

**Ezequiel Alpuche De La Cruz & Kenia Janet Rodríguez Díaz**

**El ejercicio del poder y la estrategia en la organización: un análisis desde la Teoría de la Agencia**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria

Año 3, No. 5, Julio - Diciembre, 2016, pp. 29 - 39.

<https://www.doi.org/10.64040/s55pr768>

**Cómo citar este artículo:** Alpuche, E., & Rodríguez, K. J. (2016). El ejercicio del poder y la estrategia en la organización: un análisis desde la Teoría de la Agencia. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 5, 29-39. <https://www.doi.org/10.64040/s55pr768>

Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# El ejercicio del poder y la estrategia en la organización: un análisis desde la Teoría de la Agencia

*The exercise of power and strategy in the organization: an analysis from the Agency Theory*

**Ezequiel Alpuche De La Cruz \***

Tecnológico Nacional de México - Unidad Chimalhuacán.

**Kenia Janet Rodríguez Díaz \*\***

Universidad del Distrito Federal, Campus Santa María

## Resumen

El objetivo de este artículo es analizar las relaciones entre el ejercicio del poder y la estrategia en la organización. El *corpus* teórico en el que se apoya es la Nueva Economía Institucional -los contratos, los derechos de propiedad y los costos de transacción-, y la Teoría de la Agencia. El tipo de estudio es descriptivo, porque busca describir las principales características de un fenómeno y por la naturaleza de la investigación el método es cualitativo, debido a que analiza comportamientos y las intersubjetividades entre los actores y los grupos. El resultado a que se llega en este trabajo es que existen amplias interrelaciones entre el poder del CEO (agente) y el Consejo de Accionistas (principal) en cuanto al ejercicio del poder que estos últimos delegan al primero y a la estrategia por parte del ápice estratégico. Las conclusiones de la presente investigación, apuntan hacia una permanente negociación entre ambas esferas en la búsqueda del poder así como de complementariedades en aras de lograr el objetivo superior de la organización.

**Palabras clave:** Ejercicio del poder, estrategia, Nueva Economía Institucional (NEI), Teoría de la Agencia

## Abstract

The aim of this paper is to analyze the relations between the exercise of power and the strategy in the organization. The theoretical corpus on which it relies is the New Institutional Economics - contracts, property rights and transaction costs - and Agency Theory. The type of study is descriptive, because it seeks to describe the main characteristics of a phenomenon and by the nature of the research the method is qualitative, because it analyzes behaviors and inter-subjectivities between actors and groups. The result of this work is that there are wide interrelations between the power of the CEO (*agent*) and the Board of Shareholders (*principal*) in terms of the exercise of power that the latter delegate to the former and the strategy by the strategic apex. The conclusions of the present research point towards a permanent negotiation between both spheres in the search for power as well as complementarities in order to achieve the superior objective of the organization.

**Key words:** Exercise of power, strategy, New Institutional Economics (NIE), Agency Theory.

---

\*Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor del Tecnológico Nacional de México, Unidad Chimalhuacán.

Contacto: [alpuchedelacruz@gmail.com](mailto:alpuchedelacruz@gmail.com)

\*\*Doctorando en Dirección de Organizaciones por la UDF, Campus Santa María . Contacto: [kenirodiaz@gmail.com](mailto:kenirodiaz@gmail.com)

*La mano visible de la dirección gerencial ha reemplazado a la mano invisible de las fuerzas del mercado en la coordinación del flujo de bienes desde los proveedores de materias primas hasta los minoristas y el consumidor final.*

Chandler (1977).

## Introducción

El análisis del ejercicio del poder y la estrategia en la organización tienen como antecedente los estudios realizados por Jensen y Meckling (1976) basados en las relaciones entre el agente y el principal: el primero como encargado de la dirección y el control y el segundo como responsables de la propiedad. El agente está representado por el CEO o el director de la Empresa, mientras que el papel del principal corresponde al Consejo de Accionistas: estas relaciones –y el poder delegado del principal al agente- está mediado por un contrato (como la mayor parte de las actividades en la Empresa y, es en este punto donde entra en escena la Nueva Economía Institucional (NEI) a cuyo aparato teórico se agregan el estudio de los derechos de propiedad y los costos de transacción.

El objetivo de este artículo es analizar las relaciones entre el ejercicio del poder y la estrategia en la organización.

En la presente investigación se plantea la necesidad de identificar y describir el entramado de relaciones a que da lugar el proceso de negociación entre el CEO (*agente*) y el Consejo de Accionistas (*principal*) así como sus implicaciones para toda la organización, apoyándose en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las relaciones y sus implicaciones –en lo concerniente a la estrategia y del ejercicio del poder- derivadas de la negociación entre el agente y el principal?

En el primer apartado, se aborda el estudio de la estrategia en la organización en su más amplia acepción: la importancia que reviste la estrategia para la marcha de la organización. El análisis se centra en la forma en la que se implementa la estrategia en la Empresa privada –la organización dominante en nuestros días-. En el apartado dos,

se presenta una aproximación conceptual sobre el ejercicio del poder dentro de la organización, teniendo en cuenta sus implicaciones en materia de negociación, el conjunto de interrelaciones a que da lugar este proceso. En el apartado tres, se presenta una integración de la estrategia y del ejercicio del poder en la organización desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia.

