

# La empresa como mercado y el dilema del gobierno organizativo

Roberto García Castro e Iñaki Vélaz\*

*El debate entre el mercado o la organización suele presentarse de forma dicotómica. Existen incondicionales defensores y detractores de uno u otro modo de gobierno. Este trabajo, sin entrar en esa polémica, analiza la creciente tendencia a incorporar en la dirección de empresas mecanismos de regulación típicos del mercado (MBO, o Market Based Organization). Se exploran las consecuencias que ello puede ocasionar y si resulta mejor que su alternativa, una coordinación central dentro de la firma (CBO, o Coordination Based Organization) que evite reproducir internamente los fallos propios del mercado. Para ello se recurre al ejemplo de las inversiones en capital humano específico y genérico, como uno de los dilemas paradigmáticos que la elección entre uno u otro modo de gobierno hacen aflorar. Finalmente, se observa que la propuesta de buscar políticas de gobierno complementarias entre sí arroja luz sobre la decisión, en unas circunstancias concretas, de basar el modelo organizativo en un CBO o en un MBO.*

**Palabras clave:** Market Based Organization, Coordination Based Organization, Capital humano específico, Formación, Lealtad, Confianza, Complementariedad.

*The debate between the market and the organization often comes in a dichotomous way. There are unconditional supporters of either form of governance. The present article analyzes the growing trend of adopting market-based mechanisms in the management of firms (MBO, or Market Based Organization). We explore the consequences that such a trend can have on firms and whether that is more effective than its alternative, a central coordination in the firm (CBO, or Coordination Based Organization) which typically avoids problems associated with market failures. For that purpose, we examine the case of the investment in specific and general human capital within the firm, as a paradigmatic example of the dilemmas when choosing between one or another mode of governance. Finally, we assert that, in specific circumstances, complementarities among governance policies can improve managers' decisions about which mode of governance to adopt.*

**Keywords:** Market Based Organization, Coordination Based Organization, Specific Human Capital, Employee Training, Loyalty, Trust, Complementarities.

\* Roberto García Castro es Bachelor of Business Administration (University of Wales-Escuela de Negocios CaixaVigo) y doctorando en Dirección y Administración de Empresas del IESE ([docRGarcia@iese.edu](mailto:docRGarcia@iese.edu)). Iñaki Vélaz es Profesor de Organización de Empresas en la Universitat Internacional de Catalunya ([abreviatura@gmail.com](mailto:abreviatura@gmail.com)).

## 98 I. En el principio era el mercado

---

En 1937, tras visitar varias de las principales compañías norteamericanas, un joven economista inglés llamado Ronald Coase formuló una pregunta aparentemente inocente: ¿por qué existen las empresas y no sólo el mercado? Desde entonces, el debate permanece abierto.

Hasta la publicación del artículo “The Nature of the Firm”<sup>1</sup>, los economistas apenas habían prestado atención a la naturaleza de las empresas; sencillamente daban por supuesta su existencia pero las consideraban un tema de estudio secundario. Coase parte de los presupuestos metodológicos del pensamiento neoclásico, para el que la situación natural de partida es el mercado, dentro del cual los individuos toman decisiones guiados por una racionalidad de corte kantiano que les ayuda a maximizar sus propios intereses particulares<sup>2</sup>. El problema surge cuando esos individuos racionales se encuentran inmersos en un entorno de incertidumbre. Entonces, para realizar las transacciones con un mínimo de seguridad, necesitan cierto grado de información. Si se trata de una transacción simple, quizá podamos seguir admitiendo la figuración de un decisor plenamente racional, con información perfecta y capaz de anticipar todas las consecuencias de sus acciones. Pero los resultados de tales interacciones no pasan del intercambio de productos sencillos, como los frutos recolectados de la naturaleza.

La incertidumbre propia de las transacciones complejas rompe con esa proyección idealizada del mercado, pues para controlar todo el proceso el individuo tendría que incurrir en unos costes prohibitivos, a los que Coase denominó “costes de transacción”. Imaginemos por un momento un mercado en el que no existen empresas y decidimos construirnos una casa. Tendríamos que comenzar adquiriendo un terreno y proyectando -o contratando alguien que proyecte- el edi-

---

1 Coase, R. H. (1937).

2 Martínez-Echevarría, M.A. (2000).

ficio; a continuación acudiríamos al mercado a comprar los materiales, pero después nos veríamos obligados a diseñar y elaborar todas y cada una de las herramientas, y así sucesivamente. El proceso sería tremendamente largo, complicado, costoso y de dudoso resultado. Se tendrían que realizar numerosas transacciones y negociar una y otra vez precios de todo tipo de materiales. Entiende Coase que las empresas surgen precisamente para lograr una coordinación eficaz y reducir todos esos costes de transacción. De hecho, en un mercado competitivo las firmas no serán viables si no llegan a coordinar la producción a un precio inferior al del mercado<sup>3</sup>. Por lo tanto, al final la empresa se convierte en un agente que busca minimizar los costes de transacción de las operaciones que lleva a cabo en un mundo de contratos imperfectos e incertidumbre. Esto es, un agente racional maximizador de su propio interés. Paradójicamente, la teoría de la empresa de Coase ha resultado ser una teoría de los mercados.

En un entorno totalmente distinto y sin vínculo aparente alguno con lo anterior, un año después del seminal artículo de Coase, Chester Barnard publicaba su genial e influyente libro *The functions of the executive* (1938). En esta obra se analizan por primera vez las empresas como sistemas humanos cooperativos. Dentro de ellos, el papel de los directivos resulta esencial para asegurar una coordinación eficaz de los esfuerzos, a través de: a) un sistema adecuado de incentivos; y, sobre todo, b) la interiorización de los objetivos de la empresa por parte de sus miembros.

Si bien las tesis de Coase permanecieron un tanto arrinconadas hasta que Oliver Williamson<sup>4</sup> las rescató en la década de los 60<sup>5</sup>, resulta difícil negarse a tomarle a él y a Barnard como avanzadilla de un

---

3 Olson, M. (2001).

4 Williamson, O. (1964) y (1975).

5 Sirvieron como soporte para el posterior desarrollo de la Teoría de la Agencia. Ross, S. (1973); Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976).

