tienen diferentes objetivos o demandas que deben conciliarse para que la empresa sobreviva. Y en la coalición, según las teorías gerenciales, el elemento más importante es el gerente, por su poder en el proceso de toma de decisiones, y el acceso que tiene a la información tanto de la empresa como del entorno.

Según las teorías gerenciales, los gerentes maximizan su propia utilidad sometiéndose a una restricción de beneficio mínimo que les permita mantenerse en el puesto, como puede ser un nivel de ganancias aceptable para los propietarios, o un ritmo de crecimiento de la empresa razonable con respecto a otras empresas del sector. Cumplidos estos objetivos mínimos, los gerentes se concentran en lograr otros objetivos relacionados con sus propias motivaciones, que no están relacionados con la obtención de beneficios para la empresa (Williamson, 1974).

32.- La participación en la propiedad de la empresa por parte del gerente y de los consejeros no es un incentivo potente para que estos defiendan los intereses del resto de socios trabajadores, puesto que además de que los gerentes tienen motivaciones distintas a las de los restantes miembros de la empresa, el hecho de que sean propietarios no elimina el problema de la producción en equipo, si no que añade un nuevo problema relacionado, el del control del supervisor. Además al compartir la propiedad de la empresa incrementa el fenómeno del recurso común.

Figura 2. Relaciones de agencia en las empresas de trabajo asociado



Aunque las teorías gerenciales se han elaborado sobre la base de supuestos de empresa capitalista típica, y por tanto alejados de los conceptos de empresa de trabajo asociado, a nuestro entender las motivaciones de los gerentes de las empresas de trabajo asociado son similares en algunos aspectos a las motivaciones de los gerentes de las empresas capitalistas típicas. Si bien, en las empresas de trabajo asociado, el sistema de valores que induce la forma institucional (Ben-Ner y Putterman, 1999), puede actuar de forma compensatoria en los problemas de agencia ya que *inducen valores de conservación*³³.

33.- El sistema de valores que induce la forma institucional, genera en las personas incentivos que están más relacionados con la continuidad de la empresa que con recompensas vinculadas directamente con la tarea. Siguiendo a Simon (1947) denominamos a estos incentivos valores de conservación por su relación con la continuidad de la empresa.

Figura 3. Fases del proceso decisorio, formas de gobierno y jerarquía. Basado en Fama y Jensen (1983a)

FASES EN EL PROCESO DECISORIO	EMPRESA COOPERATIVA	EMPRESA CAPITALISTA TÍPICA
↓ -SELECCIÓN DE PROPUESTAS ↓ -CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA SELECCIONADA ↓	} SOCIOS-TRABAJADORES	CAPITALISTAS
↓ -PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS ↓ -EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA SELECCIONADA ↓		
	SOCIOS-TRABAJADORES	TRABAJADORES

Por otra parte, las empresas de trabajo asociado no cuentan con los *mecanismos de mercado* para el control de la actuación de los gerentes, puesto que no tienen acceso al mercado bursátil, y sus restricciones legales en cuanto a la propiedad y concentración del capital hacen imposible para un grupo inversionista tomar el control de la empresa y reemplazar a los gerentes ineficientes³⁴. Por ello, este importante mecanismo de control que pueden utilizar las corporaciones abiertas (o sociedades anónimas) para controlar la actuación de los gerentes, no tiene aplicación en las empresas de trabajo asociado³⁵.

Los organismos fiscalizadores —otro de los mecanismos externos de control— tampoco pueden considerarse un mecanismo eficiente de control del problema de agencia entre gerentes y socios-trabajadores³⁶, aun cuando la labor supervisora de estos organismos representa un mecanismo de con-

34.- Ciñéndonos a la legislación española, en las Cooperativas de Trabajo Asociado es casi imposible llegar a controlar la empresa por parte de inversionistas privados, puesto que la única vía posible es buscar participaciones importantes a través de la figura del socio asociado que es quien puede aportar capital sin tener la condición de socio-trabajador, pero para ellos la empresa de trabajo asociado no es una opción inversora atractiva a menos que se creen salvaguardas especiales para los inversionistas, incrementado los costes de transacción (Putterman 1982 y 1984; Williamson, 1985).

35.- Aquí conviene puntualizar que la gran mayoría de empresas (tanto las capitalistas típicas como las de trabajo asociado) no pueden utilizar este mecanismo de control, puesto que (al menos en el caso español) las empresas que tienen presencia en el mercado bursátil constituyen una minoría.

36.- De acuerdo a la legislación española, la labor de estos organismos es de vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que exige la normativa, por ejemplo, que se designen auditores, se realicen las auditorías anuales, se reúnan los órganos sociales, se proporcione la información a los socios, y se depositen las cuentas anuales en los correspondientes registros, entre otras obligaciones de carácter formal.

trol de la actuación de los gerentes. Su labor resulta insuficiente, debido a que las funciones de las entidades fiscalizadoras están orientadas a velar por el cumplimiento, por parte de las empresas, de determinadas obligaciones formales, y no a fiscalizar si una empresa está aprovechando o no todo su potencial.

Por tanto, al no poderse descartar comportamientos oportunistas por parte de los gerentes, y no disponer de los mecanismos de control de su actuación que proporciona el mercado; en las empresas de trabajo asociado el control interno de la relación de agencia entre gerentes y propietarios adquiere una relevancia especial³⁷. Y en ese contexto organizativo de trabajo asociado, cobran especial importancia aquellos *mecanismos de control internos* por los cuales los socios-trabajadores pueden evaluar de *manera continua* la actuación de los gerentes.

