



Escuela de Economía y Finanzas

# Documentos de trabajo

## Economía y Finanzas

Centro de Investigación  
Económicas y Financieras

No. 16-12  
2016

**Determinantes de los contratos implícitos y explícitos en  
la contratación gerencial**

*Herrera-Echeverri, Hernán*



## **Determinantes de los contratos implícitos y explícitos en la contratación gerencial**

Hernan Herrera-Echeverri  
Profesor Asociado  
Departamento de Finanzas  
Escuela de Economía y finanzas  
Universidad EAFIT

### **Abstract**

This article highlights the importance of determining the existence of explicit and implicit contracts in the hiring of managers, not included in the study prior Gillan et. Al. It shows how the asymmetry of information; the institutional context; and, firm and manager power faces the labor agreement will directly influence the type of contract. We conclude posing as a central argument that there are two types of determinants: influence and mediation. The mediation determinants make sense when they are explicitly linked to influence determinants. The influence determinants are combined in one or another given situation and exert influence on the mediation determinants. The latter are the ones who determine the propensity toward type of contract, and there are three: The expected value of the loss by hold up; the power with which managers and firms faced the agreement; and, the possibility of opportunistic behavior. Other determinants are classified as influence. This argument is contrasted by the use of structural analysis technique.

### **Resumen**

Este artículo resalta la importancia de los determinantes en la existencia de contratos explícitos e implícitos en la contratación de gerentes, no considerados en el estudio previo de Gillan et. al. Se muestra como la asimetría de información, el contexto institucional y el poder con que la firma y el gerente enfrentan el acuerdo laboral influyen de manera directa el tipo de contrato. Se concluye planteando como argumento central que existen dos clases de determinantes: los de influencia y los de mediación.

Los de mediación cobran sentido cuando están explícitamente relacionados con los de influencia. Los de influencia se combinan entre si en una situación dada y ejercen influencia sobre los de mediación. Estos últimos son los que determinan la propensión hacia el tipo de contrato, y son tres: El valor esperado de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento, el poder con que gerente y firma enfrentan el acuerdo y la posibilidad de comportamiento oportunista, los demás son clasificados como de influencia. Este argumento es contrastado mediante el uso de la técnica de análisis estructural.

## **1. Introducción**

Hasta el momento la existencia entre contratos explícitos e implícitos en los acuerdos laborales entre firma y gerente, se ha analizado teniendo en cuenta la incertidumbre, la reputación de la firma, la inversión en capital humano, la pérdida potencial del gerente ante un comportamiento oportunista de la firma y la susceptibilidad de un comportamiento oportunista del gerente. Yo me pregunto si estos son todos los determinantes que se deben tener en cuenta y si ellos inciden en el mismo nivel en la existencia del tipo de contrato en el acuerdo laboral.

El uso de contratos implícitos o explícitos influye en la posibilidad de construir relaciones laborales, con mayor beneficio para las partes. Específicamente en el nivel gerencial alto, este hecho toma importancia significativa, debido a que los gerentes requieren cierto grado de autonomía para el desarrollo de su labor; precisamente por el surgimiento de contingencias no previstas en el desempeño de la firma que dirigen. Los contratos explícitos pretenden garantizar el cumplimiento de los objetivos contractuales y dar mayor eficiencia en la relación laboral, sin embargo, en el caso de la contratación gerencial, el uso de un contrato explícito puede limitar la autonomía, siendo esto contraproducente para el logro de los objetivos de contratación.

Por otro lado, un contrato implícito puede proporcionar mayor autonomía, pero genera posibilidad de comportamiento oportunista, tanto de la firma como del gerente. Así, cuando se usa un contrato explícito, se codifican ampliamente los términos de la relación laboral en un documento, lo cual permite dar mayor claridad y protección a las partes, pero se sacrifica flexibilidad. El caso contrario, ocurre cuando la relación laboral está regida por un contrato implícito.

Lo anterior, plantea la necesidad de precisar los determinantes que pueden incidir en la existencia de un contrato implícito o explícito en el desarrollo de una relación laboral entre gerente y firma. Para tales efectos este trabajo en la primera parte analiza la argumentación más reciente sobre el tema, proporcionada por Gillan, S., Hartzell J., Parrino R. (2006) en *Implicit vs. Explicit Contracts: Evidence from CEO employment agreements*<sup>1</sup>. En la segunda parte cuestiona algunas de las conclusiones obtenidas por estos autores y amplía el análisis de los determinantes de la existencia del tipo de contrato entre firma y gerente, para proponer en la tercera parte, una clasificación de dichos determinantes de acuerdo con la naturaleza de su relación y el nivel en que inciden en la existencia del tipo de contrato.