En el apartado conclusiones, se enuncian las principales relaciones –y sus implicaciones- entre el ejercicio del poder y la estrategia en la Empresa.

## El estudio de la estrategia en la organización.

La concepción e implementación de la estrategia es un aspecto fundamental en el mundo de las organizaciones. La estrategia es un término que tiene sus orígenes en el ámbito militar y, desde luego, tienen aplicación en el mundo de los negocios caracterizados cada vez más por la incertidumbre y la turbulencia del entorno. Así, la hostilidad que suele presentarse en los ambientes competitivos y de franca rivalidad entre los actores, hace necesaria la concepción primero –tener en mente un plan- y la implementación posterior –su puesta en marcha- a la luz de la consideración en diversos escenarios posibles y adecuarlos a las circunstancias que se viven. Así,

*“Estrategia es una palabra usada comúnmente, que significa cosas distintas para gentes distintas. El Webster’s New World Dictionary define estrategia y estratagema como sigue:*

*Estrategia: 1. (a) La ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente (para distinguirla de la táctica) la de maniobrar con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa antes del encuentro real con el enemigo. (b) Un plan o acción basados en lo anterior.*

*2. (a) Habilidad para dirigir o planificar, especialmente usando estratagemas. (b) Una estratagema o medio astuto de conseguir un fin.*

*Estratagema: 1. Un truco, esquema o plan para engañar a un enemigo en la guerra (...)*

*2. Cualquier truco o esquema para conseguir algún propósito” (Makridakis, 1993: 156-158).*

La importancia de la concepción e implementación estratégicas son fundamentales para entender el comportamiento y el desempeño de las organizaciones, baste decir que la estrategia –el plan preconcebido- va ligado a la estratagema –el truco, la mentira o el engaño- para lograr un propósito determinado. Tal vez el fin justifique los medios y eso se ve un tanto carente de ética, pero en un mundo turbulento y en los tiempos difíciles que corren, las organizaciones se valen de todo lo que tienen a su alcance para conseguir sus fines. En esos términos una afirmación categórica es:

*“En la estrategia competitiva de los negocios no puede desecharse la decepción. También se pueden buscar ventajas mediante la aproximación indirecta, lo que significa que las acciones competitivas pueden lanzarse dónde y cuando menos se esperan [...] Por último, cambiar las reglas del juego es un hecho en el mundo de los negocios. No puede descartarse al formular la estrategia propia o al tratar de neutralizar la de un contrario” (Makridakis: 168-169).*

En el ámbito de los negocios, la centralidad de la puesta en marcha de la estrategia radica en una expansión a través del crecimiento exponencial de las ventas, el aseguramiento de materias primas en el exterior –que en no pocas ocasiones son auxiliadas por los gobiernos para conseguir tal fin- y de mano de obra barata, conocimiento e innovaciones tecnológicas, lo que las hace más competitivas en materia de costos, por mencionar algunas. En lo concerniente a la estrategia en la Empresa,

*La nueva formulación de la estrategia no debe consistir solamente en una nueva definición de las funciones. Un aspecto muy importante consiste en que aquellas fuerzas y recursos que no se utilizan adecuadamente en la empresa se puedan orientar a una nueva asignación. Con un “salto cualitativo”, la empresa debe lograr una nueva dimensión. Pero la condición previa es el desarrollo de un impulso estratégico. Es decir, asumimos la existencia de actuaciones activas orientadas a objetivos concretos que ayudan a desarrollar una estrategia de ruptura” (Pümpin & García, 1993: 129-130).*

La estrategia nace como una idea preconcebida en la mente del estratega, su puesta en marcha

implica la movilización de los recursos de la compañía en aras de conseguir mayores beneficios que situarán a la organización en una mejor posición. Las empresas de naturaleza diversas emprenden muy a menudo estrategias de combate para posicionarse mejor en el mercado, es un proceso de *ensayo y error*, en el que aprenden experimentando y así *ad infinitum*, no sólo para escalar sino para mantenerse en el mercado.

La definición de *estrategia* que nos ofrece Poirier (1983, 1997, citado en Castaingts, 2000) es de amplitud puesto que toma en cuenta las acciones de los competidores y la interacción que tiene lugar entre ellos, desde la perspectiva de la estrategia militar. La interacción entre personas o grupos; la búsqueda para alcanzar un objetivo, el propósito de hacer algo; pensar, concebir su acción; y determinar las operaciones para lograr el fin proyectado. Debe notarse, que la estrategia implica dos elementos más: una racionalidad limitada y procesal, que son claves de los sistemas administrativos (Castaingts, 2000). Un elemento de importancia que se debe tener en cuenta es la existencia de las estrategias de los rivales o competidores: se deben conocer las condiciones del mercado, las fuerzas de la industria y se puede obtener ventaja competitiva empleando cualquiera de las

Figura 1. La estrategia en la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1987), Pümpin y García (1993) y Castaingts (2000).

estrategias genéricas y de la posición que tenga la empresa dentro de su sector (Porter, 1987).