5.- Contexto organizativo del control y mecanismos internos de control en las empresas de trabajo asociado

5.1 Contexto organizativo del control

Trabajo asociado y costes de control

Como hemos visto, y de acuerdo con la clasificación de Fama y Jensen, las empresas de trabajo asociado presentan atributos institucionales similares a las empresas del tipo *sociedades* y a las *corporaciones cerradas*. La similitud con las *corporaciones cerradas* la da el hecho de que en la empresa de trabajo asociado el ingreso de nuevos socios suele estar restringido y condicionado a relaciones de parentesco, de amistad o de conocimiento mutuo³⁸. Este hecho es muy importante, ya que al tratarse de conocidos o parientes, en la incorporación de nuevos miembros se reduce el *riesgo ex ante* en la relación contractual.

Otro elemento importante a considerar, es la influencia de los *principios cooperativos*³⁹ en el comportamiento de los miembros de las empresas de trabajo asociado, ya que, en la medida en que interioricen estos principios, los socios-trabajadores tendrán una participación más activa en la dirección y en el control de la empresa.

37.- A título ilustrativo la Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana en el artículo 23, establece salvaguardias para los socios-trabajadores ante posibles comportamientos oportunistas de los gerentes (asignación al Consejo Rector del control de las facultades delegadas en el gerente y la prohibición de que el gerente pertenezca al consejo rector).

38.- Aquí consideramos que las empresas de trabajo asociado tienen su referente institucional en la forma organizativa premoderna *peer groups* o grupos de compañeros (o entre iguales), en la cual el conocimiento mutuo es indispensable para incorporarse al equipo productivo (Williamson, 1985:213:223).

39.- Véase referencia a los principios cooperativos en *Conseil Supérieur de la Coopération* (1998, pp 11-12).

Por otra parte, en las empresas de trabajo asociado los mecanismos internos de control: *evaluación y vigilancia* actúan como mecanismos de control *potentes y de bajo coste*, debido al conocimiento mutuo de sus socios-trabajadores, y a la *cultura organizativa orientada a la cooperación* que potencian los principios cooperativos. Todo ello va a repercutir positivamente en la empresa, al reducir la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte de sus miembros.

Por todo lo anterior, y en comparación con las organizaciones que describimos en el epígrafe 3, en las empresas de trabajo asociado los *costes de control del problema de agencia*, en estos aspectos, tenderán a ser menores que en las *corporaciones abiertas* o sociedades anónimas (porque en éstas, la forma institucional y la especialización productiva favorecen comportamientos oportunistas, tanto por parte de los gerentes como de los trabajadores), y que en las empresas del tipo *sociedades*, (ya que en éstas, la asociación se plantea en términos fundamentalmente económicos). Y estarán más próximos a los costes de control de las *corporaciones cerradas*, cuanto mayor sea la interiorización en los miembros de los principios cooperativos (figura 4).

Trabajo asociado y conflicto de intereses

Los menores costes de vigilancia o control que presentan las empresas de trabajo asociado, tienen como contrapartida el conflicto de intereses que puede generarse por el hecho de ser, de forma mayoritaria, las personas que trabajan en la empresa quienes toman las decisiones.

Al ser los socios-trabajadores de la empresa de trabajo asociado quienes ejercen al mismo tiempo el control de las decisiones (es decir, la no existencia de control especializado, como en el caso de las corporaciones abiertas —o sociedades anónimas— donde los propietarios no ejercen directamente ninguna tarea de control), los conflictos se trasladan a los socios-trabajadores. En esta línea, Fama y Jensen (1983a) identifican dos conflictos potenciales en las *corporaciones cerradas* (derivados de la forma institucional), que a nuestro entender pueden estar presentes en la práctica empresarial de la empresas de trabajo asociado⁴⁰:

a) *Conflictos entre socios-trabajadores que ejercen tareas directivas y socios-trabajadores que no ejercen tareas directivas*. La forma que toma este conflicto es resultado de las diferencias en las retribuciones de los socios o los mayores sueldos de los directivos. En las corporaciones cerradas, y sobre todo en las empresas de trabajo asociado, estas diferencias en las retribuciones, si no están debidamente justificadas, pueden ser percibidas por los otros socios como dividendos encubiertos⁴¹.

40.- Como hemos justificado más arriba, los atributos institucionales de las corporaciones cerradas coinciden en gran parte con los atributos institucionales de las empresas de trabajo asociado, y por tanto dichos conflictos pueden también estar presentes en las empresas de trabajo asociado.

41.- Uriarte (1993:234-235), plantea la retribución en las cooperativas en términos de justicia y equidad, y como un factor de motivación del comportamiento de los socios trabajadores. Las diferencias salariales si son percibidas por los socios-trabajadores como no justificadas las considera una importante fuente de conflicto.

b) *Conflicto causado por el comportamiento del fundador de la empresa.* Otro conflicto potencial proviene del comportamiento del fundador de la empresa, que suele ser un controlador eficaz y de bajo coste, debido a la información que ha ido acumulando y a su vocación empresarial⁴². El comportamiento del fundador tiende a orientarse a actuar como un empresario individual, subordinando la rentabilidad de la empresa a sus preferencias por un determinado ideal de empresa, o a una determinada estrategia (Arruñada, 1998:423-424).