**100** debate entre la empresa y el mercado que continúa vivo. Así como Coase en su estudio sobre los mecanismos de coordinación prescindió de analizar el funcionamiento interno de la empresa, Barnard estudió las organizaciones dando por sentada la existencia y naturaleza del mercado. Parece que ambas perspectivas deben tenerse actualmente en cuenta al explorar el funcionamiento de las corporaciones en el mercado y en la sociedad, así como los cambios que se están produciendo en el gobierno corporativo. Así pues -y asumiendo el riesgo de adentrarnos en el terreno de las conjeturas- parece posible que la divergencia que hoy en día observamos entre los estudiosos de la empresa, Pfeffer y Davis, Schoorman y Donaldson, por citar dos ejemplos<sup>6</sup> y los economistas que se adentran en el mundo de las organizaciones, por ejemplo, Milgrom y Roberts<sup>7</sup>, tenga su origen en esos dos años: 1937 y 1938.

Estos dos puntos de vista -el mercado y la organización- han sido tratados desde entonces en numerosos libros y artículos. Uno de los autores más representativos, el Nobel Herbert Simon, introdujo pocos años después que Coase una explicación de las organizaciones como los fenómenos que permiten superar lo que él entiende como racionalidad limitada, típica del agente neoclásico<sup>8</sup>. El mismo autor, en un texto más reciente pero también muy conocido, "Organizations and Markets"<sup>9</sup>, insistía en la importancia de fenómenos ampliamente estudiados por la psicología social -como la lealtad organizacional, la identificación con los objetivos de la organización, la autoridad y otros modos de coordinación- para entender por qué los mecanismos de las empresas y las organizaciones son sustancialmente distintos de los engranajes que subyacen en el funcionamiento de los mercados. La visión de Simon radica en que vivimos en un

---

6 Pfeffer, J. (1998); Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997).

7 Milgrom, P. y Roberts, D.J. (1992).

8 Martínez-Echevarría, M.A. (2000).

9 Simon, H.A. (1991).

mundo de organizaciones salpicado por mercados aquí y allá, y no en un mundo dominado por los mercados donde las organizaciones serían una especie de anomalía. De lo que cabe deducir que las organizaciones no deberían estudiarse ni comportarse de acuerdo a las leyes que gobiernan los destinos del mercado. Aunque parece que ésa sea la tendencia en la actualidad.

## II. Las empresas imitan al mercado

---

El debate entre mercado y organización sigue de plena actualidad casi 70 años después de que Coase publicase su iluminador artículo. En los últimos años se observa en las empresas cierta tendencia a asumir internamente los mecanismos de coordinación típicos del mercado. Encontramos su manifestación más notoria en el uso de *stock options* como instrumento de remuneración y motivación de directivos. Así, por ejemplo, el porcentaje de la retribución variable a directivos dentro de las empresas que conforman el *Standard & Poors 500* asciende al 75 por ciento del total de la compensación de esos directivos, fundamentalmente en forma de acciones y de *stock options*. Recientes estudios muestran que esta práctica, ampliamente extendida entre las empresas norteamericanas, se va difundiendo poco a poco por otras partes del mundo: en Alemania, la retribución variable de los altos directivos asciende al 37 por ciento de su salario, en tanto que en Francia supone el 28 por ciento de sus ganancias<sup>10</sup>.

Al vincular la remuneración al incremento del valor de las acciones de la compañía se pretende alinear los intereses individuales con los resultados colectivos, que se conciben como directamente dependientes del esfuerzo que realizan los mandos. Bajo este sistema retributivo subyace la convicción de que lo único que mueve al directivo es su ganancia particular: nada le ata a la empresa, por lo que se precisa de un mecanismo que haga converger el interés particular con el

---

<sup>10</sup> Frey, B.S. y Osterloh, M. (2001), p. 63.

**102** colectivo. Es decir, se concibe al individuo como un agente maximizador de su propio interés, que actúa dentro de los límites de un mercado. Las *stock options* sólo tratan de paliar los efectos de la falta de compromiso que tal orientación genera.

En otros niveles jerárquicos, diversas prácticas de recursos humanos también están contribuyendo a que las organizaciones se parezcan cada vez más a un mercado en el que la relación entre el esfuerzo y el precio se actualizan de manera casi continua. Se emplean principalmente *stock options* para empleados y sistemas de bonos basados en el rendimiento (ventas trimestrales o anuales, pedidos servidos, número de piezas fabricadas, etc.). Para hacerse una idea de hasta qué punto la lógica del mercado está penetrando en las empresas, considérese el caso de Microsoft que, en el año 1997, distribuyó entre sus empleados *stock options* por valor de 400 millones de dólares, un 10 por ciento de los beneficios de ese año.

Las empresas han dejado de ser aquellas instituciones estables de antaño en las que una persona entraba a trabajar aún joven y se quedaba toda la vida. Hoy en día, tal aspiración parece utópica. Como consecuencia, no debe extrañar que apenas encontremos casos de empleados leales, identificados y comprometidos con las organizaciones en las que trabajan. Sencillamente siguen las reglas del juego y se comportan de acuerdo con los presupuestos de los sistemas de incentivos mencionados. Esto se manifiesta, entre otros indicadores, en las altas tasas de rotación de personal. De acuerdo con un estudio que ha gozado de notable repercusión<sup>11</sup>, la media de permanencia de un trabajador americano en la misma firma no llega a los cinco años. Parece lógico que si la organización no ofrece lealtad, tampoco la encuentre entre sus empleados.

No obstante, estos sistemas de incentivos “basados en precio” sin duda contribuyen a mejorar organizaciones excesivamente burocrá-

---

11 Reichheld, F.F. (1996).

tizadas, con trabajadores poco motivados. La evidencia empírica de la que disponemos establece una relación positiva entre los sistemas remunerativos mencionados y el aumento de la productividad por empleado. En esta línea, un reciente análisis sobre la industria auxiliar del automóvil<sup>12</sup> demostró que pasar de un sistema retributivo basado en el número de horas trabajadas a otro vinculado al número de piezas terminadas incrementaba en un 44 por ciento la productividad por empleado.

Ciertamente, todos tenemos experiencia directa de lo desmotivados que pueden llegar a estar determinados funcionarios que perciben una remuneración fija, con independencia de la calidad del servicio que prestan. Sin embargo, el abuso de los sistemas de incentivos basados preferentemente en precios y, sobre todo, la adopción por parte de las empresas de prácticas típicas del mercado, no solamente desnaturaliza a las empresas y deshumaniza a sus miembros, sino que puede acabar mermando también su eficacia. En el fondo, está fomentando que los empleados se comporten como agentes autónomos que alquilan temporalmente sus servicios. Se convierten en micro-organizaciones dentro de la organización, por lo que ésta termina por transformarse en un mercado, con los problemas asociados que puede acarrear.