El artículo resalta la importancia de determinantes no considerados debidamente por Gillan et. al., en su artículo: la asimetría de información, el contexto institucional y el poder con que la firma y el gerente enfrentan el acuerdo laboral; y concluye planteando como argumento central que existen dos clases de determinantes: los de influencia y los de mediación. Los de mediación cobran sentido cuando están explícitamente relacionados con los de influencia. Los de influencia se combinan entre si en una situación dada y ejercen influencia sobre los de mediación. Estos últimos son los que determinan la propensión hacia el tipo de contrato, y son tres: El valor esperado de la

---

<sup>1</sup> Este trabajo asume que el tipo de relación que la firma construye con un presidente ejecutivo o un gerente general puede ser similar a la relación que desarrolla con los vicepresidentes o gerentes de segunda línea.

pérdida ante la probabilidad de incumplimiento, el poder con que gerente y firma enfrentan el acuerdo y la posibilidad de comportamiento oportunista, los demás son clasificados como de influencia. Este argumento es contrastado mediante el uso de la técnica de análisis estructural.

## 2. Antecedentes

El trabajo de Gillan, Hartzell y Parrino (2006) halló que poco menos de la mitad de las empresas de S&P 500 usan contratos explícitos. La evidencia sobre los determinantes para la decisión entre el uso de contratos implícitos y explícitos, en los acuerdos laborales entre gerentes y sus firmas se resume en el cuadro siguiente:

Determinante	Nivel	Tipo de contrato	
		Implícito	Explícito
<b>Asociados con la reputación de la firma</b>			
Reputación de la firma <sup>2</sup> : medido a través del desempeño de la firma, el tratamiento recibido por el gerente anterior y la independencia de la junta directiva.	Alta	+	-
	Baja	-	+
<b>Asociados con la incertidumbre del sector</b>			
Incertidumbre circundante: medida como la volatilidad del precio de la acción y la tasa de supervivencia en la industria.	Alta	+	-
	Baja	-	+
<b>Asociados con el nivel de inversión en capital humano</b>			
Procedencia del gerente <sup>3</sup> .	Externa	-	+
	Interna	+	-
<b>Asociados la pérdida potencial del gerente ante un comportamiento oportunista de la firma</b>			
Nivel de Homogeneidad/Heterogeneidad de la industria <sup>4</sup> .	Homogénea	-	+
	Heterogénea	+	-
Edad del gerente <sup>5</sup> .	Alta	+	-
	Baja	-	+

<sup>2</sup> El desempeño se mide con base en el total shareholder return, y la razón ebitda/activos. El tratamiento al gerente anterior se mide mediante la historia de despidos de gerentes en los últimos cinco años. La independencia de la junta directiva se mide determinando si los miembros eran o son empleados de la firma, tienen algún tipo de relación o parentesco con el gerente o si representan a alguna firma de inversión o seguros.

<sup>3</sup> Se asume que un gerente contratado de afuera requiere mayor inversión en capital humano, que un gerente ascendido dentro de la firma. La inversión será aun mayor, si el gerente externo proviene de una industria diferente.

<sup>4</sup> La homogeneidad se mide como la desviación estándar del cambio porcentual en la utilidad de la firma frente a otras empresas. Si es baja, entonces es homogénea por tener reacciones similares ante cambios en la oferta y la demanda. Un gerente tendrá más potencial de pérdida ante un comportamiento oportunista, cuando pertenece a una industria heterogénea.

<sup>5</sup> La proximidad del retiro de un gerente hará que este tenga menos potencial de pérdida ante el comportamiento oportunista, que un gerente joven, por le horizonte de vida del contrato.

Nivel salarial <sup>6</sup> .	Alto	-	+
	Bajo	+	-
<b>Asociados con la susceptibilidad de un comportamiento oportunista del gerente</b>			
Nivel de propiedad o sentido de pertenencia: medida a través del nivel de participación en la propiedad de la firma o por hecho de ser fundador o miembro de la familia fundadora.	Alta	+	-
	Baja	-	+
Probabilidad de continuidad de la relación y obtención de recompensas futuras.	Alta	+	-
	Baja	-	+

Este cuadro es un desarrollo propio que condensa los planteamientos de Gillan, Hartzell y Parrino (2006)

Los signos “+” y “-” en cada columna indican como afecta el nivel de cada determinante, la existencia de un contrato implícito o explícito. Así por ejemplo, la probabilidad que un gerente tenga un acuerdo laboral explícito, está relacionada directamente con la inversión en capital humano que el gerente demanda (medida en términos de la procedencia del gerente), El grado de pérdida potencial del gerente ante comportamiento oportunista de la firma (medida en términos de la edad del gerente, la homogeneidad de la industria y el nivel salarial) y la probabilidad de comportamiento oportunista del gerente (medida en términos de la probabilidad de continuidad de la relación laboral y del nivel de propiedad o sentido de pertenencia a la firma). La probabilidad que un gerente tenga un acuerdo laboral explícito está inversamente relacionada con el grado de incertidumbre circundante en la relación y la reputación de la firma.