Figura 4. Costes de agencia en función del grado de separación entre propiedad y dirección (Basado en Fama y Jensen y elaboración propia)



En este contexto organizativo de costes de control reducidos y de potenciales conflictos de intereses entre dirección y socios-trabajadores, interesa determinar la configuración más apropiada de los mecanismos internos de control de los que disponen las empresas de trabajo asociado, para ajustarlos a las particulares situaciones que plantea la forma institucional. De manera adicional, se plantea qué órganos complementarios convendría desarrollar para *anticiparse* a los posibles conflictos de intereses y a los problemas para el control que generan las relaciones contractuales.

42.- La influencia de los fundadores es fundamental en la generación de la cultura organizativa de toda empresa (Schein, 1986), y por tanto no puede descartarse su influencia en la dinámica de la empresa de trabajo asociado.

5.2 El Consejo de Administración o Consejo Rector como mecanismo de control

Excluida la posibilidad de utilización por parte de las empresas de trabajo asociado de los mecanismos externos de control relacionados con el *mercado accionarial*, y dada la lentitud de respuesta que implica la utilización del *mercado de productos y de factores* como indicador de la actuación de los directivos; a las empresas de trabajo asociado les quedan únicamente las opciones de: 1) diseñar mecanismos internos eficientes para el control del problema de agencia; y 2) desarrollar y fortalecer aquellos mecanismos que la ley prevé en forma de órganos de gobierno (por ejemplo, fortaleciendo sus funciones, ajustando los órganos de gobierno a factores como el tamaño de la empresa o potenciando la formación de sus socios-trabajadores y consejeros).

En lo que respecta al desarrollo de las atribuciones de los órganos de gobierno como mecanismo de control interno, la regulación jurídica de las empresas de trabajo asociado prevé dos *órganos sociales*⁴³: la Asamblea y el Consejo de Administración⁴⁴ que, aunque son mecanismos de control inspirados y presentes en las fórmulas empresariales capitalistas típicas, en las empresas de trabajo asociado tienen una composición distinta, ya que son los socios-trabajadores quienes ostentan la representación mayoritaria y tienen por tanto el control de las decisiones de la empresa.

Las funciones de la asamblea y del consejo son trascendentales para el funcionamiento de la empresa, y han sido tratadas con detalle por diversos autores. No obstante, estimamos conveniente subrayar las siguientes:⁴⁵

a) *La asamblea*: Reúne a todos los socios de la empresa, y se constituye para deliberar y para adoptar por mayoría acuerdos en las materias de su competencia que, entre otras, consisten en el nombramiento y revocación *del consejo de administración*, de los auditores de cuentas, y de las posibles *comisiones delegadas* de la asamblea general. También corresponde a la asamblea la aprobación de las cuentas, la distribución de los resultados del ejercicio, la admisión de nuevos socios o la expulsión de socios, entre otras competencias.

b) *El Consejo de administración*: Es el órgano de gobierno, representación y gestión de la sociedad. Es responsable de la aplicación de la ley y de los estatutos sociales de la entidad, y en su caso designa al gerente, establece las directrices generales de gestión de la empresa (de conformidad con la política fijada por la asamblea general de la sociedad), y representa legalmente a la empresa en todas las actuaciones frente a terceros, incluyendo las que exigen decisión o autorización de la asamblea general.

43.- No consideramos aquí otros órganos sociales que solamente se crean *ad hoc*, como es el caso de los liquidadores cuando la cooperativa se disuelve.

44.- En la legislación española la Ley de Cooperativas denomina a estas estructuras Asamblea General y Consejo Rector. Nosotros haremos referencia a ellas con la denominación genérica de Asamblea y Consejo de Administración. De la Asamblea General y del Consejo de Administración destacaremos aquí solamente los aspectos más relevantes para el control, puesto que han sido ampliamente tratados en la literatura especializada.

45.- Las funciones de la asamblea y del consejo como mecanismo de control, pueden consultarse en Arruñada (1990a, 1990b, 1998); Williamson (1985) y Fama y Jensen (1983a) entre otros.

Sin dejar de reconocer el papel importante de la asamblea general como órgano supremo de representación de los propietarios, el consejo de administración acaba constituyéndose en el mecanismo de control y de gobierno fundamental para la empresa debido a que los propietarios delegan la mayor parte de las decisiones de control en el consejo (Jensen, 1995; Arruñada, 1998).

Con independencia de la importancia de las responsabilidades legales y formales que tiene asignadas por ley, el consejo de administración se constituye en el principal órgano de gobierno, que tiene la responsabilidad final del funcionamiento de la empresa, y lo que es más importante, establece las normas a las que ha de someterse el gerente⁴⁶. El consejo tiene la responsabilidad de contratar, cesar, retribuir y *supervisar* al gerente, así como proporcionar *asesoramiento de calidad*.

Estas responsabilidades revelan que el consejo de administración resulta crucial como mecanismo de control interno, ya que para cumplir con sus funciones, debe además constituirse en un sistema de alarma que haga que la empresa oriente su comportamiento antes de que las dificultades se conviertan en crisis. Por tanto, reforzar el papel del consejo de administración es fundamental para que sea un mecanismo de control efectivo.

Fuerzas restrictivas a la actuación del Consejo de Administración

A pesar del trascendental papel del consejo en la dirección de la empresa, existen fuerzas que limitan su actuación.

En términos generales, y por su propia naturaleza, las personas tienden a rechazar los mecanismos de control (Hall, 1983:203-211), y esta tendencia se proyecta a todos los niveles organizativos incluyendo al nivel institucional de la empresa (es decir al consejo de administración). Por ello los consejos de administración no siempre cumplirán con sus funciones de control, y las empresas trabajarán por debajo de su óptimo productivo.