Si este diagnóstico resulta medianamente correcto, debemos aceptar que se ha dado un paso atrás respecto de lo que proponía Coase: la empresa, en lugar de resolver los problemas del mercado y disminuir los costes de transacción, abdica de su papel e imita al mercado, con lo que va a reproducir -a otra escala- sus mismas limitaciones. Paradójicamente, la teoría de la firma habría resultado ser una teoría del mercado. Será interesante tratar de escudriñar las complicaciones que esto puede traer consigo.

---

<sup>12</sup> Lazear, E.P. (2000).

## 104 III. Los fallos del mercado

---

Los economistas conocen bien las ventajas y bondades de los mercados, pero también conocen sus limitaciones. Disponemos de una vasta literatura sobre lo que se ha dado en llamar los fallos del mercado (*market failure*), que ha probado teórica y empíricamente cómo, bajo determinadas condiciones, un mercado puede fallar e incluso llegar a desaparecer<sup>13</sup>. En situaciones de información asimétrica, en el caso de actividades inobservables o difíciles de observar, o en circunstancias de alta interdependencia entre las actividades requeridas, los mercados pueden fracasar; es decir, la transacción que supuestamente el mercado ayuda a realizar no se produce. La razón es sencilla pero profunda: si el comprador desconoce la calidad del producto y solamente el vendedor puede verificar esa calidad, se requerirá una relación de confianza entre comprador y vendedor para vencer la asimetría de información y que la compra-venta se lleve a cabo. Pero, por definición, tal confianza no cabe en el mercado<sup>14</sup>.

Parece probable, entonces, que si optamos por introducir mecanismos de mercado en las empresas, nos traigamos también con ellos los fallos característicos del mercado. En este sentido, cabe apuntar al menos tres motivos por los que regir empresas como si fueran mercados puede acarrear consecuencias no deseadas. El primero proviene directamente del pensamiento económico y tiene que ver con las mencionadas relaciones de confianza; los otros dos pertenecen al ámbito de la dirección de empresas.

En primer lugar, no debe perderse de vista que las organizaciones empresariales están constituidas y soportadas por múltiples relacio-

---

13 Akerlof, G.A. (1970).

14 Salvo que éste se vea apoyado por un entramado institucional que cree las condiciones necesarias para facilitar que la transacción se haga efectiva. Podemos pensar, verbigracia, en el papel que determinadas garantías, apoyadas por instituciones públicas y privadas, desempeñan en la compra-venta de automóviles de segunda mano.



nes interpersonales basadas en la confianza: se precisa un cierto grado de confianza entre los accionistas y los consejeros; entre los consejeros y los directivos; entre los directivos y los empleados; etc. Como ha quedado de manifiesto, si se introducen mecanismos de mercado dentro de una organización se están destruyendo las bases sobre las que se asienta esa confianza y se destruye el cemento que mantiene unida a la organización. Los mercados no confían, simplemente maximizan. Los agentes que operan en los mercados buscan su propio interés y, por esa misma razón, no son confiables como agentes, a menos que su interés particular esté alineado con el del otro agente. Como hemos mencionado, el mecanismo más empleado para alinear los intereses de los directivos (agente, en terminología de la Teoría de la Agencia) con los de los accionistas (principal) son las *stock options*. Esto nos lleva precisamente a la segunda de las razones por las que imitar al mercado puede resultar muy perjudicial para las empresas.

Si algo han puesto de manifiesto los escándalos de *Enron*, *Worldcom* y compañía -además de ciertas deficiencias en los procedimientos de auditoría- es que las *stock options* han contribuido a acrecentar de forma desmedida el ánimo de lucro de los altos directivos, hasta el punto de ser catalogadas como “heroína para directivos”. Por su misma naturaleza, provocan una excesiva atención al corto plazo, con consecuencias destructivas en el largo plazo<sup>15</sup>. Lo mismo ocurre con los controles trimestrales de resultados. Todo esto fomenta que se tomen medidas con una efectividad inmediata en el mercado de valores o en los sistemas de medición de resultados, con independencia de sus repercusiones en la marcha futura de la compañía. Así, no tendrá sentido invertir tiempo ni recursos en programas de formación, en sistemas fiables de selección, en la constitución de equipos de trabajo o en el establecimiento de buenos canales de comunicación. En cambio, se prima la reducción de costes por vía de despi-

---

15 Frey, B.S. y Osterloh, M. (2005).

**106** dos (con la casi inmediata consecuencia de la revalorización del precio de las acciones), congelación de salarios o contratación de fuerza laboral temporal. Medidas todas ellas que contribuyen al deterioro del capital humano y del capital social de la organización, con lo que se dilapidan las principales fuentes de ventaja competitiva.

En tercer lugar, las consecuencias de imitar al mercado también se dejan sentir en las decisiones de los trabajadores. No debe sorprender que éstos empiecen a actuar de acuerdo con las normas típicas de los mercados, es decir, buscando su ganancia personal en lugar de identificarse con los objetivos de la organización. El comportamiento oportunista -tan típico de los mercados- sustituye así al necesario sacrificio individual que se requiere para identificarse con los objetivos de la organización. Esto se traduce bien en una disminución del esfuerzo aplicado al trabajo, bien en una selección interesada de la inversión en capital humano específico. Vale la pena detenerse en éste último por resultar particularmente ilustrativo del punto que queremos subrayar.

#### IV. El capital humano específico

Se entiende por “capital humano específico de una empresa” el conjunto de las habilidades y conocimientos de sus miembros que poseen un valor superior al que poseerían esas mismas habilidades y conocimientos en cualquier otra empresa. Por eso se le llama específico. Los conocimientos genéricos, por el contrario, serían aquellos que tienen valor tanto en la empresa actual como en cualquiera de sus competidoras.

Se plantea, entonces, el dilema de que para el trabajador resulta más atractivo apostar por la adquisición de conocimientos genéricos, mientras que a la empresa le interesa invertir en conocimientos específicos.

Supongamos que  $V_s$  es el valor de la inversión en habilidades y conocimientos específicos de una empresa dentro de un determinado sec-

tor, y que  $V_G$  es el valor de una inversión genérica. Los empleados se enfrentan al problema de que el valor de la inversión en habilidades y conocimientos específicos es superior dentro de la empresa al valor de la inversión genérica; pero, en cambio, en el mercado -en cualquiera de las empresas de ese sector- el valor de la inversión en habilidades y conocimientos específicos a su empresa actual es inferior al valor de la inversión en habilidades y conocimientos genéricos.