### **3. Análisis de los determinantes de la existencia**

#### **3.1 Reputación:**

Según los planteamientos de Williamson (1991: p. 291) una barrera para la violación de un contrato es el potencial daño de la reputación. En los contratos laborales con gerentes, la reputación se constituye en un incentivo para que la firma respete los acuerdos pactados, debido a que ello le permitirá mantener una buena posición en el mercado laboral y en general buen prestigio como organización (Gillan, et. al. 2006: p.

---

<sup>6</sup> Un gerente tendrá más pérdida potencial cuando sus salarios y compensaciones son más altos.

7). Frente a lo anterior, podría decirse que la reputación opera de la misma manera para el gerente, porque violar un acuerdo implícito, deteriora la imagen del gerente, frente a otras posibles firmas interesadas en sus servicios. Así, alta reputación de las partes sería un determinante para la existencia de un contrato implícito.

Voy a introducir otro planteamiento que nos permitirá ver como la reputación puede obrar a favor de la existencia de un contrato explícito. En presencia de un contrato implícito, la reputación del gerente puede operar de manera contraproducente para la firma. Si el gerente desea conservar su reputación, ya sea para ascender en la firma o para mantenerse atractivo para el mercado laboral, puede en ocasiones omitir información, tomar decisiones conservadoras o eludir comprometerse en proyectos que impliquen grados significativos de riesgo. En consecuencia, la tendencia del gerente por mantener su reputación, puede generar influencias negativas, para aplicar toda su habilidad en desarrollo de su labor. Desde este punto de vista, un contrato implícito podría dar lugar al comportamiento oportunista del gerente, por el deseo de conservar o incrementar su reputación y así, sería preferible un contrato explícito.

Mi conclusión es que la reputación puede influir en uno u otro sentido para determinar la existencia de un contrato implícito o explícito, pero que el sentido de su influencia esta mediado por la posibilidad de comportamiento oportunista de las partes, y que es esta mediación la que determina la existencia del tipo de contrato.

### **3.2 Incertidumbre:**

Para una firma que opera en contextos de alta incertidumbre, el valor de la flexibilidad proveída por un contrato implícito es mayor que el valor de las protecciones adicionales, proporcionadas por un contrato explícito, para prevenir la posibilidad de comportamiento oportunista del gerente (Gillan, et. al. 2006: p. 7).

En mi concepto, el tratamiento anterior de la incertidumbre como determinante de contratos implícitos o explícitos presenta algunas limitaciones. La literatura indica que los empleados tienen más aversión al riesgo que los empleadores (Flanagan: 1984. p. 345), por lo cual un gerente en tiempo de incertidumbre, puede preferir un contrato explícito, debido a que de esta forma, previene un posible incumplimiento de la firma, si las cosas salen mal. Otro aspecto que puede entrar en contradicción con la afirmación del párrafo anterior, es que las firmas prefieren firmar contratos de corto plazo en periodos de incertidumbre (Rich, Tracy: 2004. p. 24), y según la evidencia hallada (Gillan, et. al. 2006: p. 34), los contratos explícitos tienden a ser usados preferiblemente en relaciones de menor duración (porque es menos costoso configurarlos). Según los hallazgos de Gillan et. al., en el corto plazo, se omite la realización de contratos explícitos, y se opta por los contratos implícitos, cuando la propensión al comportamiento oportunista de las partes es baja. (Gillan, et. al. 2006: p. 35).

De lo anterior concluyo que, no obstante la flexibilidad que proporcionan los contratos implícitos en periodos de incertidumbre, puede haber cabida a contratos explícitos, cuando los periodos de contratación son reducidos o cuando un buen gerente tiene la posibilidad de exigir un contrato de tipo explícito, para protegerse de cambios económicos negativos que afecten el desempeño de la firma y la firma está interesada en atraer a este buen gerente. Aquí nuevamente se puede ver que, si bien la incertidumbre influye en la existencia del tipo de contrato, no es la variable que media dicha existencia. En el primer caso, la existencia del contrato explícito está mediada por la posibilidad de prevenir el comportamiento oportunista del gerente y en el segundo caso, por el poder del gerente frente al acuerdo laboral.

Incluso en el propio planteamiento de Gillan et. al., no es la incertidumbre la que media la existencia del contrato implícito, es el valor de la flexibilidad en condiciones de

incertidumbre, la que hace esta mediación. Ahora, para mí, es más correcto reexpresar el valor de la flexibilidad en términos del valor de la pérdida esperada para firma ante el incumplimiento, puesto que obviamente, un contrato rígido puede incrementar la probabilidad de incumplimiento del gerente<sup>7</sup>.

### **3.3 Inversión en capital humano y homogeneidad de la industria e incertidumbre**

Los gerentes contratados desde afuera de la firma, tienen mayor probabilidad de requerir inversión adicional en capital humano. La firma puede enfrentar un comportamiento oportunista del gerente, si la inversión en él o el costo de reemplazarlo son altos. Por otro lado el gerente, una vez que se ha embarcado en el desarrollo de habilidades específicas, puede quedar por fuera del mercado laboral, lo que lo haría vulnerable ante un posible incumplimiento de la firma en los términos del contrato (Gillan, Hartzell, Parrino. 2006: p. 17). Este análisis llevaría a la conclusión que, ante la presencia de inversión en capital humano, ambas partes preferirían contratos explícitos de largo plazo.