Tomando como referencia los trabajos de Fama y Jensen (1983b), Jensen (1995), y Arruñada (1998), hemos seleccionado aquellos factores que restringen la actividad de los consejos de administración de las empresas capitalistas típicas, que a nuestro entender pueden también restringir el funcionamiento de los consejos rectores de las empresas de trabajo asociado, ya que son factores relacionados fundamentalmente con el comportamiento de las personas.

Entre esos factores pueden subrayarse los siguientes: a) participación pasiva de los consejeros y propensión a la aprobación de la actuación del gerente, lo que deriva en que el gerente controle el consejo; b) inexistencia de consejeros *externos* que, además de *capacitados* sean *independientes*; c) información insuficiente e insuficiente formación especializada de los consejeros para hacer aporta-

46.- A título ilustrativo véanse artículos 32 a 37 de la Ley de Cooperativas - España (BOE núm. 170 de 20 de Julio de 1999).

ciones verdaderamente útiles al proceso de dirección de la empresa; d) carencia de incentivos a la buena actuación de los consejeros; y e) escasa o insuficiente asunción de riesgo por parte de los consejeros y del gerente.

Los efectos negativos de estos factores en los órganos de control tenderán a disminuir cuanto más involucrado estén gerente y consejeros en la propiedad de la empresa (Fama y Jensen, 1983b), y tal como muestran las investigaciones de Monzón y Morales (1996); y Tomás y Monzón (1998) esta situación se produce en las empresas de trabajo asociado, ya que la gran mayoría de los gerentes de estas empresas tienen la condición de socios. Sin embargo, no debemos considerar ajenos los factores mencionados en el párrafo anterior, que restringen la actividad de los consejos rectores, puesto que en las empresas de trabajo asociado están presentes los problemas de agencia que ocasionan sus atributos institucionales y que se trasladan a sus órganos de gobierno.

5.3 Los sistemas de incentivos a los directivos como mecanismo de control

Los sistemas de incentivos a los directivos parten de la base de que, cuanto más repercutan en los consejeros y en el gerente las consecuencias de sus acciones y decisiones, mayores serán los incentivos para defender los intereses de los propietarios (Fama y Jensen, 1983b). Por ello, y en la medida en que la participación de los consejeros en el capital de la empresa, incluido el gerente, sea considerable, mayores serán los incentivos para tomar decisiones que incrementen los beneficios o el valor de la empresa.

En las corporaciones abiertas, para hacer coincidir los intereses de los gerentes con los de los propietarios, suelen establecerse incentivos económicos ligados en mayor o menor medida a la participación en los beneficios de la empresa, a la entrega de acciones o a opciones de compra de acciones de la empresa⁴⁷.

Las modalidades de incentivos a la dirección, tienen su principal desventaja en que es difícil establecer su graduación. Si estos incentivos son muy intensos pueden incitar a los directivos a asumir riesgos excesivos, si son de baja intensidad no motivarán a los directivos más aversos al riesgo y la empresa puede perder importantes oportunidades de negocio.

Por todo esto, los incentivos económicos a los altos directivos no deben considerarse una solución para el control, sino un paliativo, y deben administrarse *con cautela y continuidad* (Jensen, 1995; Arruñada, 1998).

47.- La aplicación de estos sistemas de incentivos se supedita normalmente a la información que tengan los accionistas sobre la situación de la empresa y a los beneficios alcanzados, expresados en los retornos para los accionistas.

En las empresas de trabajo asociado, los costes de control de los directivos serán menores en aquellas empresas en la que los altos directivos sean también propietarios (Jensen, 1995), ya que la convergencia de intereses con los socios trabajadores será mayor. Sin embargo, esa participación en la propiedad de la empresa no puede considerarse un incentivo potente que desincentive en los gerentes comportamientos ajenos a los intereses de los socios-trabajadores, puesto que las motivaciones de los gerentes son distintas a las de los trabajadores (Williamson, 1974), como es el caso de la motivación de los gerentes por la posición social, *el poder y el prestigio*⁴⁸. Además, al compartir la propiedad de la empresa, se da lugar al problema del *recurso común* que según vimos en el epígrafe 4.3, es uno de los puntos críticos de control que genera el contexto organizativo de trabajo asociado, que afecta incluso a los gerentes.

De acuerdo con lo anterior, a nuestro entender, en las empresas de trabajo asociado conviene establecer algún sistema de control de la actuación de los directivos *adicional al control que debe realizar el consejo de administración* —que como hemos visto más arriba puede presentar importantes ineficiencias en su labor de control—. En este sentido, podemos utilizar la propuesta que hace Arruñada (1998:410) para los consejos de administración de las *corporaciones abiertas* (el establecimiento de un sistema de incentivos *eficaz*, gobernado por una estructura tipo *comité de remuneraciones compuesto por consejeros* externos) que, para el caso de las empresas de trabajo asociado, puede tratarse de un comité formado en parte por expertos asesores independientes.

6.- Líneas de actuación ante los problemas de control en las empresas de trabajo asociado

En anteriores apartados hemos constatado que los mecanismos de control que pueden utilizar las empresas de trabajo asociado se reducen fundamentalmente a los mecanismos internos, y hemos mostrado los potenciales desajustes en el control que induce la forma institucional *trabajo asociado* (epígrafe 4). Asimismo, la forma institucional *trabajo asociado* aporta elementos específicos —propiedad común y coincidencia entre propiedad y control, en los aspectos analizados— que influyen en la dirección de la empresa de trabajo asociado, y según la forma en que se configuren los mecanismos de control, la influencia de dichos elementos específicos va a ser más o menos favorable⁴⁹.