Por último, uno de los objetivos que persigue la Empresa es lograr tasas de crecimiento satisfactorias que le permitan no sólo mantenerse en el mercado sino escalar dentro del sector al que pertenece e inclusive luchar por un dominio dentro del mismo. Siguiendo el mismo desarrollo argumental,

*“El crecimiento de la Empresa puede darse: 1) con independencia del tamaño de la firma, 2) utilizando sólo recursos internos, esto es, sin asociación a condiciones y recursos externos a la misma, y 3) mediante un proceso de interacción dinámica con el entorno que le permite a la empresa expandir constantemente sus límites”. En contraparte, también hay serias limitaciones al crecimiento de la Empresa: “por limitación en su capacidad directiva (condición interna de la empresa); por la situación en el mercado de factores y/o productos (condición externa a la empresa), y por incertidumbre y riesgo (combinación de actitudes internas y externas)” (Penrose, 1959: 62).*

## El ejercicio del poder en la organización.

### Las directrices que establece el poder.

El tema del poder es ampliamente abordado en los estudios de las organizaciones en virtud de que es un concepto transversal y, para el caso del estudio de las empresas, se alude a un ejercicio del poder distinto en su naturaleza al que se ejerce en la organización pública, aunque con un denominador común: la equifinalidad <sup>1</sup> es decir, los objetivos que se persiguen son los mismos y concierne al sometimiento de los individuos por medio de la acción consciente de otros sujetos inmersos en relaciones sociales concretas. Esta acción por parte de las empresas y organizaciones –nivel micro-, se ve reforzada por la presencia de un Leviatán (Hobbes, 2014) –nivel macro-, así como por el poder que ejerce el capitalismo a escala global (Robinson, 2013). El punto de vista clásico en la sociología equipara la noción de poder con la de autoridad, en esos términos:

*“-Dominación Legal: en virtud de estatuto. Su tipo más puro es la dominación burocrática...”*

*-Dominación Tradicional: en virtud de creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal ( ... ) -Dominación Carismática, en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio...” (Weber, 1964: 706, 711).*

El estudio del poder también concierne a otros espacios sociales distintos de la Empresa lucrativa: la prisión, el hospital, el ejército, la policía, los sindicatos, las cooperativas, agencias gubernamentales, entre otras. El poder se ejerce en un contexto específico caracterizado por relaciones sociales donde hay primacía de la jerarquía <sup>2</sup>: los espacios organizacionales son, *a fortiori*, los escenarios apropiados para el análisis del ejercicio del poder. Para fortalecer este argumento, Foucault (2015) propone el modelo panóptico <sup>3</sup> del poder – a propósito de su estudio del ejercicio del poder en la prisión- en los siguientes términos:

*“1. El panóptico es un régimen arquitectónico en el que el vigilado es visto en todo momento, pero quien vigila no lo es.*

*2. Invisibilidad lateral entre las celdas, que asegura el mantenimiento del orden y la incomunicación.*

*3. No es necesario recurrir a la fuerza, pues los presos se sienten vigilados. Máxima economía del poder. No hace falta un vigilante. [...].*

*4. El panóptico es versátil: sirve para los presos, los locos, los niños, los obreros, los alumnos, y en cada una de sus aplicaciones perfecciona el ejercicio del poder.*

*5. El panóptico resulta verdaderamente productivo si funciona al margen de la soberanía clásica y extiende sus tentáculos hasta lo más nimio del tejido social.*

*6. El panóptico es un principio general de un nuevo tipo de poder” (Foucault, 2015: 89).*

El ejercicio del poder en la organización posmoderna dista mucho de igualarse al ejercicio del poder en la organización moderna: en esta última, dicho ejercicio pasaba por la acción vigilante y controladora del capataz y su látigo sobre los obreros y trabajadores en general, la idea era –

acorde a los principios taylorianos: sacar el mayor provecho al trabajo humano en aras de incrementar la producción y, por ende, los beneficios de la Empresa. La situación descrita se experimentó durante casi un siglo, a pesar del surgimiento de otras escuelas de pensamiento administrativo que situaban al ser humano en el centro del análisis administrativo, organizacional y social. No obstante el dominio ejercido por este pensamiento, surgieron nuevas perspectivas que se inclinaron por tener en el centro del análisis al ser humano: el poder managerial donde el trabajador interioriza valores, normas, actitudes, patrones y modifica su comportamiento (De Gaulejac, 2006).