Considero limitada una conclusión en este sentido, sin considerar al menos dos elementos adicionales: la incertidumbre y la heterogeneidad de la industria. Cuando el capital humano específico es óptimo y la industria es heterogénea, se impide la movilidad laboral, lo cual reduciría la propensión de la firma hacia los contratos explícitos. De otra parte, el gerente estaría más dispuesto aceptar un contrato implícito, cuando percibe menos incertidumbre sobre el resultado posible de la labor y la continuidad del contrato, así la industria sea heterogénea. En industrias homogéneas, la inversión en capital humano puede ser más riesgosa para la firma, dado que ante un incremento de la habilidad del gerente, hay mayor propensión a la movilidad. Un

---

<sup>7</sup> El valor esperado de la pérdida para la firma o el gerente es la multiplicación de la probabilidad de incumplimiento multiplicado por el valor de la pérdida. La probabilidad incumplimiento esta determinada por la probabilidad de hold up de las partes, pero como se desprende de mi planteamiento, también por la probabilidad de que las condiciones contractuales permitan llevar a cabo el cumplimiento.

contrato explícito puede poner barreras a esta movilidad, pero quedaría el problema de una posible disminución de la productividad de un gerente retenido a insatisfacción<sup>8</sup>.

Las deducciones anteriores me permiten concluir que no es singularmente el nivel de inversión en capital humano el determinante de la existencia del tipo contractual, sino que este se combina con la heterogeneidad de la industria y la incertidumbre<sup>9</sup>, y que esta combinación cobra sentido cuando se establece su influencia sobre el valor esperado de la pérdida para las partes, ante el incumplimiento del contrato. Así, es el valor esperado de la pérdida que media la existencia del tipo de contrato en este caso.

### **3.4 Procedencia del gerente y asimetría de información**

Los gerentes que provienen de afuera de la firma son más propensos a tener contratos explícitos que los gerentes ascendidos, esta propensión se incrementa en condiciones de baja reputación de la firma y heterogeneidad de la industria, que implique una inversión del gerente en dedicación a una labor específica (Gillan, et. al. 2006: p. 17). Pienso que los autores no han considerado otra explicación al predominio de los contratos explícitos, cuando el gerente proviene de afuera: la existencia de asimetría de información; me refiero a este aspecto en los dos párrafos siguientes.

Para la firma hay mayor incertidumbre en el proceso de contratación de un gerente externo, dado que no lo conoce, por lo cual otorgar flexibilidad y autonomía puede implicar un riesgo para la organización, por lo menos mientras lo conoce mejor. Un

---

<sup>8</sup> Aquí me parece pertinente plantear que el éxito de una firma está determinado en gran proporción, por los niveles de la habilidad del gerente en su labor, los cuales se incrementan por la inversión en capital humano y por el avance del ciclo de vida de su perfil productivo, pero también porque el gerente se siente a gusto dentro de la relación. Para evitar la movilidad, los trabajadores que permanezcan en la firma, deben experimentar mejoras en los ingresos percibidos, como resultado de la inversión en capital humano. Estos incrementos deben ser percibidos como iguales o superiores, a los que les representaría el incremento obtenido, a través del cambio de trabajo. Así, el uso de un contrato explícito o implícito ante inversiones en capital humano está fuertemente condicionado por la probabilidad de la firma para inducir en el gerente, una percepción de su ingreso igual o superior al de sus alternativas de movilidad. Si la firma lo logra, se reduce la probabilidad de que el gerente se retire o que incumpla el contrato, disminuyéndose el imperativo de la elaboración de un contrato explícito. La firma estará más o menos interesada en inducir esta percepción, dependiendo de la magnitud de la pérdida que enfrente ante el posible retiro.

<sup>9</sup> Al igual que puede hacerlo con otros determinantes que influyen en la relación laboral entre firma y gerente.

contrato implícito puede incrementar el riesgo moral en la relación laboral, debido a que al no precisarse detalladamente los términos contractuales, se incrementa la posibilidad de que el gerente pueda buscar objetivos personales en detrimento de los intereses de la firma. Dado el alto costo del monitoreo en los niveles gerenciales, las firmas tratan de minimizar este riesgo en la contratación de los gerentes, estableciendo arreglos laborales que impliquen incentivos acordes a los niveles de ejecución o mediante el pago con participaciones en la propiedad de la empresa. De esta forma se pretende alinear los intereses del gerente con los de la firma. Obviamente, la definición de estos arreglos y la búsqueda de mayor posibilidad de monitoreo para establecer barreras al riesgo moral, incide sobre la preferencia de la firma<sup>10</sup> por la contratación de tipo explícito, pero el determinante que media la existencia del tipo contractual, no es establecer barreras al riesgo moral. El riesgo moral cobra sentido cuando posibilita de forma “crítica”<sup>11</sup> el comportamiento oportunista de un gerente que no se conoce bien, siendo entonces, nuevamente, la posibilidad de comportamiento oportunista la que media la existencia del tipo contractual.