48.- Según Williamson (1974:31), los determinantes en la conducta de los directivos son el salario, la seguridad y la "ascendencia sobre los demás" —dominance en el original—. En el término "ascendencia" Williamson recoge motivaciones de estatus, de poder y de prestigio.

49.- Tal como hemos justificado, la propiedad común no es un incentivo potente, y por tanto deberán establecerse incentivos específicos como refuerzo. Estos incentivos corresponden a mecanismos de control del problema de agencia, que deben ser consistentes con la forma institucional *trabajo asociado*. Cuanto mejor sea la consistencia o grado de ajuste de los mecanismos de control con la forma institucional, los efectos de los incentivos contrarrestarán el problema de la propiedad común y las asimetrías en el proceso de toma de decisiones (que como hemos visto, se producen por la convergencia en los mismos agentes —los socios-trabajadores— de los derechos de propiedad sobre la empresa y del control sobre la misma).

Relacionado con lo anterior, y teniendo en cuenta la dificultad de precisar soluciones perfectamente acotadas, como respuesta a los problemas de control que hemos destacado, en este apartado proponemos unas líneas generales de actuación, en el marco del contexto contractual al que nos hemos venido refiriendo a lo largo de este trabajo.

En algunos casos estas líneas se sustentan en teorías y postulados económicos a los que hemos hecho mención en anteriores apartados, en otros casos sustentamos nuestras propuestas sobre modelos elaborados para *empresas* capitalistas típicas del tipo *corporaciones abiertas*, que nos permiten aplicar a las *empresas* de trabajo asociado algunos de sus elementos, como es el caso del Informe Cadbury⁵⁰.

Estas líneas de actuación pueden a favorecer un control eficiente si se desarrollan para su implementación *de manera específica para cada empresa*, teniéndose en cuenta factores contingentes como el tamaño de la empresa o la tecnología, y elementos estructurales como el grado de formación de sus socios-trabajadores (entre otros posibles factores y elementos específicos de cada empresa)⁵¹.

6.1 Líneas de actuación ante los problemas de la producción en equipo y del recurso común: Determinación de la contribución al equipo productivo y retribución ajustada a la contribución

En la medida en que cada miembro de la empresa de trabajo asociado conozca la contribución de la tarea que realiza, a la producción final de la empresa —y por tanto su contribución a la propiedad común—, y que la retribución a la tarea realizada se ajuste proporcionalmente a esa contribución, una parte importante de los problemas que genera la propiedad común quedarán eliminados.

El derecho a la información que tienen sus miembros, y la posibilidad de crear grupos de trabajo *ad hoc* para el estudio de las contribuciones de cada puesto de trabajo, hacen que la empresa de trabajo asociado sea un ámbito organizativo propicio para impulsar iniciativas tendentes a conciliar esas dos magnitudes: *contribución individual a la producción conjunta* y *retribución proporcional a la contribución*.

Por ello, en las empresas de trabajo asociado una parte importante de los problemas que plantea la producción en equipo, se puede resolver con un adecuado estudio de los puestos de trabajo. En

50.- Aquí hemos utilizado el extracto del informe Cadbury publicado en Arruñada (1998:408-409). Este informe define la buena práctica profesional, y rige el funcionamiento de los consejos de administración de las principales empresas británicas. De este informe hemos seleccionado aquellas recomendaciones que pueden aplicarse a la particular configuración de los consejos rectores o de administración de las empresas de trabajo asociado (menor dimensión, participación directa de los socios-trabajadores, entre otras características específicas reguladas por ley).

51.- Aquí, siguiendo a Mitzberg (1988:256) la formación se considera un parámetro de diseño, y por tanto un elemento estructural, y el tamaño y la tecnología factores contingentes (Mitzberg, 1988:266-288).

el estudio *deben intervenir los propios miembros*, ya sea de manera directa, o a través de sus representantes⁵².

A nuestro entender, este estudio de la contribución de cada puesto de trabajo a la producción final debe hacerse bajo la *orientación* de expertos, y debe ser sometida a revisiones periódicas en la medida en que cambien las circunstancias en que se ha basado el estudio, como puede ser el caso de variaciones en la tecnología, en los procesos de trabajo, o en las personas.

Dado que la determinación de la contribución marginal de cada puesto de trabajo será más compleja cuanto mayor sea el equipo productivo y más difícil sea medirla, el estudio de cada puesto debe hacerse desde la transparencia informativa y desde la cooperación (en las empresas capitalistas típicas esta condición no es necesaria, ya que la retribución la negocia un agente común a todos los contratos).

6.2 Líneas de actuación ante las asimetrías en el proceso de toma de decisiones: *Desarrollar estructuras de gobierno participativas e independientes*

El comportamiento organizativo e institucional de las empresas de trabajo asociado, mediante las relaciones entre la *estructura de gobierno* consejo de administración (o consejo rector) y gerencia, es similar al de cualquier empresa capitalista típica, en la cual exista cierta delegación de responsabilidad sobre las decisiones en este ámbito.