Un ejemplo claro del ejercicio del poder en la organización lo constituye la búsqueda y despliegue de un esfuerzo constante por parte de los trabajadores para controlar las llamadas “zonas de incertidumbre”<sup>4</sup> (Crozier & Friedberg, 1990), este ejercicio desde el enfoque institucional incluye también la búsqueda incesante de un orden político para la sociedad como un todo que incluye actores, reglas, grupos, instituciones y la formación tecnoeconómica y sociohistórica en perspectivas (March & Olsen, 1997). El ejercicio del poder en la Empresa en nuestra propuesta pasa por el reconocimiento de la existencia de una correlación de fuerzas entre la Administración y los trabajadores donde la existencia de los contratos y los incentivos que éstos crean constituyen el centro del análisis. Desde la perspectiva del análisis contractual,

*“El mundo del contrato se describe como un mundo de: 1) planeación, 2) promesa, 3) competencia y 4) gobernación (u ordenamiento privado). Cuál de estas descripciones sea la más aplicable es algo que depende de los supuestos conductistas aplicables a un intercambio y de los atributos económicos del bien o servicio en cuestión” (Williamson, 1989: 40).*

El contrato es la figura jurídica que permite en la Empresa dinamizar los intercambios y la actividad económica no sólo hacia el interior sino en sus relaciones con el exterior. Los derechos de propiedad, por su parte, le otorgan a sus

titulares el derecho a usarlos de la manera que ellos consideren apropiada así como el usufructo derivado de dicha actividad y hacen posible la transferencia parcial de los beneficios a través de los contratos: esta transferencia es la forma que asume la distribución de los recursos entre los diversos agentes participantes en el proceso económico. Es así como el uso corriente de los contratos para respaldar las transacciones en el intercambio económico, tienen implicaciones profundas en el desempeño de la Empresa y, por ende, de la economía. Para cerrar este apartado, se menciona la existencia de los costos de transacción en la economía, por derivación:

*“Conviene distinguir los costos de transacción de tipo ex ante y de tipo ex post. Los primeros son los costos de la redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo” (...) “Los costos ex post de la contratación asumen varias formas. Se incluyen aquí: 1) los costos de mala adaptación en que se incurre cuando las transacciones se salen del alineamiento en relación con lo que Masahiko Aoki llama la “cambiante curva contractual” (1983), 2) los costos del regateo en que se incurre cuando se hacen esfuerzos bilaterales para corregir las malas alineaciones ex post; 3) los costos de establecimiento y administración asociados a las estructuras de gobernación (que a menudo no son los tribunales) a las que se envían las disputas, y 4) los costos del aseguramiento de los compromisos” (Williamson, 1989: 30, 32).*

A guisa de conclusiones para este apartado, el ejercicio del poder en la empresa tiene una expresión muy clara que recae en el uso ampliado de mecanismos altamente formalizados: los contratos y los derechos de propiedad. El uso apropiado de estas instituciones formales hace posible la reducción de los costos de transacción en la empresa y, por consiguiente, incrementar la tasa de beneficios. A fin de cuentas, la separación entre la propiedad y el control no son sino el reflejo de la marcada división del trabajo, la especialización y el ejercicio del poder en la organización (Ayala, 1999).

Por otra parte, cabe mencionar que el ejercicio del poder en la organización es un punto de vista micro social, en el sentido de que atañe a una mirada de la forma de gobierno en la Empresa. En ese sentido, surgen disputas naturales por contro-

lar los espacios de poder y uno de los más estudiados concierne al poder relativo que ejercen los administradores en la empresa. En sintonía con lo anterior,

*“Una gran dificultad de la concepción del contrato de los administradores con la corporación como los contratos de otros grupos de intereses deriva de la percepción de los administradores en el control efectivo de la corporación. En lugar de ser agentes responsables ante los accionistas, los administradores operan la empresa tomando muy en cuenta sus propios intereses”* (Williamson, 1989:315), y la toma de decisiones en la Empresa corre a cargo del ápice estratégico (Mintzberg, 1988).