### **3.5 Edad del gerente y posición frente al riesgo**

Según Gillan, Hartzell y Parrino, los jóvenes gerentes son incondicionalmente más propensos a preferir contratos explícitos, esta propensión se incrementa cuando la

---

<sup>10</sup> Aquí valdría la pena preguntarse, si es posible establecer riesgo moral no solo en la actuación del gerente, sino también en la actuación de la firma.

<sup>11</sup> Para explicitar la referencia al término “crítica”, expongo el siguiente caso: Teniendo en cuenta la naturaleza variada del trabajo del gerente, la fijación de un contrato explícito que especifique un sistema de pago por resultados puede conllevar problemas para incentivar el desempeño de tareas relevantes, cuyos resultados no son fáciles de medir. Así, el contrato fijaría incentivos más bajos o no fijaría incentivos a las tareas más difíciles de medir. En esta situación, el gerente podría dedicar todo su esfuerzo a las tareas más remuneradas y descuidará el resto (Holmstrom y Milgrom: 1991 p. 128 ss). Este problema refleja la imposibilidad de determinar totalmente la conducta del gerente conforme a los deseos de la firma a través del contrato explícito, e implicaría que en la relación gerente-firma siempre debe haber un grado subyacente de confianza. Así, en situaciones donde el riesgo moral tiene menores implicaciones (no críticas) sobre la posibilidad de comportamiento oportunista, la firma estará menos reacia al contrato de tipo implícito. En condiciones en donde el riesgo moral implica mayores posibilidades (críticas) de comportamiento oportunista del gerente, la firma sabrá que no se puede confiar sin exponerse y resultar vulnerable al comportamiento oportunista del gerente, prefiriendo la existencia de un contrato explícito.

reputación de la firma no es alta. De otro lado se halló, que la proporción de gerentes de mayor edad con contratos explícitos es de uno en tres, a partir de lo cual se puede inferir, que los gerentes de mayor edad son más propensos a aceptar contratos implícitos, sin importar la reputación de la empresa (Gillan, et. al. 2006: p. 26). Lo anterior indicaría que los gerentes jóvenes tienen más que perder, ante la posibilidad de incumplimiento de las firmas, que los gerentes de mayor edad.

Aquí surgen nuevas dudas que me apartan de los planteamientos de los autores. Explico: por lo regular los jóvenes gerentes tienden a ser más competitivos y por ende tener mayor propensión a aceptar propuestas que les permitan ganar reputación rápidamente. Los jóvenes gerentes son concientes que para poder ganar reputación en el mercado laboral, frente a otros posibles candidatos que les llevan la delantera, deben tomar riesgos que impliquen la obtención de logros importantes y consecuentemente un mejor posicionamiento. Un gerente con una reputación ganada, no tiene razones para tomar riesgos importantes, puesto que no desea comprometer innecesariamente el posicionamiento obtenido. Entonces, es posible considerar, que la evidencia hallada por Gillan, et. al., sea el resultado de la búsqueda de protección de las firmas para limitar la propensión de los gerentes jóvenes a la toma de decisiones demasiado riesgosas. En este sentido concluyo, que la magnitud de la pérdida esperada en la relación, es la que media la preferencia de la firma por asegurarse con contratos explícitos.

Otro argumento que puede sustentar la anterior conclusión es que los trabajadores sienten menos barreras para romper contratos implícitos, mientras que a las firmas se les facilita despedir a un trabajador, con el cual posee un contrato explícito (Flanagan: 1984. p. 347). Esto haría que las firmas prefieran contratos implícitos con los gerentes jóvenes por dos razones. La primera, es que les permite la terminación anticipada del contrato, si el desempeño del joven gerente no es el esperado (el desempeño de un

gerente joven genera mayor incertidumbre, que el de un gerente con larga trayectoria). La segunda razón es que incrementan las barreras de los gerentes jóvenes para romper el contrato, dado que son propensos a mayor movilidad. Así, vemos que una firma con una magnitud considerable de valor esperado de pérdida en la relación, intentará controlar el incumplimiento del gerente joven con un contrato explícito.

### **3.6 El marco institucional**

En sus planteamientos Gillan, et. al., omiten considerar un determinante que en mi concepto es fundamental, se trata del marco institucional y por ello ocuparé algunas líneas a explicar por que lo considero importante y como ejerce influencia sobre los tres determinantes que median la existencia del tipo de contrato.