Valor del capital humano en la empresa (F):  $(V_S)^F > (V_G)^F$

Valor del capital humano en el mercado (M):  $(V_S)^M < (V_G)^M$

Donde  $(V_S)^F$  es el valor de la inversión específica en la firma y  $(V_G)^F$  es el valor de la inversión genérica en esa misma firma. En tanto que  $(V_S)^M$  y  $(V_G)^M$  son, respectivamente, los valores de la inversión específica y genérica en el mercado.

Como consecuencia, la decisión de los empleados de invertir en  $V_S$  dependerá en buena medida de sus expectativas de permanencia en la empresa, condicionadas por la credibilidad de las promesas de los directivos. Lógicamente, los beneficios para una empresa serán mayores si sus empleados invierten en  $V_S$  que si invierten en  $V_G$ :

$$\Pi^F = p(V_S)^F + q(V_G)^F$$

En esta fórmula,  $p$  representa la probabilidad subjetiva de permanencia en la misma empresa y  $q$  será  $1-p$ . Obviamente, si  $p$  es igual a 1, entonces la empresa estará extrayendo todos los beneficios derivados de la inversión en habilidades específicas para esa empresa (ya que  $(V_S)^F > (V_G)^F$ ). En la medida en que una empresa no sea capaz de crear un contexto de certidumbre sobre la continuidad de sus empleados, estará reduciendo  $p$  y, por tanto, los niveles de inversión en capital humano específico para esa empresa. En la medida en que la probabilidad de permanencia en esa empresa ( $p$ ) sea baja el trabajador optará dentro de sus posibilidades por invertir en capital

**108** humano genérico ya que ese capital tiene un valor superior en el mercado  $((V_S)^M < (V_G)^M)$ .

En consecuencia, el nivel de inversión de capital humano específico de una firma depende en gran medida del grado de certidumbre que los empleados tienen sobre las probabilidades de seguir trabajando en ella ( $p$ ). Se trata, por consiguiente, de un problema de credibilidad no exento de cierto carácter paradójico: ¿resulta de fiar una organización que solicita a sus miembros que se especialicen cuando sabe que eso comporta que disminuyan sus conocimientos genéricos y, como consecuencia, su “empleabilidad” en el mercado?

A este respecto, resulta interesante detenerse a considerar la diferente perspectiva que adoptan las empresas en dos países avanzados: Estados Unidos y Japón. Aunque empiezan a aparecer señales de cambio en ambas economías<sup>16</sup>, las compañías norteamericanas tienden a usar sistemas basados en precios, señales de mercado, salarios y *bonus* que dependen de resultados fácilmente cuantificables, en tanto que las firmas niponas favorecen el empleo de por vida, con poca rotación y salarios fijos que aumentan a medida que se asciende en la estructura de la organización. Naturalmente, esta diferencia de orientación influye de manera directa en el tiempo de permanencia en la misma empresa; tiempo que para un trabajador japonés ronda en torno a los 9 años, mientras que para un americano se queda en los 4.7<sup>17</sup>. A tenor de estos datos, resulta sencillo comprender que en las empresas japonesas se desarrolle un mayor sentido del compromiso y de la lealtad, tanto de los trabajadores hacia la empresa como de la empresa hacia los trabajadores. A partir de ahí se edifica una relación de confianza mutua que va a facilitar el crecimiento del capital humano específico.

Por otro lado, y de manera coherente con lo anterior, la cultura hasta ahora predominante en la industria japonesa apuesta muy decidida-

16 Para un estudio riguroso de estos cambios véase el trabajo de Jacoby, S.M. (1995).

17 Reichheld, F.F. (1996).

Tabla 1. Horas invertidas en formación en la industria del automóvil

Propiedad/ localización	Nuevos trabajadores (horas en los primeros 6 meses)	Trabajadores experimentados (horas anuales para aquellos con más de un año de experiencia)
Japonesa/Japón	364	76
Japonesa/EE.UU.	225	52
Americana/EE.UU.	42	31
Americana/Europa	43	34
Europea/Europa	178	52
Australiana/Australia	40	15
Nueva industrializac.	260	46

Fuente: MacDuffie, J.P. y Kochan, T.A. (1995).

mente por la inversión en formación, tanto de carácter específico como genérico. Los datos disponibles a este respecto resultan enormemente elocuentes (Tabla 1). En términos de horas dedicadas a la formación de los nuevos empleados del sector del automóvil, las compañías americanas y australianas son, con diferencia, las menos generosas. En cambio, las firmas japonesas, incluso las instaladas en suelo norteamericano, dedican cinco veces más tiempo a la formación que sus competidoras de ese país. Esta diferencia aumenta notablemente si nos fijamos en los países de nueva industrialización o en las compañías japonesas en Japón. Las diferencias se observan también respecto de la formación de trabajadores con experiencia, aunque de forma menos acentuada<sup>18</sup>.

Estas diferencias de orientación se observan no sólo entre países, sino también entre sectores profesionales. Así, por ejemplo, en las empresas de consultoría existen fuertes incentivos para el rendimien-

<sup>18</sup> Pfeffer, J. (1998).

**110** to y la ganancia individual. Esto fomenta que un consultor invierta en capital humano genérico, que podrá utilizar en la empresa en la que trabaja o en cualquier otra del sector. Lo que a su vez provoca una altísima rotación, que, en esta profesión, se mueve en torno al 20 por ciento anual. De hecho, coloquialmente se dice a menudo que los consultores y otros profesionales independientes -los abogados, por ejemplo- son muy leales a su profesión, pero muy poco a la firma a la que pertenecen. Su “empleabilidad” es elevada porque han invertido en capital humano genérico y eso tiene un alto valor en el mercado. En la práctica, las empresas de consultoría saben perfectamente que resulta mucho más fácil convencer a un consultor para que asista a un curso de formación que mejore su capacitación en general, que a un curso con conocimientos muy específicos que solamente puede aplicar en su actual empresa.