Lo verdaderamente singular (según esbozamos en el apartado 4.2.) y aquello en lo que hay diferencias importantes entre empresas capitalistas típicas y empresas de trabajo asociado, está en que en las empresas de trabajo asociado, la fase de *control* de las decisiones, es decir la selección y el seguimiento de su ejecución, recaiga en los propietarios que a la vez son miembros trabajadores de la empresa de trabajo asociado —representados en la Asamblea o en el Consejo—.

Que esto ocurra, otorga a los socios-trabajadores autoridad para rechazar a través de su representación en la asamblea o en el consejo rector aquellas alternativas organizativas que proponga la gerencia, que impliquen adaptaciones organizativas que amenacen su *status* en la empresa. Y en su calidad de miembros del equipo de producción, esa situación deja abierta la posibilidad de que mantengan una actitud laxa en el cumplimiento de aquellas decisiones que, habiendo sido seleccionadas por la asamblea o el consejo de administración de la sociedad, no sirvan a sus intereses u objetivos

52.- El estudio de la contribución marginal de cada puesto de trabajo que planteamos, difiere en parte de los conceptos tradicionales: valoración de puestos de trabajo, o valoración del rendimiento de las personas, que pueden encontrarse en los manuales de gestión de recursos humanos (véase por ejemplo Gómez-Mejía, Balkin, Kardy (1999)). Estos conceptos se fundamentan en valorar la importancia del puesto de trabajo para la empresa, y también en valorar el rendimiento del trabajador en el desempeño de la tarea. Nuestro planteamiento se sustenta en una valoración de cada puesto de trabajo, en un contexto de relaciones entre iguales. Por ello ponemos el énfasis en la participación y en la transparencia informativa. Los incentivos al rendimiento o la forma en que se remunera el trabajo no serán tratados aquí, aunque sugieren una importante línea de investigación en el campo de las empresas de trabajo asociado.

particulares (hay que tener en cuenta que en las empresas de trabajo asociado no puede descartarse la presencia de los factores de resistencia al cambio que existen en las organizaciones)⁵³.

La posibilidad de que los socios trabajadores obstaculicen los cambios debe ser atenuada por los mecanismos de control, puesto que el cambio y la innovación son procesos críticos para la empresa en la medida en que contribuyen directamente a su desarrollo y supervivencia.

Por estas razones, y aunque una gerencia profesional e independiente de la propiedad puede resolver en parte estos problemas, a nuestro entender, es en el ámbito de las estructuras de gobierno (fundamentalmente en el consejo de administración), donde deben establecerse las medidas que contrarresten los efectos de que quienes tengan que decidir sobre los posibles cambios, sean los beneficiados o perjudicados por los cambios que promueven.

6.3 Líneas de actuación para el funcionamiento eficiente, como mecanismo de control del consejo de administración: *Inclusión de consejeros externos independientes. Proteger al consejo de la influencia del gerente sobre los consejeros*

En estrecha relación con el apartado anterior, propondremos aquí algunas medidas que potencien la actividad de los consejos de administración, tomando como referencia las deficiencias en su composición y funcionamiento que examinamos en el apartado 5.2.

Según el informe Cadbury (Arruñada 1998:408-409), que establece un protocolo para el funcionamiento eficiente de los consejos de administración, en la dirección de la empresa debe existir una división de responsabilidades que garantice un equilibrio de poder y de autoridad, de forma que ninguna persona disponga de una capacidad ilimitada de decisión. En este sentido, el informe Cadbury recomienda *la inclusión de consejeros externos, no ejecutivos, de contrastada aptitud, y en número suficiente, como para que sus opiniones tengan un peso significativo en las decisiones del consejo.*

El informe recomienda que los consejeros externos sean contratados por períodos determinados, y que su reelección no sea automática, destacando también que su remuneración debe estar en función de la dedicación a la empresa, y recomendando que, en la medida de lo posible, tenga participación en la propiedad.

Otra sugerencia importante a destacar del informe Cadbury, (porque favorece la participación de los consejeros en la dirección de la empresa y en el control de la actuación de los gerentes), es la de establecer un procedimiento para que cualquier consejero, en el desempeño de sus funciones, pueda solicitar asesoría externa a expensas de la empresa.

53.- Conviene tener en cuenta que en las organizaciones en general, y por tanto en las empresas de trabajo asociado, existen factores de resistencia al cambio y a la innovación. Hall (1983:204-206) basándose en los trabajos de Kaufman (1971), y de Katz y Khan (1978), destaca los siguientes factores: a) la oposición calculada a los cambios, de quienes se benefician de la asignación existente de los recursos y de las recompensas; b) los beneficios colectivos que proporciona la estabilidad; c) la familiaridad con los patrones existentes; d) la incapacidad para el cambio; e) la amenaza que puede significar para el sistema establecido de poder.

Las empresas de trabajo asociado presentan un contexto organizativo propicio para la comunicación personal fluida, al contrario que el contexto organizativo de las empresas donde la propiedad y la gestión de la empresa están separadas (como en las corporaciones abiertas), y donde resulta más propicia la búsqueda del interés propio. Por tanto, a nuestro entender, los estilos de participación de los consejeros en las empresas de trabajo asociado, no llegan a ser una fuente de ineficiencia trascendental, como ocurre en las sociedades anónimas (Jensen, 1995). Sin embargo, la influencia de los gerentes sobre los miembros del Consejo no debe descartarse, y esta tendencia será mayor cuando los gerentes sean además los fundadores⁵⁴. Por ello, como veremos a continuación, la composición o estructura del Consejo resulta fundamental.