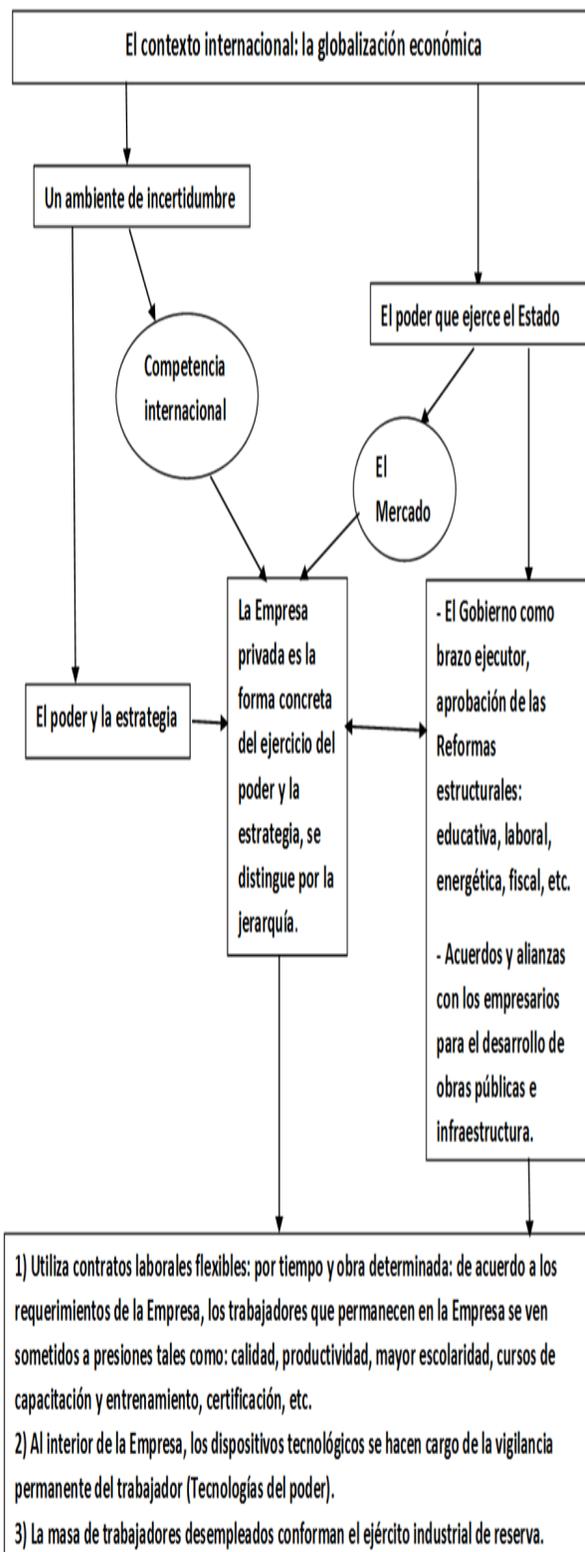
Resulta claro que los administradores (CEO) representan una esfera de poder que debe velar por los intereses de los accionistas; sin embargo, en la práctica ellos también pretenden ganar espacios de poder que les permita un mayor margen de maniobra dentro de la organización.

### **Un punto de encuentro entre el ejercicio del poder y la estrategia en la organización: la toma de decisiones**

El análisis de la toma de decisiones en la organización es uno de los temas más estudiados y de los que mayor controversia han generado.

Entre los que consideramos aportes fundamentales y que, a nuestro juicio, son de gran utilidad a nuestro propósito, destacan los siguientes: los avances de las investigaciones llevadas a cabo por Simon (1982) donde el actor decisor posee racionalidad limitada y se caracteriza por la información incompleta, asimetrías de poder, mercados imperfectos, externalidades, bienes públicos y no busca elecciones optimizadoras sino que éstas le resulten satisfactorias. De acuerdo con Luhmann (2005) la organización es un conjunto autopoietico de decisiones y, por último, para Ostrom (2015) al ser humano tomador de decisiones lo caracterizan los modelos mentales falibles: busca que sus elecciones sean satisfactorias y provienen de la experiencia y la cultura.

**Figura 2. El poder y la estrategia en la empresa: la existencia de contratos laborales flexibles**



Fuente: Elaboración propia con base en Marx (2014), Foucault (2015) y Williamson (1982).

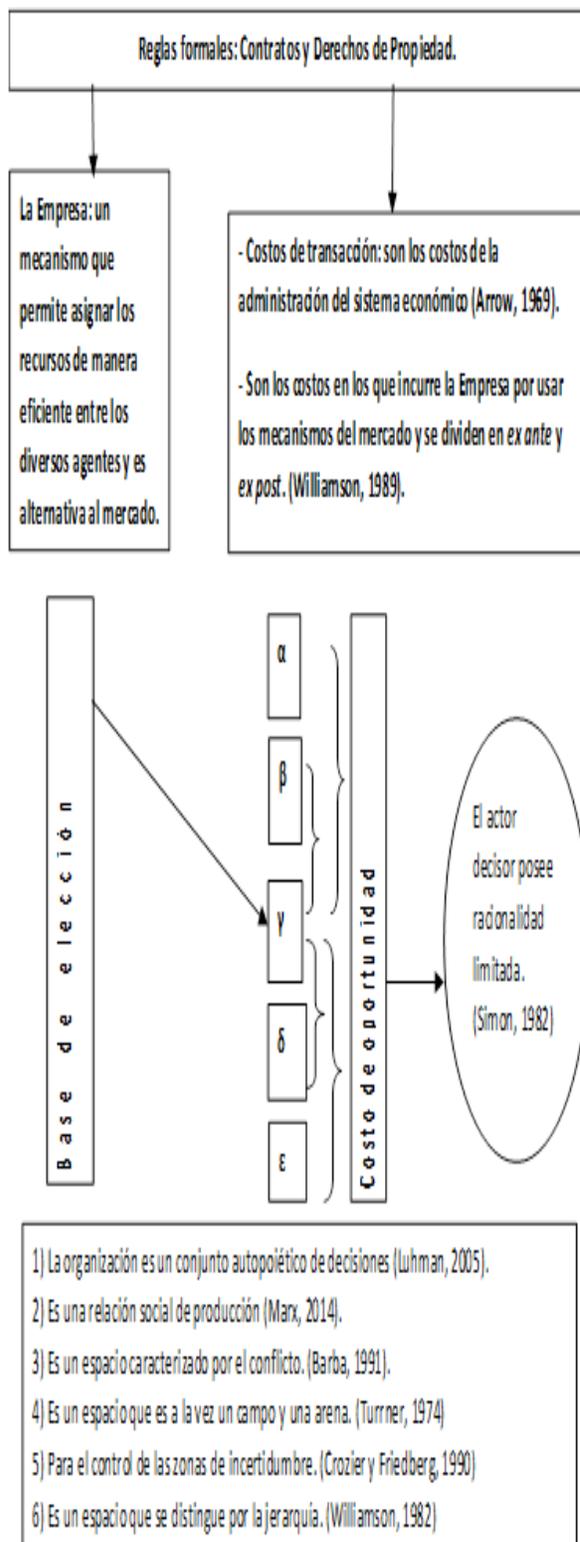
## Una integración de la estrategia y del ejercicio del poder en la organización desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia

El análisis de la integración entre la estrategia y el ejercicio del poder en la organización desde la Teoría de la Agencia, asume tres postulados básicos: 1) La existencia al interior de la organización de al menos dos esferas de poder: la representada por el Consejo de Accionistas (*principal*) que detentan la propiedad y, del Director de la Empresa o CEO (*agente*) responsable del control, 2) la existencia de un entramado de relaciones e interrelaciones entre ambas esferas, caracterizadas por un proceso de negociación permanente en aras de ganar espacios de poder en la organización, y 3) Las implicaciones a que dan lugar las interrelaciones en la organización, porque inevitablemente repercuten en el día a día y en el reparto del poder dentro de la organización.

Teniendo en cuenta estos tres postulados básicos, enunciarnos que la Teoría de la Agencia es la que ha logrado avances importantes para comprender las relaciones que se presentan entre el principal y el agente dentro de la Empresa. Asimismo, tiene que ver con la forma en que se sigan los contratos entre ambas partes o, dicho en otras palabras, refiere también a los incentivos y castigos de acuerdo a la forma en que se conduzca el agente en su desempeño. En sintonía con lo anterior,

*“Definimos una relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el principal (s)) compromete a otra persona (el agente) a prestar algún servicio lo cual conlleva delegar alguna autoridad en la toma de decisiones al agente. Si ambas partes de la relación, son maximizadores de utilidad, hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal. El principal puede limitar divergencias de sus intereses estableciendo incentivos apropiados para el agente e incurriendo en costos de monitoreo diseñados para limitar las actividades aberrantes del agente. Se añade que, en algunas situaciones gastará recursos en forma de pago al agente (costos de vinculación) para garantizar que él no tomará ciertas acciones que dañarán al principal o para asegurar que el principal será compensado si el agente incurre en tales acciones” (Jensen & Meckling, 1976:5).*

Figura 3. La toma de decisiones en la Empresa: un punto de vista institucional.



Fuente: Elaboración propia con base en Arrow (1969 citado en Williamson, 1989), Marx (2014), Turner (1974), Coase (1937), Simon (1982), Williamson (1982, 1989), North (1993), Crozier y Friedberg (1990), Luhmann (2005) y Barba (1994).

Las relaciones de agencia cubren un amplio espectro de actividades derivadas de las relaciones entre el agente y el principal: se nota a partir de lo anterior, que el principal realiza desembolsos para garantizar que el agente actúe de conformidad con sus intereses y, sin embargo, la forma en que el agente actúa en la organización tiene mucho que ver con las pasiones propias del ser humano, que inevitablemente se hacen presentes en la toma de decisiones. Akerlof y Shiller (2009) le llaman espíritus animales y entre ellos destacan los siguientes: la confianza y sus multiplicadores, la equidad, la corrupción y mala fe, la ilusión monetaria, y las historias o relatos. De resultados, el comportamiento del agente y los esfuerzos realizados por el principal para contrarrestar las desviaciones de la conducta del agente, lo llevan a incurrir en los llamados costos de agencia. Así,

*“Definimos los costos de agencia como la suma de: 1) el monitoreo de los gastos por el principal, 2) los gastos de vinculación por el agente, y 3) la pérdida residual” (Jensen & Meckling, 1976: 6).*

Por lo que toca al primer rubro, el proceso de monitoreo de los gastos por parte del principal es una acción preventiva para vigilar el uso adecuado de los recursos en la organización por parte del agente, el segundo apartado corresponde a los gastos de vinculación por el agente y se refiere a todos aquellos gastos asociados a la forma de prevenir acciones dolosas por parte agente y que dañen el patrimonio del principal, así como aquellos desembolsos por parte del principal para asegurarse de alguna manera una compensación en caso de que el agente actúe contra sus intereses y los de la organización. Por último, la pérdida residual se refiere a la forma en que se dividen las pérdidas una vez que se han liquidado todos los activos de la Empresa en caso de quiebra.

Resulta interesante y esclarecedor que una empresa fijadora de precios (monopolio) tiene los mismos incentivos que una empresa en los mercados competitivos para incurrir en costos de agencia y asegurarse que el tomador de decisiones y responsable del control (el agente) no ac-

tuará en su contra y, en caso de hacerlo, asegurarse una compensación.