## V. Dos modos de gobierno

---

A partir de la discusión anterior cabe distinguir dos grandes arquetipos de gobierno en las organizaciones que, de acuerdo con la clasificación propuesta por Hall y Soskice<sup>19</sup>, serían: la organización basada en el mercado o MBO (*Market Based Organization*); y la organización basada en una coordinación central o CBO (*Coordination Based Organization*). El gobierno de una organización del tipo MBO se caracteriza por coordinar la acción de sus miembros a través de lo que se denominan “precios”. Estos “precios” se refieren al estímulo externo necesario para que una determinada acción se produzca. Si, por poner un ejemplo, queremos que un directivo realice jornadas maratonianas habrá que saber cuál es su precio: para algunos será un *bonus* basado en el número de horas; para otros la garantía de un ascenso seguro. Todos esos mecanismos son precios. De esta manera, si una organización consigue fijar un precio adecuado para todas las actividades que sus miembros tienen que llevar a cabo

---

19 Hall, P.A. y Soskice, D. (2001).

habrá conseguido coordinar sus acciones. Por el contrario, los sistemas CBO logran la coordinación de los miembros de la organización fomentando que se identifiquen con el objetivo perseguido y hagan suyas las metas de la organización. Para que esta coordinación (espontánea) entre los partícipes de la organización tenga lugar hacen falta algunas condiciones que se cumplen en muchas empresas japonesas y no en demasiadas norteamericanas: mantener empleos estables con bajas tasas de rotación; fomentar relaciones profundas entre sus miembros basadas en el conocimiento mutuo y en un pasado común de cooperación; promover el desarrollo de vínculos basados en la confianza; pero, sobre todo, evitar fijar precios, ya que éstos pueden destruir los motivos más profundas de los individuos, sobre las que se construye el CBO<sup>20</sup>.

Por tanto, el MBO se asemeja a la manera de dirigir en el entorno americano, según modelos importados del mercado, mientras que el CBO parece más cercano al estilo japonés. Evidentemente, en ninguna empresa real y concreta vamos a encontrar una de estas dos formas de manera químicamente pura, pero tenerlas en cuenta como los dos extremos de un continuo puede servirnos de orientación para discernir hacia qué modelo tiende cada empresa real.

Pero, ¿cuál de los modos de gobierno resulta más eficaz? Si para responder acudimos a la experiencia, podemos encontrar ejemplos de éxito empresarial tanto en un extremo del continuo como en el otro. Por un lado, basta simplemente recordar las grandes corporaciones norteamericanas de éxito internacional, pero, por otro, también cabe reconocer un buen número de empresas niponas que, con sus políticas de baja rotación, empleo de por vida y demás medidas estilo CBO, han superado en muchos sectores a sus rivales norteamericanas, incluso en el mismo mercado americano. Otro tanto puede decirse de los fracasos.

---

20 Frey, B.S. (2002).

112 Un reciente e interesante estudio comparativo entre firmas señeras de Japón y Estados Unidos<sup>21</sup> parece inclinar la balanza del lado del CBO, aunque está por ver que se trate de un argumento definitivo. El mencionado estudio se pregunta por qué los resultados de los últimos diez años han sido mejores en *Toyota* y *Canon* que en sus rivales americanas *General Motors* y *Xerox*, si resulta que las compañías japonesas otorgan primacía a la seguridad en el empleo, consideran que las personas deben estar en el centro de las actividades económicas, promueven la meritocracia y la autodisciplina, premian la creatividad, se apoyan en equipos autogestionados y tienen un Consejo de Administración demasiado grande y con pocos miembros independientes (justo lo contrario que preconizan las nuevas leyes norteamericanas contra la corrupción). La respuesta descansa en la enorme influencia que sobre los resultados tienen los valores, la cultura corporativa y la estrategia.

En el ámbito de la reflexión teórica, Oliver Williamson<sup>22</sup> ha analizado el dilema entre mercados (MBO) y jerarquías (CBO) y ha llegado a una explicación satisfactoria de por qué ciertas transacciones tienen lugar en el mercado mientras que otras se realizan de forma interna en una organización (*the make or buy question*). Su respuesta se resume en que la forma de gobierno óptima de una transacción depende de tres atributos principales, a saber: especificidad, incertidumbre y frecuencia de la transacción. Cuanto más específica, incierta y frecuente sea la transacción, más eficiente será internalizarla.

Sin embargo, el punto de partida de Williamson es el mercado, no la organización. Su análisis arranca de Coase, no de Barnard. ¿Qué pasará si adoptamos la perspectiva inversa? Es decir, si partimos de la organización para ver dónde está el límite entre ésta y el mercado. O por qué unas empresas se rodean de un grupo humano de traba-

---

21 Yoshimori, M. (2005).

22 Williamson, O. (1975, 1985).



jadores leal, fijo e identificado con los objetivos de la organización y otras, en cambio, cuentan con una plantilla variable, poco identificada con la organización y apenas estable.

Si partimos del análisis de la organización observaremos que hay actividades que requieren de más coordinación que otras: exigen más interdependencia y un nivel de cooperación más alto. Para las organizaciones en las que suceda esto resultará especialmente aconsejable un sistema CBO, otras, por el contrario, se parecerán más a un mercado.

Aunque Williamson considera que la especificidad de los activos en una transacción es lo que determina si ésta se llevará a cabo en el mercado o dentro de una empresa, también resulta posible pensar que el modo de organizar una determinada transacción -MBO /CBO- puede condicionar el grado de especificidad de los activos. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles norteamericanos acostumbra a contratar con múltiples proveedores, con los que mantienen una relación más bien distante y negocian los acuerdos centrándose en los precios de los componentes. Por el contrario, los fabricantes japoneses, como es el caso de *Toyota*, prefieren organizar su producción aliándose con un número muy reducido de proveedores con los que mantienen una estrecha y larga relación de cooperación. Esta política facilita que esos proveedores inviertan en activos específicos que sólo tienen valor para *Toyota* (instalándose cerca de la fábrica cliente o incurriendo en inversiones no reversibles para adaptarse al sistema de producción de *Toyota*, etc.). Estas inversiones les hacen vulnerables, pero confían en los compromisos que *Toyota* ha adquirido con ellos: su diseño organizativo y su comportamiento a lo largo de los años hacen que su promesa resulte creíble para los proveedores. En este caso, vemos cómo el modo en que se organiza la transacción determina el nivel de especificidad de los activos que se intercambian, en lugar de ser éstos los que determinan la forma de gobierno.

**114** Del razonamiento previo se deduce que si las características del activo a intercambiar -su especificidad, su frecuencia de transacción, la incertidumbre que lo rodea- no son la causa de la forma de gobierno (mercado/empresa) sino más bien su consecuencia, entonces debemos acudir a otras fuentes a buscar una respuesta al dilema del gobierno organizativo. A continuación apuntamos alguna.