En las empresas de trabajo asociado los miembros del consejo son, a la vez, trabajadores especializados en la realización de las tareas propias de la actividad de la empresa. Por tanto, resulta difícil que converjan en una misma persona capacidades para desarrollar las tareas operativas de especialista del equipo productivo, y tareas de dirección de empresa como las que se desarrollan en el consejo de administración. Todo ello crea las condiciones para que el gerente controle el consejo, y los consejeros sólo cumplan un papel formal, manteniendo una actitud pasiva en las reuniones del consejo.

En este sentido, y en línea con el informe Cadbury, para que el consejo de administración cumpla con su labor de control de las acciones de los gerentes, resulta fundamental que esté compuesto por *consejeros independientes* de la gerencia y suficientemente *capacitados*. *Esto se puede conseguir mediante la incorporación al consejo* de técnicos de reconocida competencia profesional, como asesores externos independientes que refuercen la actuación de los consejeros *internos*.

La selección de estos asesores externos debe hacerla el consejo de administración, y en ningún caso deben ser personas vinculadas exclusivamente a la gerencia. A nuestro entender, los méritos profesionales del asesor externo deben ser secundarios con relación a las garantías de independencia en su función asesora.

54.- Resulta muy difícil conocer realmente cómo se desarrollan las sesiones de un consejo de administración, o la influencia del gerente en los consejeros y las aportaciones de éstos. Uno de los motivos es la dificultad de obtener información fidedigna debido a que suele ser el gerente quien directa o indirectamente proporciona la información. Véanse por ejemplo las metodologías utilizadas por las investigaciones más relevantes y de carácter general como las de Barea y Monzón (1992), Tomás y Monzón (1997), y en la investigación de Orellana (1995), sobre la naturaleza del trabajo de los gerentes de las empresas de trabajo asociado en la Comunidad Valenciana.

7.- Conclusión y discusión

El análisis que hemos hecho de las empresas de trabajo asociado revela que su forma institucional determina un contexto organizativo singular que plantea problemas específicos, y que habrán de tenerse en cuenta en el diseño de los mecanismos de control.

Destacamos los siguientes problemas que a nuestro entender se derivan de los atributos institucionales:

1. La fase de control de las decisiones recae en los socios-propietarios, que a la vez son agentes en la relación contractual, produciendo una asimetría jerárquica en el proceso de toma de decisiones (al contrario de lo que ocurre en la empresa capitalista típica en la que están separadas la propiedad y la dirección de la empresa, y en donde la fase de control de las decisiones recae en los propietarios).

2. La asimetría en el proceso de toma de decisiones repercute en dos aspectos fundamentales para el desarrollo y la supervivencia de la empresa: a) los gerentes no tienen libertad para alterar la composición del equipo productivo; y b) el gerente ve limitada su actuación en las decisiones de *management*.

3. La forma institucional acentúa los problemas que genera la *producción en equipo* y se dan las condiciones propicias para que surja el fenómeno del *recurso común*, al coincidir en los mismos agentes (los socios-trabajadores) la propiedad y la gestión de la empresa.

Por ello, la forma en que se plantee la ordenación de los incentivos, en un contexto “entre iguales”, entre los distintos miembros de la empresa —incluido los gerentes—, será crucial para que desaparezcan o se reduzcan los problemas de la *producción en equipo* y de la *propiedad común*.

A nuestro entender, este es uno de los puntos con mayor trascendencia para el desarrollo de la empresa. La configuración del modelo de incentivos que se establezca tendrá importantes repercusiones en el comportamiento de los miembros, incidiendo en que se orienten más hacia la búsqueda del propio interés o hacia la cooperación.

4. La ausencia del mercado accionario y del mercado societario como mecanismos de control *permanente* de la actuación de los gerentes y la lentitud del mercado de factores como mecanismo de control (junto a los problemas que genera la *producción en equipo* y el fenómeno del *recurso común*), promueven un contexto propicio para que los gerentes persigan sus propios intereses en

mayor grado que los intereses de la empresa. Aunque la internalización de los principios cooperativos y la vigilancia mutua, característica en las relaciones de cooperación de trabajo asociado, pueden actuar como contrapeso.

Relacionado con lo anterior, se plantean también importantes interrogantes con respecto a los límites a la discrecionalidad de la actuación de los gerentes, en un contexto organizativo de trabajo asociado, con relación a la *performance* de la empresa.

Asimismo, se plantean interrogantes con respecto al papel que el consejo de administración está jugando y en qué medida contribuye al desarrollo de la empresa de trabajo asociado, y si pueden establecerse consejos de administración (o consejos rectores) que favorezcan el desarrollo de la empresa de trabajo asociado.

En general, el contexto organizativo que configuran las relaciones de cooperación de trabajo asociado, invita a la reflexión en cuanto a cual es el mejor ajuste de los mecanismo de control del problema de agencia a las características institucionales de las empresas de trabajo asociado, de manera que estimulen comportamientos cooperativos.

En último término, queremos subrayar que aquí hemos considerado *el factor humano como elemento fundamental y más proclive a la búsqueda del propio interés que a la cooperación*, aun cuando la interiorización de *los principios cooperativos* permite suponer que la búsqueda del propio interés no se oriente necesariamente hacia el oportunismo.

Bajo supuestos conductistas del factor humano más proclives a la *cooperación* o al *altruismo*, es evidente que los costes de control serían menores, y una parte importante de las iniciativas de control presentadas en este trabajo dejarían de ser fundamentales.