Los sistemas de normas y reglas que componen el marco institucional, permiten que las partes en el contrato laboral, tengan mayor posibilidad de predecir el comportamiento de la otra parte dentro de la relación, haciendo posible la generación de grados de confianza y estabilidad (Deakin y Wilkinson: 1995. p. 12 ss). Las normas y reglas le permiten a la junta directiva de la empresa mantener su prerrogativa de dirección, mientras al mismo tiempo garantizan al gerente ciertas expectativas de continuidad y seguridad. Estas normas y reglas le dan a los acuerdos laborales un estatus que va más allá del contrato y que implican convenciones de tipo legal y social. Las normas internas de la organización (tales como los reglamentos de trabajo, salud ocupacional, códigos de buen gobierno, entre otros) están soportadas por normas externas, las cuales constituyen una fuerza legal sobre la que se sustentan, expectativas de comportamiento del gerente y la firma, haciendo más legítima y predecible la relación laboral. Consecuentemente un marco institucional fuertemente arraigado, reduce la posibilidad de comportamiento oportunista, constituye un desestímulo para el incumplimiento y

contribuye a legitimizar el tipo de poder que pueden ejercer las partes en el acuerdo laboral.

### **3.7 El poder con que se enfrenta el acuerdo**

Finalmente quiero plantear otra variable omitido por Gillan, et. al., en su trabajo. Se trata del poder con que se llega a un acuerdo, variable que media la existencia del tipo de contrato de la siguiente forma. Normalmente es la firma actuando como principal, la que elige el tipo de contrato y lo ofrece al gerente, quien actuando como agente se ve obligado a aceptarlo, si está interesado en el trabajo y no tiene mayores posibilidades por fuera de la relación, denotándose mayor poder en la relación laboral para la firma. Sin embargo, en condiciones de homogeneidad industrial relativa y habilidades o conocimiento específico del gerente, es la firma la que se ve obligada a contratar y a retener al gerente. En este caso el gerente está en una mejor posición de solicitar el tipo contractual deseado. La conclusión apunta, a que un determinante definitivo en la existencia de un contrato implícito o explícito, radica en la posición de poder, que tenga el gerente o la firma frente a la relación. Quien enfrente la negociación laboral con mayor poder estará en mejores condiciones de exigir el tipo de contrato<sup>12</sup>.

### **4. Conclusión**

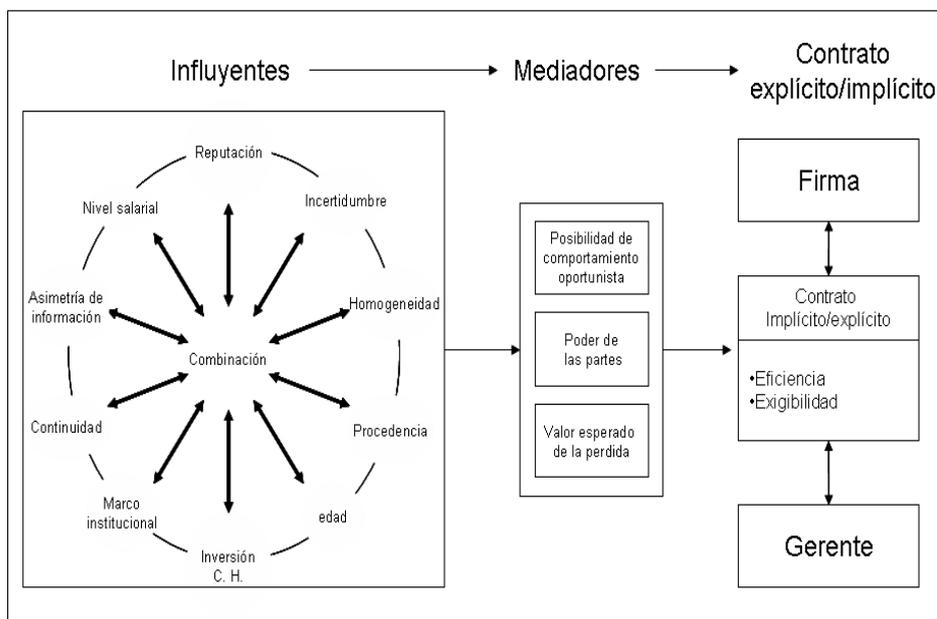
Los determinantes se combinan, reflejando influencias más o menos poderosas, que cobran sentido sobre el poder con que las partes llegan al acuerdo, la posibilidad de comportamiento oportunista y el valor esperado de la pérdida en la relación ante el incumplimiento de las partes. De acuerdo con ello, es posible establecer una clasificación de los determinantes, como en otros fenómenos, teniendo en cuenta su nivel de influencia o mediación en el proceso de elección del tipo contractual.

---

<sup>12</sup> Una aproximación más amplia al concepto de poder en los contratos al interior de la firma puede extraerse del artículo de Raghuram y Zingales, citado en la bibliografía.