## VI. Políticas de gobierno complementarias

La respuesta a la pregunta de si el sistema MBO resulta más eficaz que el CBO, o al revés, exige introducir la noción de complementarios. Una empresa incluye en su diseño organizativo múltiples principios, políticas y prácticas, y se trata de ver la consistencia que esos elementos guardan entre sí, para después identificar qué conjuntos de políticas y principios harán eficaces las actividades de esa organización. Este enfoque ha sido propuesto por reconocidos autores como Delery y Doty<sup>23</sup>, en el campo de los recursos humanos, o Hall y Soskice<sup>24</sup>, en el campo de la economía.

Se entiende que dos políticas A y B son complementarias cuando el valor marginal de un incremento en A es mayor si viene acompañado de un incremento de B. Pongamos un ejemplo culinario. El queso manchego y el vino de la Rioja son complementarios: el valor marginal de una porción extra de queso es mayor si viene acompañada de una porción extra de rioja.

Resulta muy ilustrativo pensar en el diseño institucional en términos de complementarios y complementariedades<sup>25</sup>. Aplicar una determinada política -por ejemplo, incentivos basados en el desempeño- no es universalmente bueno o malo en sí, sino que depende de su grado de complementariedad con el resto de prácticas. Esta forma de razonar

---

23 Delery, J.E. y Doty, H. (1996).

24 Hall, P.A. y Soskice, D. (2001).

25 Milgrom, P. y Roberts, D.J. (1992); Aoki, M. (1994).

nos permite evitar simplificaciones del tipo: “introducir mecanismos de mercado es siempre malo en una empresa”. La eficacia de una determinada política dependerá, por tanto, de su consistencia o complementariedad con el conjunto de políticas de la empresa. De esta manera, podemos estudiar cuáles son los bloques de prácticas consistentes entre sí que hacen que un MBO o un CBO funcionen mejor o peor en una organización determinada.

Dos conocidos autores del campo de la dirección estratégica de los recursos humanos, Delery y Doty<sup>26</sup>, han elaborado un resumen del tipo de políticas de recursos humanos más característicos de un MBO o de un CBO (Tabla 2).

La lista de la Tabla 2 no pretende ser exhaustiva, sino que simplemente trata de ilustrar cómo ciertas prácticas son más consistentes entre sí que otras. Por ejemplo, contar con un sistema de protección y seguridad en el empleo permitirá definir los puestos de trabajo de manera más específica, puesto que los empleados permanecerán en la empresa el tiempo suficiente como para conocer a fondo las particularidades más singulares de su trabajo; ventaja que no se dará si están contratados como eventuales.

Si retornamos al ejemplo antes usado de la inversión en capital humano específico, entendemos que lo que mueve a los empleados a invertir o no en habilidades específicas de esa empresa está directamente relacionado con la consistencia de las políticas institucionales. De nada servirá, por poner un caso, implantar sistemas de formación específica si los incentivos son inconsistentes con esos programas de formación y recompensan habilidades genéricas del sector en lugar de las específicas de la compañía.

A poco que analicemos casos reales de empresas, encontraremos con cierta facilidad ejemplos de inconsistencias en sus políticas y opera-

---

26 Delery, J.E. y Doty, H. (1996).

# 116

Tabla 2. Diferentes prácticas de Recursos Humanos entre un sistema MBO y otro CBO

Prácticas de RRHH	MBO	CBO
<b>Oportunidades de carrera internas</b>	-Se contrata personal casi exclusivamente de fuera de la organización -Poco uso de los sistemas de promoción internos	-Se utiliza principalmente la promoción interna -Planes de carrera bien definidos
<b>Formación</b>	-No hay programas formales de formación -Poca socialización en el trabajo	-Uso intensivo de programas de formación -Alta socialización en el trabajo
<b>Evaluación basada en resultados</b>	-Rendimiento medido a través de <i>outputs</i> cuantificables o medidas orientadas a resultados. -El <i>feed-back</i> se reduce a cifras y resultados tangibles	-Rendimiento medido a través de conductas observadas en el trabajo - <i>Feed-back</i> orientado al desarrollo y crecimiento de los empleados
<b>Participación en los beneficios</b>	-Uso intensivo de remuneración variable como porcentaje de los beneficios de la empresa	-Poco uso de los sistemas variables de incentivos -Remuneración basada en el puesto y en las responsabilidades -Remuneración fija
<b>Seguridad laboral</b>	-Alta incertidumbre para los empleados -La empresa puede prescindir de un empleado en cualquier momento	-Alta seguridad laboral una vez superada la fase de prueba -Compensaciones económicas justas para los despedidos -Políticas de despido formales
<b>Participación</b>	-Los empleados tienen poca voz en las decisiones importantes	-Sistemas de participación de los empleados -Los empleados tienen voz en las decisiones importantes
<b>Descripción de los puestos</b>	-Puestos definidos de manera amplia -Generalistas más que especialistas	-Los puestos son definidos de manera "estrecha" y específica

Fuente: adaptado de Delery, J.E. y Doty, H. (1996).

ciones. De hecho, esta lógica de los complementarios aparece claramente avalada por diversas investigaciones empíricas. Por ejemplo, MacDuffie<sup>27</sup>, en un estudio sobre 62 plantas del sector de la automoción, encontró que el incremento de productividad al introducir programas de formación específica es mayor cuando esa novedad viene acompañada por la adopción de un sistema de trabajo en equipo. Otra evidencia la encontramos en la comparativa ya mencionada entre *Toyota/GM* y *Canon/Xerox*<sup>28</sup>: una mayor complementariedad entre la estrategia, las políticas y los valores corporativos han permitido a *Toyota* y *Canon* batir a *GM* y *Xerox*, respectivamente, en los últimos diez años, a pesar de que partían de una situación de inferioridad.