Queda claro en este esquema que los beneficios pecuniarios a que tiene derecho el agente (CEO) representan los incentivos plasmados en el contrato. Estos beneficios se incrementan cuando el agente es además miembro del Consejo de Accionistas: asume así la forma de un poder delegado por el Consejo de Accionistas hacia uno de sus miembros para que los represente y se haga cargo del control en la organización.

Es también un poder fiduciario, es decir, un poder basado en la confianza que tiene el principal en la persona que ha sido designada o elegida como agente, mediada dicha relación por un contrato. En el caso de los costos de agencia de la deuda, es necesario señalar, que la Empresa se atiene estrictamente a los siguientes lineamientos: a) *“los incentivos asociados con firmas altamente apalancadas, 2) los costos de monitoreo que esos incentivos engendran, y 3) los costos de bancarrota. Además, todos estos costos son simplemente aspectos particulares de los costos de agencia asociados con la existencia de reclamaciones de deuda sobre la Empresa” (Jensen & Meckling, 1976: 40).*

La asunción de responsabilidades por parte de la Empresa en caso de quiebra o bancarrota, varía de acuerdo a las siguientes condiciones: si el Consejo de Accionistas ha hecho aportaciones de capital con recursos propios o si han tomado préstamos (deuda) con alguna institución financiera y, en caso de haber contraído una deuda, en qué medida la composición del capital social corresponde a deuda y en qué medida corresponde a aportaciones propias de los accionistas o la estructura de capital de la Empresa.

Otro aspecto a considerar es si el agente es también miembro del Consejo de Accionistas (principal) o si es un profesional independiente ajeno al Consejo: en todo caso la especificidad de los activos es el sello distintivo del contrato (Williamson, 1989). Los costos de agencia relacio-

nados con la deuda, concierne al monto de empréstitos solicitados por la Empresa ya sea para decisiones de inversión y es responsabilidad entera de los accionistas. A manera de corolario,

*“En resumen los costos de agencia asociados con la deuda, consisten en: 1) la oportunidad de pérdida de riqueza causada por el impacto de la deuda sobre las decisiones de inversión de la Empresa, 2) el monitoreo y los gastos de vinculación por los tenedores de bonos y el gerente-propietario (la Empresa), y 3) la bancarrota y los costos de reorganización” (Jensen y Meckling, 1976: 51).*

En un estudio concluyente respecto a las relaciones entre el agente y el principal - específicamente relacionada con el pago de compensaciones al agente- determinaron lo siguiente:

1. *Contrario a la creencia prevaleciente a través del tiempo, los ejecutivos no están recibiendo sueldos y bonos récord.*
2. *Los cambios anuales en el pago a los ejecutivos no reflejan los cambios en el desempeño corporativo.*
3. *La compensación para los CEO's no es más variable que la compensación para los empleados pagados por hora y asalariados.*
4. *Con respecto al pago por desempeño, la compensación del CEO está empeorando más que mejorando” (Jensen & Murphy, 1990: 2-3).*

El estudio llevado a cabo por Jensen y Murphy (1990) corresponde al período 1982-1988 e hicieron un estudio comparativo con el período 1934-1938 y tomando como año base a 1988 para un análisis que arrojará mayor certidumbre y el resultado fue que para el período 1934-1938 los CEO's percibían en promedio \$882,000 dólares anuales, mientras que en el período 1982-1988 la percepción promedio fue de \$843,000 dólares anuales, lo que habla no sólo de un estancamiento en sus percepciones sino que sus ingresos han empeorado, haciendo el comparativo para los períodos de referencia.

## Resultados

El análisis de las relaciones entre el agente (CEO) y el principal (Consejo de Accionistas) pasa por un estudio de las relaciones contractuales donde se especifican claramente derechos y obli-

gaciones de cada una de las partes firmantes. El Consejo de Accionistas delega un poder - transacción mediada por un contrato- mediante el cual el agente se ve facultado con la autoridad suficiente para tomar decisiones en representación del principal.

Los costos de agencia son aquellos costos derivados de las relaciones de agencia: a) monitoreo de los gastos por el principal, b) gastos de vinculación por el agente, y c) la pérdida residual. Quedan implícitos aquellos desembolsos realizados por el principal para detener las acciones negativas del agente y, por extensión, las erogaciones hechas por el principal para atajar aquellas acciones que vayan en perjuicio del patrimonio de la organización y, realiza desembolsos extraordinarios, para asegurarse una compensación en caso de que el agente actúe en forma dolosa contra el patrimonio de la Empresa.

Las relaciones entre el agente y el principal reflejan un proceso complejo de negociación que no es sino una expresión de la lucha por conquistar espacios de poder en la organización. Por lo anterior, los costos de agencia son un inevitable resultado de las relaciones de agencia.

## Conclusión

1. El contrato y los derechos de propiedad son instituciones formales y la expresión concreta del ejercicio del poder en la organización.
2. El ápice estratégico es el área responsable de implementar la estrategia en la organización.
3. La teoría de la agencia analiza las interrelaciones entre el agente (CEO) y el principal (Consejo de Accionistas) y sus implicaciones para la organización.
4. Las relaciones de agencia aunadas a las instituciones formales (contratos y derechos de propiedad) no hacen sino reforzar la separación entre la propiedad y el control en la organización.