Bibliografía

- ALCHIAN, A. Specificity, Specialization, and Coalitions. *Journal of Institutional and Theoretical Economic*, 1984, Vol. 140:1, pp. 34-49.
- ALCHIAN, A., y DEMSETZ, H. Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review*, December 1972, Vol.62, pp.777-795. (Trad. Castell. (1994) "Producción, costes de información y organización económica". En Louis Putterman (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, Madrid, Alianza pp. 141-170).
- ALCHIAN, A. y WOODWARD, S. Reflections on the Theory of the Firm. *Journal of Institutional and Theoretical Economic*, 1987, Vol. 143:1, pp.110-136.
- ARROW, J. K. *The Limits of Organization*, New York & London: W. W. Norton & Company, 1974.
- ARROW, J. K. The Economics of Agency, En J. W. Pratt y R. J. Zeckhauser (ed.): *Principals and Agents: The structure of Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1985, pp. 37-51.
- ARRUÑADA, B. *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, Barcelona: Ariel, 1990.
- ARRUÑADA, B. *Control y regulación de la sociedad anónima*, Madrid: Alianza, 1990.
- ARRUÑADA, B. Análisis contractual de la empresa: Una introducción aplicada. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*,. 1996: Vol. 5:3, pp. 41-56.
- ARRUÑADA, B. *Teoría contractual de la empresa*, Barcelona: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, 1998.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (dir.). *Informe de Síntesis sobre la Economía Social en España*, València: Ciriéc-España Editorial, 2002.
- BEN-NER, A. y PUTTERMAN, L. Valores e instituciones en el análisis económico, *Ciriéc-España*, abril 1999, nº 33, pp. 43-77.
- BERLE, A. A. y MEANS, G. C. *The Modern Corporation and Private Property*, New York: MacMillan, 1932.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA COOPÉRATION. *Le mouvement coopératif dans l'union européenne. Rapport, Annexe II*, Bruxelles: Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1998.
- FAMA, E. Agency Problems and The Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 1980, Vol. 88, pp. 288-307. (Trad. Castell. (1994) "Problemas de agencia y teoría de la empresa". En Louis Putterman (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, Madrid, Alianza pp. 245-260).

- FAMA, E., Y JENSEN, M. Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 1983a, Vol. 26, pp. 301-326.
- FAMA, E. y JENSEN, M. Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 1983b, Vol. 26, pp. 27-349.
- FAMA, E. y JENSEN, M. Organizational Forms and Investment Decisions, *Journal of Financial Economics*, 1985, Vol. 14, pp.101-119.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1999.
- HALL, R. H. *Organizaciones: estructura y proceso*. Mexico, D.F.: Prentice-Hall, 1983.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *The Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3, pp. 306-360. (Trad. Castell. (1994) "Teoría de la empresa: la gerencia; costes de agencia y estructura de la propiedad". En Louis Putterman (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, Madrid, Alianza, pp. 245-260).
- JENSEN, M..C. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, *American Economic Review*, 1986, Vol. 76, pp. 323-329.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. Specific and General Knowledge an Organizational Structure, *Contract Economics*. Oxford: En L. WERM, y H. WIJKANDER, (ed), Blackwell, pp. 251-274, 1992.
- JENSEN, M. C. Éxito y fracaso de los sistemas de control interno. *Harvard Deusto Business Review*, 1995, Vol. 66, pp. 68-85.
- KATZ, D. y KHAN, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: J. Wiley & Sons Inc. 1978.
- KAUFMAN, H. *The Limits of Organizational Change*, Alabama: University of Alabama Press, 1971.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel, 1988.
- MANNE, H.G. Mergers and the Markets for Corporate Control, *Journal of Political Economy*, 1965, Vol. 73, pp 110-120.
- MARRIS, R..L. *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, New York & London: The Free Press and MacMillan, 1964.
- MARSCHACK, A. y RADNER, A. *Economic Theory of Team*, New Haven: Yale University Press, 1972.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. *Economía, organización y gestión de la empresa*, Barcelona: Ariel, 1993.
- MONZÓN, J. L. y MORALES, A. C. Las empresas de trabajo asociado, *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*. València: Barea y Monzón (dir.), Ciriéc-España Editorial, 1996.

- MUÑOZ, J. y SIERRALTA, I. Conceptos e implicancias para las organizaciones de la teoría de la agencia. *Documentos de trabajo*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 1990.
- ORELLANA, W. E. *El futuro del trabajo directivo. Análisis de la dirección en las empresas de trabajo asociado de la Comunidad Valenciana*, València: Ciriéc-España. 1995.
- PUTTERMAN, L. Some Behavioral Perspectives on the Dominance of Hierarchical over Democratic Forms of Enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1982, Vol. 3, pp.139-160.
- PUTTERMAN, L. On Some Recent Explanations of Why Capital Hires Labour. *Economic Inquiry*, 1984, Vol. 22, pp. 171-187.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SIMON H.A. *Administrative Behaviour, A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: Harper and Brothers, 1947.
- TOMÁS, J. A. y MONZÓN, J. L. (dir.). *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, València: Ciriéc-España Editorial, 1998.
- URIARTE, K. *Gestión Humana a medida de las cooperativas de trabajo asociado*. San Sebastián: Departamento de trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, 1993.
- VICENT, F. *Cuestiones sobre el régimen económico de la cooperativa*, València: Ciriéc-España Editorial, 1998
- WILLIAMSON, O. E. *The Economics of Discretionary Behavior. Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, London: Kershaw Publishing Company Ltd. Academic Book Publishers, 1974
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York: The Free Press, 1985