## VII. El equilibrio como criterio

---

El acuerdo de adoptar una política tendente a un MBO o a un CBO debe ser resultado de varias decisiones previas de diseño institucional que conviene analizar con cierto detalle para alcanzar a identificar y eliminar incoherencias. En este sentido, debe tenerse en cuenta que optar de manera aislada por prácticas que de suyo parecen positivas y estimulantes, o que incluso han dado resultados satisfactorios en otras industrias, puede resultar contraproducente si no van acompañadas de sus complementarios. Así, adoptar una política de corte CBO en una organización dominada por un diseño del tipo MBO puede acarrear consecuencias negativas en el plano de la eficacia. Eso explica que determinados “transplantes” de ciertas políticas de una organización a otra no den los resultados inicialmente esperados. Muchas empresas norteamericanas del sector automovilístico intentaron imitar en los años 80 las exitosas prácticas productivas de sus competidoras japonesas, pero pronto descubrieron una

---

27 MacDuffie, J. P. (1995).

28 Yoshimori, M. (2005).

**118** insuperable inconsistencia entre las políticas generadoras de confianza propias del modo de hacer japonés y la alta tasa de rotación de personal típica de la industria americana.

De la misma forma, la lógica de los complementarios también nos advierte de los peligros de trasladar de manera aislada prácticas MBO a un sistema CBO. En la actualidad, ciertos cambios políticos en Alemania están facilitando el despido con el argumento de que los países donde se puede contratar y despedir con más agilidad tienen una menor tasa de paro (léase, Estados Unidos y Reino Unido). Nuestro razonamiento no solamente pone en entredicho ese argumento sino que, además, lleva a pensar que las empresas que adopten dichas prácticas verán disminuir su eficacia en el medio plazo, en tanto que los despidos seguirán aumentando. Por la sencilla razón de que alterar una política específica sin modificar el resto puede provocar que disminuya la consistencia de todo el conjunto. Entre otras reacciones, los trabajadores alemanes de muchos sectores se verán tentados a no invertir más en habilidades específicas de su empresa y decantarse por adquirir habilidades genéricas útiles en el mercado, con la finalidad de aumentar sus probabilidades de ser contratados en otras compañías en caso de despido. Como consecuencia, las empresas alemanas podrían experimentar dentro de cierto tiempo un descenso de su productividad al disminuir la formación en habilidades específicas.

El asunto aún resulta más llamativo si tenemos en cuenta la experiencia que supuso la crisis bancaria ocurrida a principios de los 80. Parece interesante detenerse a recordar la diferente respuesta dada por las entidades alemanas y las estadounidenses. Se experimentaba en aquél momento un tremendo aumento de la competencia en el sector debido a que confluían una creciente desregulación de los mercados financieros y la entrada de nuevos competidores en el escenario internacional. ¿Cómo reaccionar? La banca americana enseguida vio lo que se le venía encima y optó por soltar lastre para ganar en competitividad. La estrategia consistía en convertirse en el provee-

dor de servicios financieros con los costes más bajos y, como la mayor parte de los costes eran laborales, el camino del éxito pasaba por una reducción de la plantilla. Pero otra buena porción de los costes debía atribuirse al servicio directo a los clientes, por lo que se introdujo una mayor automatización, se eliminaron algunos de los servicios y otros pasaron a ser de pago.

En Alemania la cuestión no era tan sencilla. Se trataba de un entorno con gran poder sindical, leyes que protegían el sistema de cogestión y otras regulaciones que convertían el despido en algo casi imposible de plantear. Eso obligó a los banqueros alemanes a ser imaginativos y buscar la diferenciación por otras vías: en lugar de ver a los empleados como un lastre, buscaron en ellos su principal apoyo competitivo. La estrategia coherente con este planteamiento sólo podía ser una: alcanzar un excelente nivel de servicio basado en relaciones personalizadas con los clientes, de modo que no sólo se mantuvieran fieles sino que ampliaran los productos que contrataban con el banco. Eso exigió un notable esfuerzo en formación para lograr unos empleados de alto nivel, capaces de vender muchos productos diferentes, aconsejar adecuadamente, proporcionar un servicio de calidad y desempeñar variadas tareas en favor de los consumidores.

Definitivamente, la estrategia de eliminar personal y servicios -en un sector típicamente de servicios- es una estrategia perdedora<sup>29</sup>. Sólo puede atraer a aquellos clientes interesados en los descuentos, los bajos precios y las ofertas. Precisamente aquellos menos leales, que siempre van en busca de gangas. Además, una estrategia como ésta, que requiere la constante captación de nuevos clientes, exige enormes gastos en desarrollo y promoción de productos. Por otro lado, el ver a los empleados como un coste lleva a invertir en nuevas tecnologías, echar mano del trabajo temporal, reducir los gastos en formación y, al mismo tiempo, reclutar de fuera individuos capacitados

---

29 Pfeffer, J. (1998).

**120** para ocupar los puestos que requieren altos niveles de conocimiento. Como no podía ser de otra manera, estas políticas supusieron un incremento del gasto y además llevaron a altas tasas de rotación: mientras que en Alemania la rotación anual en el sector bancario se mantenía en el 7 por ciento, en Francia se elevó al 10 y en los Estados Unidos al 22 por ciento<sup>30</sup>. Eso aún acentuó más las carencias de una fuerza laboral poco formada y apenas comprometida.

Los resultados inclinaron la balanza claramente del lado de los alemanes, que, comparados con sus homólogos norteamericanos, consiguieron retener un buen porcentaje de los depósitos, además de ganar cuota de mercado en tarjetas de crédito (los americanos perdieron el 20 por ciento) y mantenerse dignamente en el mercado de préstamos e inversión.

Las complementariedades también surten efectos a niveles más amplios. La consistencia entre las políticas de recursos humanos y el gobierno corporativo se presenta como imprescindible. De la misma forma que se ha de buscar la complementariedad entre el estilo de gestión de una organización y las políticas y costumbres de los países en los que opera. Este descubrimiento ha llevado a formular teóricamente y comprobar empíricamente<sup>31</sup>, en diversos países, el impacto que las complementariedades tienen en los logros económicos de las empresas y de las naciones. La principal aportación de estos autores ha sido precisamente demostrar que las políticas aisladas de por sí no tienen un efecto propio sobre los logros económicos de países y empresas, sino que éstos vienen determinados por la presencia -o ausencia- de complementariedades entre las diversas políticas de gobierno que se adoptan. En ese sentido, los profundos cambios que se están llevando a cabo en Alemania y sus implicaciones pueden resultar de mucho interés para futuras investigaciones por cuanto algunas reformas de determinadas instituciones (del mer-

---

30 Keltner, B. (1995).

31 Hall, P.A. y Soskice, D. (2001).



cado de trabajo, por ejemplo) pueden alterar las complementariedades existentes<sup>32</sup>.