Propongo, que los determinantes se pueden clasificar en dos tipos: unos que median la existencia del tipo de contrato, y otros que influyen sobre los determinantes mediadores. Los determinantes mediadores, son definitivos para la existencia del tipo de contrato, pero la forma como inciden, está condicionada por los determinantes de influencia. Los determinantes de influencia no operan directamente en la existencia del tipo de contrato, sino que direccionan a los determinantes de carácter mediador, para indicar si en una situación determinada tiene mayor o menor posibilidad la existencia de un contrato implícito o explícito.

Los determinantes de carácter mediador son tres: La probabilidad de comportamiento oportunista, la magnitud de la pérdida esperada ante la probabilidad de incumplimiento y la posición de poder con que cada una de las partes enfrentan el acuerdo laboral. Los determinantes restantes son de influencia.



En la gráfica sintetizo la propuesta de influencia y mediación de los determinantes de la existencia de contratos explícitos e implícitos, en los acuerdos laborales entre gerente y firma. Los determinantes de tipo influyente se combinan en formas distintas, que

establecen diferentes posibilidades de comportamiento oportunista, posiciones de poder y el valor esperado de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento de las partes. Tal como mencioné, estos tres últimos son determinantes mediadores que explican la existencia de un contrato implícito o explícito.

Con base en la forma como los determinantes influyentes configuren los determinantes mediadores, la firma elabora y propone al gerente el tipo de contrato buscando, mayor eficiencia y garantía de cumplimiento del objeto de la relación. A su vez, el gerente examina el contrato y hace un análisis similar al de la firma, para decidir si acepta o no el contrato. El peso y la relación entre los determinantes influyentes dan sentido a los mediadores y es dentro de este sentido, que determinan la existencia de un contrato explícito o implícito en los acuerdos laborales gerente-firma, de esta manera el análisis de los determinantes de influencia, solo tiene sentido, si se establece como interactúan y afectan los determinantes mediadores.

Con el propósito de contrastar esta deducción, utilizo la técnica de análisis estructural, para determinar la motricidad o dependencia entre los determinantes. Por considerarlo adecuado después de la argumentación anterior, en la matriz de análisis de causalidad incluyo otros determinantes adicionales a los planteados inicialmente por Gillan, et. al., en la medición empírica: la asimetría de información, la fortaleza/debilidad de los marcos institucionales y el poder con que la firma y el gerente enfrentan el acuerdo laboral. También incluyo por separado, la procedencia del gerente, por que en la argumentación doy cuenta que es un determinante que no solo está en función de la inversión en capital humano, sino que tiene implicaciones propias en el fenómeno. Igual consideración hago para la inclusión de los determinantes: edad del gerente, homogeneidad de la industria y nivel salarial. El apéndice detalla el desarrollo del análisis estructural de los determinantes para la existencia del tipo de contrato.

En la gráfica final del apéndice, que indica cual es el grado relativo de dependencia y motividad de cada determinante, se observa que los determinantes: poder de las partes, probabilidad de comportamiento oportunista y magnitud de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento, están ubicados en el cuadrante de alta dependencia, baja motividad. Esto implica que estos tres determinantes, dependen en alto grado del comportamiento de los determinantes restantes. Lo cual es consistente con la propuesta que son determinantes de carácter mediador y los otros influyen en mayor o menor grado sobre estos tres.

## **Bibliografía:**

- Gillan, S., Hartzell J., Parrino R. (2006). Implicit vs. Explicit Contracts: Evidence from CEO employment agreements, University of Wellington, New Zeland.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36. P. 269-296.
- Flanagan, R. (1984) Implicit Contracts, Explicit Contracts, and Wages. *The American Economic Review*, Vol 74. P. 345-349
- Rich, R., Tracy, J. (2004). Uncertainty and Labor Contract Durations. *The Review of Economics and Statics*, Vol. 86, No. 1, Pages 270-287
- Raghuram R., Zingales L. (1998) Power in a Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No. 2. P. 387-432
- Holmstrom, B., Milgrom, P. (1991) Multi-task principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design. *Journal of Law Economics and Organization* 7, 24-52.
- Deakin, S., Wilkinson, F. (1995) *Contracts, Cooperation and Trust: The Role of the Institutional Framework*. ESRC, Centre for Business Research. University of Cambridge. Working Paper No. 10.
- Godet, M. (2000) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective, Cuaderno No. 5, Francia, cuarta edición actualizada.

<http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>.

## Apéndice

A continuación se utiliza la técnica de análisis estructural<sup>13</sup>, con el objetivo de establecer la motricidad o dependencia entre los determinantes de existencia del tipo de contrato. Se consideran los determinantes presentados en la lista siguiente:

<b>Determinantes</b>
1- Reputación de la firma
2- Incertidumbre circundante
3- Homogeneidad/Heterogeneidad de la industria
4- Procedencia del gerente
5- Edad del gerente
6- Inversión en capital humano
7-Fortaleza/debilidad de los marcos institucionales
8- Probabilidad de continuidad de la relación y obtención de recompensas futuras
9- Asimetría de información
10- Nivel salarial
11- Poder de las partes
12- Probabilidad de comportamiento oportunista
13- Valor esperado de la pérdida

En la matriz de causalidad, cada determinante está designado por el número asociado en la lista, en ella se muestran las relaciones de causalidad directa o de primer orden obtenidas a partir de los planteamientos de Gillan, Hartzell y Parrino y del análisis complementario realizado en este trabajo.