5. Los costos de agencia están representados por:
  - a) el monitoreo de los gastos por el principal,
  - b) los gastos de vinculación del agente, y c) la pérdida residual.
6. El entramado de relaciones que se tejen entre el agente y el principal constituyen un proceso complejo de negociación que tiene como objetivo conquistar espacios de poder en la organización.
7. Temas relevantes que surgen de la relación entre el agente (CEO) y el principal (Consejo de Accionistas), además de los costos de agencia, los siguientes: el paquete de incentivos y compensaciones a que tiene el derecho el agente por actuar en representación del principal como responsable del control; la estructura del capital social de la Empresa, los niveles de apalancamiento, los costos de agencia y su relación con la deuda de la Empresa, entre otros.
8. El monopolio (fijador de precios) posee los mismos incentivos que la Empresa competitiva (precio-aceptante) para incurrir en costos de agencia, debido a que existe el mismo interés por prevenir el oportunismo del agente, y está dispuesto a hacer desembolsos extraordinarios para asegurarse una compensación en caso de que el agente tome acciones en detrimento de los intereses del principal.
9. El ejercicio del poder y la estrategia en la organización -encuentran en la toma de decisiones- un punto de encuentro.
10. Los costos de agencia son el resultado inevitable de las relaciones de agencia.

## Notas

<sup>1</sup> La lógica de la empresa privada es lograr una tasa de ganancias satisfactoria, en tanto que la organización pública tiene por lógica el grado de cumplimiento con la sociedad de acuerdo con referentes institucionales en un contexto político determinado.

<sup>2</sup> En las estructuras organizacionales verticales, se presenta un ejercicio del poder abiertamente disciplinario, parafraseando a Foucault (2002) y, en ocasiones, autoritario y despótico; en tanto que en las estructuras organizacionales horizontales, este ejercicio es más suave pero igual de efectivo; en las es-

tructuras en red, existe un ejercicio del poder enmascarado de cooperación voluntario. De lo anterior se desprende que el ejercicio del poder está presente en todo tipo de estructuras organizacionales.

<sup>3</sup> Se trata de un ejercicio del poder más sutil y efectivo, que lo mismo aplica para un hospital o una prisión que para una fábrica o una oficina del gobierno, de lo que se trata es de vigilar para garantizar el control y el orden.

<sup>4</sup> El estudio que desarrollaron en una organización fabril en Francia, arrojó resultados que ilustran la situación que se vivía en la Empresa: los obreros de mantenimiento de las máquinas estaban en una disputa constante con los obreros de producción, por ganar la aceptación y el reconocimiento de los supervisores: redundó en que los primeros, tenían el poder para ocasionar un desperfecto en las máquinas y parar la producción. A esta situación le denominaron Crozier y Friedberg (1990) control de las zonas de incertidumbre.

<sup>5</sup> El contrato, *stricto sensu*, es una institución formal que obliga a los firmantes: es un acuerdo de voluntades mediante el cual se ha pactado algún tipo de transacción. Su principal característica es la existencia de castigos e incentivos. Una de las principales características del contrato es la especificidad de los activos a intercambiar.

## Referencias

- Akerlof, G. & R. Shiller (2009). *Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ayala, J. (1999). *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barba, A. (1994). Conflicto Organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder. *Estrategias Organizacionales*, 11, 47-80.
- Castaignts, J. (2000). *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. México: UAM-Iztapalapa & Plaza y Valdés.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 16, 386-405.
- Crozier, M. & E. Friedberg (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- De Gaulejac, V. (2006). Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación. En T. Páramo (coord.), *Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI*, pp. 405-424.. México: UAM-Iztapalapa / Plaza y Valdés.

- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: el nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2015). *No hay más verdad que la que establece el poder*. Madrid: RBA Gredos.
- Hobbes, T. (2014). *El Leviatán o el Estado*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jensen, M. y W. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.
- Jensen, M. & K. J. Murphy (1990). CEO Incentives: It's Not How Much You Pay, But How. *Harvard Business Review*, No. 3, Mayo-Junio.
- Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Anthropos / Universidad Iberoamericana.
- Makridakis, S. (1993). *Pronósticos. Estrategia y planificación para el siglo XXI*. Madrid: Díaz de Santos.
- March, J. & Olsen, J. (1997). El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional. *Gestión y Política Pública*, 6 (5), 41-73.
- Marx, C. (2014). *El Capital: Crítica de la Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ostrom, E. (2015). *Comprender la diversidad institucional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford / Nueva York: Basil Blackwell / John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA.
- Pümpin, C. & García, S. (1993). *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robinson, W. (2013). *Una teoría sobre el capitalismo global. Producción, clase y Estado en un mundo transnacional*. México: Siglo XXI.
- Simon, H. (1982). *El Comportamiento Administrativo. Estudios de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Smith, A. (1958). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Turner, V. (1974). *Dramas, fields and metaphors; symbolic action in human society*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1982). *Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.