## VIII. Conclusiones

---

El relativo éxito del pensamiento económico neoclásico y su impacto en el mundo real de las empresas han contribuido a generar un excesivo optimismo sobre las posibilidades que el mercado ofrece como mecanismo para coordinar de forma eficiente los intercambios económicos entre agentes, al tiempo que ha desvirtuado el valor teórico y práctico de nociones como la confianza o la lealtad, bienes que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones humanas. La existencia de una extensa literatura que documenta los “fallos del mercado” nos advierte de los peligros de organizar las empresas como si éstas fueran mercados, ya que se corre el riesgo de importar esos mismos “fallos”.

Si bien es cierto que la romántica idea propuesta por Barnard de una organización donde la cooperación y la coordinación se consigan al margen del mercado puede resultar utópica, también lo es que una organización concebida exclusivamente al albur del mercado puede convertirse en eso, en un mercado. Es necesario reconciliar nociones como la lealtad y la confianza con los sistemas de incentivos y los precios. En lugar de formular juicios universales sobre cuál de los dos modos de gobierno (MBO/CBO) es el más acertado en general, parece preferible plantear la lógica de los complementarios como alternativa para reflexionar sobre los cambios que observamos en los modos de gobierno de las organizaciones. En entornos donde, por ejemplo, las interdependencias entre los agentes son simples y fácilmente formalizadas en un contrato, el mercado (MBO) puede funcionar de forma más eficiente que el CBO. En el caso contrario, el

---

32 Hall, P.A. y Soskice, D. (2001); Hall, P.A. y Gingerich, D.W. (2003).

adoptar políticas CBO evitará que las ineficiencias del mercado sean incorporadas a la empresa.

En el mundo real, las nuevas presiones “globalizadoras” de la economía están obligando a muchas corporaciones y a naciones enteras a cuestionarse el gobierno de las organizaciones y a decantarse por formas de gobierno del tipo CBO o MBO. Es notable el número de empresas que han optado por introducir el mercado dentro de su organización: *stock options*, precios de transferencia a niveles de mercado en las multinacionales, radical descentralización, *empowerment*, *high-power incentives*, etc., con desiguales resultados<sup>33</sup>. A nivel macro-institucional, algunos países como Alemania o Japón parecen empezar a abandonar sus tradicionales formas de gobierno corporativo, basado en un reducido grupo de accionistas, un empleo estable, confiable y leal a la empresa y altos niveles de formación específica, para abrazar los parabienes del gobierno basado en el mercado, imitando las prácticas de gobierno, supuestamente superiores, de países como Estados Unidos, (MBO) basadas en un accionariado disperso, poco comprometido con la empresa, un empleo con alta rotación, inversión en habilidades genéricas, donde la confianza y la lealtad son reemplazadas por “*high-power incentives*” y relaciones transaccionales<sup>34</sup>. Sin embargo, la posible pérdida de complementariedades institucionales críticas en naciones como Japón y Alemania podría originar que sus resultados, como consecuencia de las reformas, no sean los anticipados en el momento de emprenderlas; tal y como avalan recientes resultados empíricos<sup>35</sup>. En este sentido, seguir atentamente la evolución de Japón o Alemania en los próximos años tiene, además de un obvio interés práctico, un indudable interés teórico.

33 Kohn, A. (1993); Frey, B.S. y Osterloh, M. (2005)

34 Jacoby, S.M. (2005).

35 Hall, P.A. y Gingerich, D.W. (2003).

## Bibliografía

---

Akerlof, George A. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, pp. 488-500.

Aoki, Masahiko (1994), "The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda", en Aoki, Masahiko y Dore, Ronald (eds.), *The Japanese Firm: Sources Of Competitive Strength*, Clarendon Press, Oxford.

Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Becker, Gary S. (1962), "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis", *Journal of Political Economy*, n° LXX, pp. 9-49.

Coase, Ronald H. (1937), "The Nature of The Firm", *Economica*, n° 4, pp. 386-405.

Davis, James H., Schoorman, F. David y Donaldson, Lex (1997), "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 20-47.

Delery, John E. y Doty, Harold (1996), "Modes Of Theorizing In Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency And Configurational Performance Predictors", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 802-835.

Frey, Bruno S. y Osterloh, Margit (2005), "Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats", *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, n° 1, pp. 96-111.

Frey, Bruno S. y Osterloh, Margit (2002), *Successful Management by Motivation*, Springer, Berlín.

Hall, Peter A. y Soskice, David (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press, Nueva York.

Hall, Peter A. y Gingerich, Daniel W. (2003), *Varieties of capitalism and institutional complementarities in the macroeconomy: an empirical analysis*, Mimeo Harvard University.

Jacoby, Sanford M. (2005), *The Embedded Corporation*, Princeton University Press, Nueva Jersey.

Jensen, Michael C. y Meckling, William H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 303-360.

Keltner, Brent (1995), "Relationship Banking in the U.S. and Germany", *California Management Review*, vol. 37, nº 4, pp. 45-72.

Kohn, Alfie (1993). "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, vol. 71, nº 5, pp. 54-64.

Lazear, Edward P. (2000), "Performance Pay and Productivity", *American Economic Review*, vol. 90, nº 5, pp. 1346-1361.

MacDuffie, John Paul (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logia and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, nº 2, pp. 197-221.

MacDuffie, John Paul y Kochan, Thomas A. (1995), "Do U.S. Firms Invests Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry", *Industrial Relations*, vol. 34, nº 2, pp. 147-68.

Martínez-Echevarría, Miguel A. (2000), "Hacia una nueva teoría de la empresa", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 79, pp. 5-82.

Milgrom, Paul y Roberts, Donald John (1992), *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel, Barcelona.

Milgrom, Paul y Roberts, Donald John (1995), "Complementarities and Fit Strategy, Structure, And Organizational Change In Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, nº 2-3, pp. 179-208.

Olson, Mancur (2001), *Poder y prosperidad. La superación de las dictaduras comunistas y capitalistas*, Siglo Veintiuno, Madrid.

Pfeffer, Jeffrey (1998), *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston.

Reichheld, Frederick F. (2001), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, And Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Ross, Steven (1973), "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, nº 63, vol. 2, pp. 134-139.

Simon, Herbert A. (1991), "Organizations and Markets", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, nº 2, pp. 25-44.

Williamson, Oliver E. (1964), *The Economics of Discretionary Behavior. Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, Nueva York.

Williamson, Oliver E. (1985), *Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York.

Yoshimori, Masaru (2005), "Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate Performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox", *Corporate Governance*, vol. 13, nº 3, pp. 447-57.