Las celdas con 1 denotan causalidad directa de un determinante sobre otro, las celdas con 0 indican que no es posible establecer una causalidad directa. Las celdas  $(1,2) = 0$  y  $(2,1) = 1$  por que una menor volatilidad en el precio de las acciones y una más alta tasa

---

<sup>13</sup> La técnica de análisis estructural permite estudiar e identificar las variables influyentes y subordinadas, de acuerdo con su motricidad y dependencia, en un fenómeno determinado. Es útil en este caso, puesto que se puede establecer los determinantes influyentes en la existencia del tipo de contrato, estos serian los que poseen mayor motricidad. Los determinantes mediadores serían aquellas variables que presentan baja motricidad y alta dependencia. Así, el comportamiento de estos últimos dependerá de la influencia que ejerzan las variables motrices o determinantes de carácter influyente, para nuestro caso. Luego, si las variables en la zona de alta dependencia baja-motricidad de la gráfica no son los determinantes mediadores propuestos, se puede falsar la propuesta realizada en este trabajo. Información detallada sobre la técnica de análisis estructural se puede hallar en el libro de Michel Godet, mencionado en la bibliografía.

de supervivencia genera mayor reputación y no al contrario. Las celdas  $(1,12) = 1$  y  $(12,1) = 0$ , por que los hallazgos evidencian que una reputación ganada, impide el comportamiento oportunista. Con una lógica similar fueron llenadas las celdas restantes de la matriz. La sumatoria de los valores en las filas arroja el grado de motricidad y el de las columnas el grado de dependencia para cada determinante, tal como se muestra en la matriz a continuación:

Matriz de influencia directa														
Determinantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Motricidad
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	7.0%
2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10.0%
3	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	7.0%
4	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9.0%
5	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	8.0%
6	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	9.0%
7	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	10.0%
8	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8.0%
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5.0%
10	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	7.0%
11	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	7.0%
12	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	7.0%
13	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	6.0%
Dependencia	8.0%	5.0%	3.0%	8.0%	3.0%	8.0%	6.0%	10.0%	8.0%	9.0%	10.0%	12.0%	10.0%	

Posteriormente, está la matriz es multiplicada por si misma, para determinar las relaciones causales indirectas, tantas veces como sea necesario, hasta que se establezca el comportamiento de los resultados que arrojan los porcentajes de motricidad en la columna de motricidad y en la fila de dependencia. En este caso el resultado se estabilizó después de elevar la matriz a la 4. La matriz de la cuarta potencia se muestra a continuación:

Matriz de influencia directa: cuarta potencia														
Determinantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Motricidad
1	216	133	68	259	107	227	170	298	221	263	275	338	304	6.7%
2	315	184	104	374	152	320	260	440	317	384	389	488	436	9.7%
3	235	144	73	273	107	238	187	322	228	283	287	358	321	7.1%
4	285	170	92	332	134	290	232	396	283	348	351	438	392	8.8%
5	264	156	85	305	123	267	217	367	260	323	325	405	363	8.1%
6	290	169	97	345	141	296	237	406	294	352	358	447	403	9.0%
7	320	192	103	383	155	334	261	448	325	393	404	500	449	10.0%

8	254	158	77	295	117	261	201	347	248	309	315	391	349	7.8%
9	164	99	52	185	75	165	132	224	161	199	203	250	224	5.0%
10	213	127	70	261	109	223	170	299	222	258	269	334	301	6.7%
11	232	132	78	277	114	233	191	325	234	279	284	357	322	7.2%
12	243	144	77	283	112	244	198	335	236	294	296	372	333	7.4%
13	213	125	69	255	102	217	174	298	212	257	263	328	297	6.6%
Dependencia	7.6%	4.5%	2.4%	9.0%	3.6%	7.8%	6.2%	10.5%	7.6%	9.2%	9.4%	11.7%	10.5%	

Con los valores obtenidos de motricidad y dependencia en la última matriz calculada, se construye una gráfica que permite observar cual es el grado relativo de dependencia y motricidad de cada determinante. En la gráfica se observa que los determinantes 11, 12, 13 están ubicados en el cuadrante de alta dependencia, baja motricidad. Esto implica que estos tres determinantes: poder de las partes, probabilidad de comportamiento oportunista y la probabilidad de incumplir con lo pactado, dependen en alto grado del comportamiento de los determinantes restantes. Esto es consistente con la propuesta que son determinantes de carácter mediador y los otros influyen en mayor o menos grado en estos tres. Seguidamente se el gráfico de motricidad-dependencia:

