



Capacidad cognitiva, motivación intrínseca, y relación de agencia

Adolfo Vispo



instituto de ciencias

Vispo, Adolfo

Capacidad cognitiva, motivación intrínseca, y relación de agencia : explorando senderos de convergencia entre la Teoría de la Firma heredada - 1a ed. - Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento, 2006. Ebook.

ISBN 987-9300-82-3

1. Administración de Empresas. I. Título
CDD 658.1

©Universidad Nacional de General Sarmiento, 2006
J. M. Gutiérrez 1159 (B1613GSX) Los Polvorines, Bs. As. Argentina
Tel.: (54 11) 4469-7578
e-mail: publicaciones@ungs.edu.ar
www.ungs.edu.ar/publicaciones

1º Edición, Publicación electrónica.

ISBN: 987-9300-82-3



Licencia Creative Commons 4.0
Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada (by-nc-nd)

Capacidad cognitiva, motivación intrínseca, y relación de agencia ¹

Explorando senderos de convergencia entre la “Teoría de la Firma” heredada y una -de entre varias- teorías organizacionales plausibles.

Adolfo Vispo - Universidad Nacional de General Sarmiento
Instituto de Ciencias (Proyecto 30 / 1031) e IINVESAD-UBA/FCE

Abstract

This essay proposes an analytical linkage between the inherited “theory of the firm” (as in the Asymmetric Information paradigm) and a comprehensive and empirically-based framework developed within the “organizational sociology” field.

Some of the “imported” stylized facts follow: 1) Agents exhibit context-dependent behavior, meaning that they reciprocate in kind when offered a trust-based organizational culture or, alternatively, a contract assuming generalized opportunistic and rent-seeking behavior (assimilated to F. Taylor’s approach to human resources management). 2) Weak effort-aversion, implying a phase along the agent’s reaction curve with a non-negative relationship between effort and utility (and before intrinsic motivation is finally crowded-out, à la Frey). 3) The structure of stochastic exogenous shocks frequently includes shared information-related rent opportunities (à la Aoki), leading to partly non-adversarial outcomes as well as increases in human capital investment, thus further promoting intraorganizational trust co-production. 4) A cognitive hierarchy relating task complexity and the agents’ parametric ability to deal with it is introduced, as in Jaques’ Stratified Systems Theory, whereas congruent job design and equitable (relative) pay lead to X-Inefficiency minimization through optimal use of scale and scope economies in ability, as well as maximization of intrinsic motivation effects.

An intuitive topological “model” is presented, dealing with the characteristic *locus* of “requisite organizations”, internal labor markets, and metering-monitoring based “tayloristic” contracts, on a three dimensional “culture-population-performance” space. It should be emphasized that quite a few of the stylized facts herewith proposed have already been imported into current mainstream microeconomic literature, though in an unintegrated and rather incomplete way.

¹ Clasificación JEL: D21/23 (Firm and Organizational Behavior), J41 (Contracts, Internal Labor Markets), L2 (Firm Objectives), M14 (Corporate Culture), M54 (Labor Management, Job Satisfaction). Este ensayo reconoce su causa material-eficiente -pero no formal- en una conversación (y el desafío implícito que conllevaba) con E. Jaques durante un seminario en 1994 en Buenos Aires, sobre la ingenuidad del discurso “micro” de la economía *maistream*. El trabajo resultante ha sido elaborado como antecedente central (por no causa final) para la tesis de doctorado del autor y, a la vez, como marco teórico para la línea de investigación “Nuevas teorías de la firma” del Área de Economía del Instituto de Ciencias de la U.N.G.S.. Se agradece especialmente el financiamiento parcial de la Fundación Aequalis y a quienes, durante los últimos 5 años, han estimulado, enriquecido, comentado y/o discutido diversas ideas, versiones o secciones del presente trabajo: entre otros, A. Castellanos, R. Gutiérrez, F. Isuani, D. Heymann, S. Keifman, H. Luna, R. Popovich, H. Solaas, A. Schlemenson, y J. Walter (quienes quedan, por supuesto, eximidos de toda responsabilidad por los errores e inconsistencias del producto final).

Indice

Sección I:	Introducción.	4
	I. 1 Planteo del problema	7
	I. 2 Sobre la propuesta teórica	11
Sección II:	Dos paradigmas <i>commensurables</i>	15
	II.1 Sobre la filiación “mercantilista-taylorista” del PAI	16
	II.2 Sobre el paradigma “humanista”	21
	II.3 Sobre la homogeneidad del factor trabajo	24
Sección III:	Algunos “hechos estilizados” pertinentes	
	III.1 Condiciones necesarias del Contexto	30
	III.2 Condiciones necesarias de los Agentes	36
	III.3 Sobre el Juego Contractual Contexto-Dependiente	44
	III.4 Una interpretación visual e intuitiva	48
	III.5 Sobre la Estratificación Cognitiva	68
	III.6 El Modelo “J” vis à vis el Modelo de las “ORs”	71
Sección IV:	Breve Síntesis y posible refutación	83
Sección V:	Glosario incompleto, informal y ocasionalmente ilustrado	86
Anexo I:	Sobre las “Meta-Organizaciones Requeridas”	155
Anexo II:	Bibliografía	168

Figuras:	III.1: Flujo de oportunidades y distribución de la población	35
	III.2: Utilidad del esfuerzo: capacidad y requerimientos	43
	III.3: Agencia y contexto-dependencia	47
	III.4: Superficie de Contratos Contexto-Dependientes	66
	III.5: Tipo de Agente y complejidad de esfuerzo productivo	70
	III.6: El <i>Nenko Shioretsū</i>	83
	A.I: Metaorganizaciones sobre la Superficie CCD	163
Recuadros:	Organizando diversas deficiones de “organización”	6
	La frontera endógena de Tilton Penrose	28
	El <i>insight</i> del señor Knight	34
	Motivación intrínseca y <i>crowding-out</i> à la Frey	42
	Leibenstein: desarmando el dilema de la productividad	46
	De la forma y de la evolución de la Confianza	52
	Hirschman: voz, lealtad, y salida en las organizaciones	56
	Cortes y quebradas de la Confianza: 3 x 3	61
	Revisión de un caso inconclusivo: Safelite	63
	“Pago por pieza”, confianza, y mercados internalizados	64
	PyMEs y PyMOs: definición organizacional sustantiva	141
	Claroscuros de un enfoque “PAI” de la Educación Superior	142
	UEPs: Una Estrategia Perversa ?	164
	<i>Coopera ficta, o primus inter pares</i> ?	167
Gráficos:	I.1: Curva de Oferta de Trabajo “Clásica”	18
	V.1: Aversión al Riesgo	92
	V.2: Aversión a la Inequidad	93
	V.3: Catástrofe Cuspidal Canónica	98
	V.4: Efecto de <i>Crowding Out</i>	106
	V.5: Descuento Hiperbólico	110
	V.6: Distribuciones Logística	112
	V.7: Distribuciones Normal	112
	V.8: Taller “taylorista” vis à vis el Modelo “J”	127
	V.9: Edad y Estrato de trabajo del Ejecutivo Principal	
	V.10: Nivel de Referencia	136
	V.11: Distribución de Pareto	138
	V.12 (a y b): Optimización en el modelo Principal-Agente	140
	V.13: Contratos bajo Riesgo Moral	146
	V.14: Selección Adversa	147
Cuadros:	V.1: Tecnologías de Organización y Estrato Cognitivo	96
	V.2: Externalidades y tipo de Bienes	115
	V.3: Población y escala relativa de “pago justo” (estimadas)	116
	V.4: Organizaciones Requeridas vis à vis Antirequeridas	137
	V.5: Modelos de Reforma Administrativa	154

Sección I: Introducción

En términos coloquiales, este ensayo trabajo pretende avanzar en la conciliación de ciertas desaveniencias que se observan entre una muy formal y a veces irrelevante “teoría de la firma” microeconómica y las más pertinentes y empíricas pero difusas y *ad hoc* teorías sociológicas de la organización. Se advierte al lector -y sin que esto constituya juicio de valor alguno- que no han sido invitadas a la discusión ninguna de las numerosas y efímeras modas sobre “gerenciamiento y afines” que proliferaran durante las últimas décadas, dado que lo que se intenta aquí es más bien una reflexión con eje y contenidos principalmente epistemológicos.

La investigación se inscribe en la línea de investigación referida a las “Nuevas teorías de la firma y la organización”, instituida en el Área de Economía del Instituto de Ciencias de la Universidad Nacional de General Sarmiento, a partir del año 1994. Constituye un primer resultado de un proyecto centrado alrededor del fenómeno conocido como “desplazamiento de fines” organizacionales, y se ciñe a una discusión sobre la compatibilidad entre la visión economicista dominante de la “firma” y algunas teorías referidas al mismo objeto observable, provenientes del campo de la administración y de la sociología organizacional.

Cabe en este punto advertir al lector que, entre otras particularidades del estudio, se verá enfrentado con un cruce “interdisciplinario” -si es que tal adjetivo no refiere en última instancia al mundo metafísico- que, en combinación con las limitaciones del expositor, posiblemente torne algunos pasajes un tanto arduos. En un quizá vano intento por mitigar este problema se incorpora, al final del trabajo, un muy extenso Glosario presentando de manera elemental términos, modelos, o conceptos provenientes de ambos campos de práctica disciplinar. Si bien éste no pretende ofrecer una revisión bibliográfica crítica ni exhaustiva ni, tampoco, constituir material didáctico de nivel introductorio, su recorrido y consulta puede tener cierto valor marginal de serendipia.

El cuerpo principal del trabajo se organiza de la siguiente manera: en lo que sigue de esta Sección I se describe el “problema” y se expone el abordaje teórico; en la Sección II se contrastan los dos “paradigmas”² *commensurables* representativos de las posturas tradicionales respecto del trabajo humano. Se trata, en primer término, del paradigma “mercantilista” que dió origen al Paradigma de la Asimetría de la Información (PAI) y aquél otro que, por contraste y a riesgo de incurrir en cierto grado de arbitrariedad, denominaremos “humanista”. Con respecto de las jerarquías de coordinación y la especialización del trabajo, cabe destacar puntualmente que este último paradigma propone un conjunto de hipótesis alternativas -ocasionalmente

² Nótese que en este caso la palabra está siendo utilizada en su acepción coloquial, por cuanto si se tratara realmente de paradigmas en el sentido estricto de Kuhn (1985) nunca podrían ser “commensurables”. En todo caso se trataría de dos PICs (Programas de Investigación Científica à la Lakatos^{VG}) donde uno de ellos (el de mayor grado de formalización y aceptación entre los economistas ortodoxos) describiría un caso especial del otro, menos riguroso pero más abarcativo y relevante. NdA: el superíndice ^{VG} indica que el término aparece en el Glosario.

excluyentes- respecto del anterior, pero más abarcativas y con mayor contenido empírico (en el sentido lakatosiano).

Inmediatamente después se presenta, en la Sección III, una estilización de las principales hipótesis de la Teoría de Sistemas Estratificados -y otras relacionadas o auxiliares- que se proponen como integrables al marco analítico *mainstream*, identificando algunos puntos de contacto con trabajos de investigación y desarrollos teóricos relativamente recientes. Esta exposición se apoyará en una serie de Figuras que explicitan de manera gráfica los principales aspectos de las hipótesis importadas del campo organizacional, así como su posible articulación con la teoría microeconómica estándar.

Para ello, se especificarán en primer término las condiciones del entorno de operación de las organizaciones que deberían *a priori* verificarse para que esta revisión contribuya al *corpus* teórico corriente sobre el comportamiento organizacional, admitiendo que en ciertas circunstancias -que se especificarán taxativamente- no están dadas las condiciones de existencia del “tipo ideal” de organización que aquí se postula.

Asimismo se precisará y argumentará la pertinencia y razonabilidad de otro subconjunto de condiciones que deberían exhibir los agentes, naturalmente heterogéneos, del “modelo”. A partir de estos elementos se podrán recorrer las diversas combinaciones contractuales a lo largo de las dos dimensiones identificadas como críticas: el contexto cultural intra organizacional, y las características de la población de agentes disponibles. De la combinación complementaria de ambas surgirá, asimismo, el factor discriminante entre ciertos “puntos de equilibrio” de interés tanto analítico como empírico: la confianza. La tipología de formas organizacionales alternativas se ilustra mediante algunos ejemplos concretos.

Completando el sistema conceptual se incorporará una descripción simplificada de la hipótesis de “estratificación cognitiva”, con la pretensión acotada de mostrar cómo una organización del trabajo que articule correctamente los diversos estratos puede resultar, al momento de organizar la producción social, en una solución dominante respecto del tipo postulado por el PAI (en el sentido de exhibir una productividad neta sostenible y superior).

Para referir concretamente el modelo presentado a categorías conocidas tanto por economistas industriales como por sociólogos de la organización, se agrega además un contrapunto entre el ya muy conocido “Modelo J” de producción (los mercados internos de trabajo que sustentan la forma “toyotista” que se originara en el Japón de la segunda posguerra del siglo pasado) y los principales rasgos de una organización de diseño “ideal” (o requerido) en el sentido aquí planteado. Asimismo, y aunque con un espíritu bastante más especulativo, se desarrolla una suerte de “aplicación-generalización” de la teoría presentada, extendiendo su lógica y su ámbito de aplicación a contextos *inter-organizacionales* desligados ya de las “jerarquías gerenciales” explícitas examinadas en las Subsecciones previas.

Completan el trabajo la Sección IV conteniendo algunas conclusiones necesariamente preliminares sobre el modelo en construcción, el mencionado Glosario, y una bibliografía cuya extensión poco usual se relaciona fundamentalmente con la naturaleza de “cruce” disciplinario del presente ensayo. Cabe mencionar que tanto los Recuadros como el Glosario pueden ser leídos de manera completamente independiente del texto, o incluso omitidos en una primera lectura rápida, al igual que las escasas expresiones matemáticas.

Organizando diversas definiciones de “Organización”

A lo largo de este ensayo se especifican y contrastan, se diferencian o se integran, diversas acepciones más o menos cercanamente emparentadas o compatibles del sustantivo “organización”. Se esquematizan aquí las relaciones entre las principales variaciones del vocablo utilizadas, sin pretender una taxonomía exhaustiva.

Entendemos con A. Schlemenson (1987, página 38) por organización “un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido”. Nótese que: i) no hay vestigio de criterios de eficiencia o de variables a maximizar; ii) se requieren procedimientos de coordinación interindividual; y iii) que la definición no supone *necesariamente* una división del trabajo al estilo de A. Smith (ni, en principio, implica el uso de forma alguna de herramental exosomático: bien podría tratarse de “métodos sin máquinas”).

Así, tanto un contrato “*spot*” (como los que presentan las versiones más sencillas de la teoría del Principal y del Agente), como una asociación de pares (cooperativas, ONGs, corporaciones profesionales y sindicatos, clubes, clero, distritos políticos), o una JRG (Jerarquías de Responsabilidad Gerencial³, ya fueran requeridas o anti-requeridas) conforman “organizaciones” independientemente tanto de la “propiedad del capital” (empresa privada con fines de lucro *vis à vis* empresas públicas; véase un enfoque de TCT en Williamson, 1999) como de la supuesta naturaleza de los objetivos (“bien común” o fines particulares).

También cumplen con esa definición de organización: i) las formas pre-burocráticas caracterizadas por el patrimonialismo y el personalismo, el nepotismo, y la venalidad; ii) las alienantes (represivas, o que explotan o esclavizan a miembros) y las “mafiosas” (que expolían a los no-miembros); y -de manera acotada- iii) las metaorganizaciones (tratadas en el Anexo I) en donde el grado de integración (o de acople parcial) es menor pero en las cuales pueden identificarse meta-objetivos del conjunto.

Todas estas formas de organización están a su vez interpenetradas por relaciones de poder, que suelen manifestarse a través de la aparición de coaliciones y del efecto de “desplazamiento de objetivos” (ver Vispo, 2006, en prensa). Si bien estos fenómenos no constituyen el eje del presente estudio, la definición adoptada reconoce expresamente que tanto el sistema político interno como los factores relacionados con el contexto constituyen dimensiones relevantes del análisis. En el caso de las organizaciones anti-requeridas los efectos negativos de las pujas de poder derivadas de una alineación de objetivos inconsistente se observan en padecimientos individuales o colectivos; en el no reconocimiento de las capacidades; en maltratos, inequidades, discriminación, o abuso de poder, y en al falta de respeto a los derechos y especificidades de las personas.

³ Las formas organizacionales conocidas como “burocracias” (en su acepción estrictamente técnica, y no en la frecuentemente justificada caricatura peyorativa à la Von Mises, 1944) son JRGs por antonomasia, ya fueran rígidas (à la Weber^{VG}) o flexibles (como en el Modelo J: véase Sección III.6).

I.1: Planteo del problema.

Se aborda ahora, tal como se anticipara, el análisis de una serie de hechos empíricamente observables que suelen plantear inconvenientes para la teoría microeconómica de la firma y de la “Agencia”, entendiendo a ésta como la extensión corriente del modelo canónico de maximización de beneficios estructurada, por ejemplo, sobre los siguientes supuestos:

- i) aversión al riesgo^{VG} (y neutralidad ante el riesgo) del agente (y del principal);
- ii) aversión absoluta al esfuerzo^{VG} (*id est.* desutilidad crecientemente creciente del esfuerzo);
- iii) individuos egoístas (los atributos de las funciones objetivo no muestran dependencias interindividuales), invariablemente maximizadores (no se utilizan heurísticas meramente “satisfactorias”), intertemporalmente consistentes, y capaces de tomar decisiones racionales;
- iv) asimetría de información^{VG}: *moral hazard* (información privada *ex post* o “riesgo moral”^{VG}) y selección adversa^{VG} (información privada *ex ante*);
- v) distribución normal de las variables estocásticas: $\mathcal{N}(0,1)$;
- vi) desarrollo secuencial de un juego estratégico en donde el Principal ofrece una tecnología de contrato a partir de su menú disponible, y el Agente (o el subcontratista, o la firma regulada⁴) responde maximizando su utilidad (que comprende exclusivamente componentes monetizables) mediante la igualación de sus costos y beneficios marginales, y sujeto a las restricciones de participación e incentivos^{VG}.

De este tipo de “mundo” se suele desprender la optimalidad de los contratos de incentivos lineales y una concomitante recomendación teórica del “pago por pieza” como contrato dominante: aunque no se esfuerce, el agente recibe un salario igual a su utilidad de reserva^{VG}, más un componente variable (según la medida en que resulte asegurado por el principal ante riesgos exógenos) proporcional al esfuerzo “observado” o probabilísticamente verificado. El agente capta para sí las rentas derivadas de la existencia de información asimétrica y/o el Principal incurre en costos de verificación.

Además de su utilidad descriptiva, cierto poder explicativo, y la robustez de las predicciones que de él se derivan *en determinados contextos*, el paradigma⁵ de

⁴ Para la extensión de este enfoque a los problemas de regulación y privatizaciones, véase Vickers y Yarrow (1988), o el tratamiento formal de Laffont y Tirole (1993). Nótese que casi todos los supuestos itemizados son además consistentes con la “Teoría de los Costos de Transacción (TCT) de Williamson (1989, y también 1999).

⁵ Téngase en cuenta que la palabra “paradigma” está siendo utilizada en el sentido más bien laxo del Kuhn tardío, como por ejemplo en Reder (1999); véase asimismo la discusión al respecto en Lakatos (1974, 1983) y también Feyerabend (1981).

la asimetría de la información (en adelante, PAI⁶) resulta comparativamente parsimonioso, inconsútil, y suficientemente elegante al momento de contrastarlo con el conjunto heterogéneo constituido por “el resto”⁷ de los modelos que, de una forma frecuentemente *ad hoc*, no llegan a ofrecer un sistema alternativo a pesar que algunos de ellos, ocasionalmente, muestren mayor contenido empírico puntual (en el sentido lakatosiano) frente al primero.

A pesar de la proliferación de modelos, es frecuente observar cierto grado de oposición -o contradicción- entre las predicciones del paradigma estándar (que usualmente identifica equilibrios de Nash^{ve}) y la abundante evidencia de experimentos controlados; en efecto, en muchos casos los resultados solamente pueden explicarse aceptando la violación de supuestos cruciales sobre la “racionalidad” del agente.

Valga como ejemplo concreto de esto último el caso conocido como “Juego del Ultimátum”, en el cual un jugador dispone de cierta (pequeña) suma de dinero para repartir entre él y el segundo jugador, quien debe aceptar o rechazar la propuesta del primero (si éste rechaza, ninguno obtiene nada): el equilibrio perfecto del juego predice que el primer jugador planeará ofrecer al segundo una participación cero, y el segundo planeará aceptar cualquier oferta que se le haga puesto que solo puede estar igual o mejor (en el caso de recibir alguna participación). Sin embargo, la evidencia experimental indica que, en promedio, el segundo “castiga” al primero cuando no ofrece una participación “equitativa”⁸: el primer jugador tendría una probabilidad de alrededor del 50% de ver su oferta rechazada cuando ésta resulta inferior al 30% de la suma total en juego. Así,

*“... los críticos [de la teoría tradicional] interpretan que los resultados [de las experiencias] demuestran que el paradigma de optimización [...] está fundamentalmente errado. Por el contrario, el comportamiento frecuentemente se explica en términos de normas sociales...”*⁹

⁶ Para este último corpus de teoría véanse por ejemplo el material introductorio de Prescott (1999); Fama (1980); las revisiones críticas de Lazear y Oyer (2003), Prendergrast (1999b), Hart y Moore (1990), Rosen (1985, 1990); Holstrom y Tirole (1989); o el “Summaries of Articles on Incentives and Organizations” compilado por el Leverhulme Centre for Market and Public Organization. Para un inventario de los problemas y anomalías acumulados en el paradigma tradicional: McFadden (1998); Thaler (1993); Rabin (2001); Rabin y Thaler (2001); y la columna intitulada “Anomalies” en el Journal of Economic Perspectives (p. ej. en los números 2(3) 1988; 3(1) 1989; 4(1) 1990; 4(2) 1990; 5(1) 1991; 15(1) 2001); y también en cierta medida Hart (2001) y Prendergast (2000).

⁷ *Id est.*, aquellos modelos que relajan alguno de los supuestos cruciales del PAI postulando, por ejemplo, agentes representativos recíprocos, o heurísticas de “satisfacción” de objetivos, aversión “débil” al esfuerzo, tipologías polimorfas de agentes, evolución endógena de las preferencias (cooperación, pertenencia, identidad), etc.

⁸ Con valor algo más que anecdótico o jocoso, véase el artículo de Brosnan y de Waal titulado “Monkeys reject unequal pay” (Nature, 2003). Sobre la aversión a la inequidad (en la tradición de Okun) véase por ejemplo Glesjer *et al* (1999), Fehr y Schmidt (1998), Rabin (1993), y también Amiel *et al* (1996); explicaciones alternativas del fenómeno pueden hallarse por ejemplo en Eshel *et al* (1998).

⁹ Tomado de Samuelson (1997, Chap. 5: The Ultimatum Game, trad. propia); en el caso puntual analizado por el autor, la norma implícita aludida sería “jugar de manera equitativa”. Para solucionar la divergencia, el autor propone un esquema de EES (*Evolutionary Equilibrium Strategies*) donde el resultado depende del aprendizaje registrado en el horizonte temporal en que se juega el juego (véase además Rabin, 1997; y Andreoni y Samuelson, 2004).

Posiblemente este tipo de dificultades resultarían remontables con cierto grado de naturalidad en la medida en que se dispusiera de una teoría “organizacional”¹⁰ integrada, para explicar aquellos fenómenos que, correspondiéndose con los datos concretos y regulares de la vida de las organizaciones, resulten a la vez de interés para la microeconomía. Cabe anticipar que un ejemplo crucial de la conjunción de problemas significativos para ambas disciplinas es la recurrencia histórica de formas de *organización jerárquica de la complejidad* en el ámbito de la actividad productiva humana, ya fuera ésta desplegada en las firmas, algún otro tipo de organización, o inclusive los mercados¹¹.

A falta de tal marco integrador, a lo largo de por lo menos las últimas dos décadas diversos autores han ido enriqueciendo la “teoría de la firma” heredada (entendida en este trabajo como comprendiendo también otros tipos de organizaciones), mediante la incorporación y modelización *ad hoc* de “hechos estilizados” importados de variadas disciplinas sociales y humanas, tales como la psicología (por ejemplo la teoría de la “disonancia cognitiva”), la sociología y la dinámica de los grupos humanos (normas, conformidad, o *status*...), la ciencia política (problemas de acción colectiva y elección pública), la antropología (p.ej. el “intercambio de regalos”), o la teoría de la administración (estructura, colusión y auditoría) y el cálculo actuarial de seguros (*moral hazard*). En otras ocasiones, las referencias a estos “hechos” observados en -y analizados por- otros campos del conocimiento se utilizan para ilustrar, validar o, por lo menos, brindar plausibilidad a los resultados obtenidos, aún cuando la dinámica del modelo propuesto no haya sido importada o muy cercanamente inspirada en la disciplina de origen.

Por tomar solamente algunos de los numerosos ejemplos salientes de la bibliografía reciente¹², pueden mencionarse como representativos los trabajos de Bénabou y Tirole (2000, sobre la autoconfianza^{VG}), O’Donoghue y Rabin (2001a, sobre las adicciones), Akerlof y Kranton (2003, sobre la identidad en las organizaciones^{VG}); o Bowles^{VG} y Gintis (1998, 2000, 2001, sobre cooperación, preferencias endógenas, y normas y monitoreo grupal), y Henrich (2004, evolución de las preferencias). Aún antes, cabría citar a Ainslie (1992, sobre múltiples “yoes”) y los estudios de Elster (1997, 1998) sobre las “racionalidades” y la “irracionalidad” y, por supuesto, los clásicos trabajos de Simon y Guetzkow (1957^{VG}) modelizando la dinámica grupal de Homans (1977) y los mecanismos de conformidad que identificara Festinger (1957).

A su vez y en forma congruente, a partir de estas diversas fuentes extraeconómicas de datos, evidencias, y “hechos estilizados”, se inspira una creciente actividad de diseño de situaciones experimentales llevadas a cabo mediante cuidadosos dispositivos de laboratorio (Fehr^{VG} y asociados sobre reciprocidad: 1998, 2000a, 2000b, 2002); o el meta análisis de evidencias

¹⁰ El término comprende, en este contexto, todos los demás aspectos extraeconómicos de la actividad productiva de los individuos que no son susceptibles de ser reducidos -con un mínimo grado de realismo- a “efectos-precio”.

¹¹ Véase Simon (1997, Chapter III.2: “Organizations and Markets”) y, en similar sentido, Stiglitz (1989).

¹² A manera de *survey*, véase por ejemplo Rabin (*op. cit.*) y Tirole (2002).

disponibles (Frey y asociados, y Bohnet *et al* sobre “crowding-out”^{VG} motivacional, 1997, 2000, 2001); o mediante el uso de técnicas econométricas para el análisis de experimentos naturales basados en casos puntuales (p.ej. Bandeira *et al*, 2004 y Lazear, 1996; véase asimismo Encinosa III *et al*, 1997).

En general, los resultados así obtenidos complementan, califican o extienden diversos modelos pero no suelen brindar refutaciones concluyentes -ni corroboraciones incontrastables- para el conjunto de predicciones dominante de una teoría “micro” estándar. Así por ejemplo, los dos últimos estudios mencionados son presentados por los autores como evidenciando de manera prácticamente definitiva la consistencia de la hipótesis de aversión al esfuerzo, omitiendo la posibilidad de que ambos comportamientos observados fueran endógenamente condicionados por la estructura del contrato, lo cual es muy frecuente en tareas que involucran una complejidad cognitiva mínima (típicamente trabajos de los denominados *shop floor*¹³).

Teniendo en cuenta sin embargo la notable complejidad y mutidimensionalidad del fenómeno bajo estudio parece cuando menos osado pretender obtener -o hallar- un “experimento crucial” (en el sentido de Popper); la realidad sugiere en cambio que las investigaciones en este campo continuarán avanzando en el lento *muddling through* que caracteriza a tantas otras indagaciones científicas.

¹³ Véase Rosen (1990) para un *survey* sobre este tema, pero centrado en el mercado de ejecutivos y gerentes. Cabe notar que el famoso “contraejemplo” de E. Mayo (1949) que dió origen a la “escuela de las relaciones humanas”, ha sido reevaluado a la luz de errores metodológicos evidenciados en la interpretación de los datos originales (véase entre otros Rice, 1982) y no contradice lo aquí afirmado. En sentido opuesto, y tal como se verá más adelante, parece claro que diversas formas de enriquecimiento de la tarea (*job enrichment*) sí tienen efectos motivacionales significativos y usualmente persistentes.

I.2: Sobre la propuesta teórica

En este trabajo se analizará, por supuesto, solamente un aspecto parcial y específico de entre estos múltiples temas problemáticos y disputables de la “microeconomía de la firma” actual. Nos interesa aquí, concretamente, explorar qué sucede cuando se enriquece la función de reacción del agente con atributos “genéticos” y supuestos comportamentales consistentes con una teoría organizacional específica que, cabe aclarar, resulta también discutible: la Teoría de Sistemas Estratificados (en adelante, TSE) que desarrollaron a lo largo de varias décadas Brown y Jaques (1971), Jaques (1977), y otros colaboradores¹⁴. Para ello será necesario simplificar y estilizar esa teoría organizacional, razón por la cual la “versión” presentada perderá indudablemente parte de su riqueza conceptual y puede eventualmente aparecer, a los ojos entrenados de los expertos y practicantes, como algo distorsionada o empobrecida.

A partir de este ensayo de integración nos preguntaremos si persisten los resultados que predice el paradigma dominante; o si en todo caso éstos deben entenderse como un caso especial dentro de un marco analítico más abarcativo y ajustarse, en consecuencia, a “leyes” o regularidades de orden lógico jerárquico superior en el sentido empírico-falsacionista de, por ejemplo, K. Popper (1972, 1994). Estas “leyes” (axiomas) de comportamiento provendrían, en este caso, de disciplinas extraeconómicas, procedimiento metodológico éste que resulta causalmente inverso al de “extender” el paradigma microeconómico estándar (los axiomas y las reglas de derivación) y tratar la evidencia inconsistente como anomalías^{VG15} puntuales a explicar o encapsular¹⁶.

Conviene aquí adelantar que la TSE postula, a partir de abundante evidencia empírica adquirida a través de la observación, análisis, e intervención en organizaciones, la existencia de un conjunto de características -o condiciones- organizacionales aproximadamente análogables a lo que los economistas denominarían “mercados internos de trabajo”^{VG17}, cuya integración sistemática en un marco de complementariedad entre los criterios de eficacia, eficiencia, y equidad, resultaría en una “organización requerida”^{VG}.

¹⁴ No es ésta, sin embargo, la primera vez que se utilizan en nuestro campo disciplinar trabajos o conceptos de este autor: véase Calvo y Wellisz (1979), y Mayer (1960); sugestivamente, ambos trabajos de alguna manera tratan sobre la relación entre las “jerarquías y las habilidades cognitivas”. Incidentalmente, resulta sugestivo el error conceptual de White (1992, en Nohria y Eccles, pág. 100, tercer párrafo) al imputarle a Jaques no haber percibido la asimetría en el “*timing*” y los horizontes temporales “vistos desde ambos lados”, ni la “asincronía entre las escalas social-temporales entre diferentes contextos” (trad. propia; numerosos contraejemplos pueden hallarse en Vispo, 2004).

¹⁵ En el sentido que las entiende Lákatos (1974, 1983); sobre la “explicación” en economía véase también Blaug (1980), Granovetter (1995), y Reder (1999).

¹⁶ Debido a su innegable representatividad como *exemplar* epistemológico (en el sentido de Khun) véase el artículo “*De gustibus non est disputandum*” de Becker y Stigler (1977).

¹⁷ Por ejemplo en su versión “japonesa” (véase por ejemplo Aoki, 1984, 1986 y 1988), aunque con formas de accountability^{VG} individual y no grupal (véase Doi, 1973 y 1986, Minami, 1971, y la Subsección III.6 *infra*).

Esta teoría supone, simultáneamente, que la mayor parte -o, por lo menos, una proporción significativa- de los agentes exhiben normalmente comportamientos de naturaleza recíproca^{VG} (y son, por ello, necesariamente “sociales”: Fehr y Schmidt, 1999; Gächter y Falk, 1999) y, muy especialmente, que las capacidades cognitivas individuales *no* evidencian una distribución gaussiana normal^{VG} (ni tampoco logística^{VG}), sino estratificada y asimétrica a lo largo de una dimensión mensurable. A su vez, el despliegue efectivo de estas capacidades en el nivel que correspondiera constituye, en el marco de un mercado interno de trabajo, una poderosa fuente de motivación intrínseca para el agente y puede existir, por lo tanto, y en el rango relevante, cierto grado de “preferencia por el esfuerzo”^{18/19}.

La conjunción de estos factores resultaría entonces en una organización “requerida” (en adelante OR), que debe entenderse como un tipo ideal y, si se prefiere, extremo. Estas “organizaciones requeridas” -con su estrecho ajuste entre las estructura de puestos y las capacidades²⁰ actuales y potenciales de los individuos- resultan de una arquitectura institucional explícita y consciente, desempeñando, *mutatis mutandis*, una función *teórica* contra-analógica al supuesto de los “mercados perfectos” que resultan de la acción no planificada de la “mano invisible” en la teoría micro estándar. Por esta razón las ORs pueden ser utilizadas a manera de *benchmark*^{VG} o parámetro comparativo, al momento del diseño, por ejemplo, de las secuencias de contratos cuasióptimos que contemplen razonablemente, además de la eficiencia de la organización, los intereses de carrera de los agentes (esto equivale a decir que se “maximiza” el beneficio social neto, *con agentes sociables*).

Tal como se verá con mayor detenimiento más adelante (Sección III), esta teoría introduce expresamente la dimensión temporal y la intencionalidad en la acción humana intraorganizacional y, en este sentido, contrasta con la “reversibilidad temporal” (donde $T \leftrightarrow -T$)²¹ de la mecánica clásica newtoniana que inspira en última instancia el soporte matemático (Hamiltoniano, programación dinámica) de la microeconomía neoclásica.

El fenómeno de distribución estratificada de las capacidades individuales en base a los diferentes alcances del horizonte temporal “natural”²² se relaciona de

¹⁸ Cabe destacar que, por ejemplo, Dewatripont y Tirole (1999) modelan esta posibilidad con la forma funcional $(k - \epsilon)^2$ en vez de la más usual forma $-(\epsilon^2)$, donde ϵ representa el esfuerzo y k un cierto quantum de la preferencia aducida. Nótese que, tanto en este caso como en Lazear^{VG} (2003b), el tramo de preferencias “anómalas” por el esfuerzo no está incorporado de manera sustantiva ni estructural y, por ende, resulta teóricamente inconsecuente.

¹⁹ Tal y como se verá más adelante, existen evidencias sistemáticas de este tipo de preferencia heterodoxa, especialmente cuando la “alta calidad” correlaciona positivamente con el nivel del esfuerzo (véase por ejemplo Deming, 1989).

²⁰ Esta congruencia se refiere específicamente al grado de discrecionalidad^{VG} temporal.

²¹ Nótese que esta reversibilidad (equivalente a la ausencia total de fricción y de costos de transacción) implica que no interesan los procesos y la sendero-dependencia, sino más bien los estados de equilibrio final (véase por ejemplo Georgescu-Roegen, 1975).

²² La palabra “natural” alude al nivel óptimo sustentable de complejidad y desafío en el trabajo (y por lo tanto el punto de eutrés; ver “Yerkes-Dodson” en el Glosario). Nótese además que algunos modelos recientes basados en distintas formas de descuento hiperbólico (por ejemplo O’Donoghue y Rabin, 2001a y 2002) estratifican a los agentes, de hecho, de manera algo similar (naïves, parcialmente naïves, y sofisticados).

manera inmediata con la aparición de formas de organización del tipo conocido como “jerarquías”, fenómeno que diversos autores en la tradición de Coase (1937, 1992) como por ejemplo Williamson (1975a, 1989, 1991, y 1994) oponen a los “mercados” en tanto que ambos se consideran las formas polares de producción. Resulta en este sentido un hecho destacable que se hayan postulado diversas teorías explicativas del fenómeno de organización jerárquica o, en todo caso, de algunas de sus manifestaciones más evidentes, tales como por ejemplo la estructura de las escalas progresivas de salarios o la dinámica de las “carreras” en los mercados internos de trabajo²³.

Así, entre otros abordajes al tema cabe mencionar la “teoría general” de la arquitectura de la complejidad de Simon^{VG} (1957, basada en la simplificación recursiva de los requerimientos de información), Mayer^{VG} (1960, habilidades e ingresos); o los trabajos más recientes de: Arrow (1974 y 1985, los límites de la firma); Beckman (1977, función de producción gerencial); Calvo y Wellisz, y Yang (1978; 1995, sobre costos y grado de supervisión); Keren y Levhari^{VG} (1979, alcance óptimo de control); Lazear^{VG} y Rosen (1979, 1991, 2003; 1986, promociones y torneos); Cremer^{VG} (1980, 1993, conocimiento compartido); Geanakoplos y Milgrom (1991, límites de la atención gerencial); Van Zandt^{VG}, Van Zandt y Radner, y Radner (1986, 1996, 1998, 2003; 2001; 1992 sobre jerarquías y economías en el procesamiento de la información en las organizaciones); Quian (1994, pérdida de control); Auriol *et al* (2001, incentivos en las jerarquías); Prescott y Visscher, Kreps^{VG}, Carrillo y Gromb, y Hermanlin (1980, 1982 y 1990, 1999 y 2002, sobre capital y cultura organizacional); Hart y Moore^{VG} (1990, coordinación y especialización); Holsmtrom (1999, incentivos manageriales dinámicos); Garicano^{VG} (2002, adquisición de conocimiento específico); Sah y Stiglitz (1985, falibilidad y diseño poliárquico); Acemoglu^{VG} *et al* (2005, contratos incompletos y complementariedad); etc.

Estas cuestiones, que podemos provisoriamente rotular como de “incentivos y jerarquías”, constituyen en la actualidad un sub-campo disciplinar plenamente vigente y activo de la microeconomía. En este sentido, la investigación aquí planteada permanece inscripta en la tradición heredada -especialmente en términos epistemológicos y metodológicos- aunque sin embargo la aproximación al nudo temático se organiza alrededor del eje *temporal* del trabajo, dimensión que suele permanecer tácita en las aproximaciones recientes.

En efecto, ninguna de estas teorías pretende capturar de manera directa las marcadas diferencias cualitativas que suelen aparecer entre los distintos niveles jerárquicos de la organización del trabajo, como consecuencia de las diferentes habilidades requeridas de los agentes para realizar juicios referidos al futuro y, por lo tanto, para desplegar con cierto grado de éxito sistemático

²³ Implícitamente estamos suponiendo que existe un conjunto de características invariantes del trabajo humano en gran escala coordinado bajo *fiat* administrativo; de hecho, tenemos noticias escritas de este fenómeno por lo menos desde los códigos Akkadiano y Hammurabi (*circa* 1900 AC; ver George, 1972). Por ende, el tema que nos ocupa es el *trabajo humano organizado de manera jerárquica y, consecuentemente, con cierto grado de especialización funcional* (si bien en un mundo smithiano lo segundo no implica necesariamente lo primero).

sus planes. En particular, queda omitida la dimensión de la *intencionalidad*²⁴ de la acción humana, apareciendo ésta invariablemente como una reacción mecánica ante el estímulo (*id est.* el contrato ofrecido): el paso del tiempo suele entenderse como un dispositivo sin mayor relevancia analítica; mero “tick” de un reloj que permite definir una secuencia y ordenar los eventos y las precedencias del árbol de decisión que, como en la forma extendida de la “teoría de los juegos”, debe especificar completamente las acciones posibles y los resultados de la interacción, eventualmente sujetos a una asignación exógena de probabilidades.

Se postula entonces que la introducción de esta dimensión temporal de manera estructural y sustantiva²⁵ permitiría proponer un conjunto de hipótesis alternativas -y eventualmente contrastables- para generar una tipología más rica y realista de agentes; explicar de manera no trivial el rol diferencial de los distintos niveles jerárquicos; justificar la importancia decreciente de los contratos “spot” característicos del PAI en la medida en que se asciende en la escala jerárquica; y analizar los cambios en el balance entre los incentivos exógenos y la motivación intrínseca (véase por ejemplo Deci^{VG}, 1971 y Ryan y Deci, 2000; Kreps, 1997).

Por otra parte, y en el contexto del sistema económico (entendido como el agregado de agentes productivos en interacción) las hipótesis a presentar permitirán eventualmente visitar, si bien un tanto superficialmente, algunas cuestiones “clásicas” referidas al proceso de división del trabajo y el rol de la dotación inicial de recursos naturales. En particular podríamos preguntarnos, en la tradición de Baumol (1968, 1990) si -y como- la distribución y articulación de la población según esas capacidades estratificadas, en un contexto caracterizado por determinada estructura de oportunidades y creencias, condiciona las posibilidades y el ritmo de la acumulación de capital humano e introduce una no ergodicidad^{VG} clave en el desarrollo de los “países” o sociedades²⁶.

²⁴ También Von Mises (1996) se pregunta: “... es posible comprender la acción humana intelectualmente si uno se niega a comprenderla como comportamiento significativo e intencional, orientado al logro de objetivos definidos...?” (trad. propia).

²⁵ En este sentido, véase especialmente Jaques (1984).

²⁶ Esta tarea se abordó en un estudio paralelo y complementario del presente: Vispo (2004).

Sección II: Dos Paradigmas (y tradiciones) *Commensurables*.

En esta Sección se analizan con cierto detenimiento los dos paradigmas tradicionales mencionados en la Introducción, referidos a la relación entre el trabajador (o “agente”) y su trabajo (o el “esfuerzo” desplegado). Ambos términos (el individuo y su actividad productiva, en el sentido de no-lúdica) mantienen una estrecha relación de causación mutua: el primero, al actuar en su ámbito laboral-social, construye y adquiere en parte su propia identidad y, a su vez, busca moldear e influir sobre ese entorno²⁷. Media entre ambos un término no observable que se representa frecuentemente como un gradiente de “utilidad” (en el sentido de la satisfacción de necesidades) que explicaría las acciones concretas observadas.

Uno de los paradigmas, cuyo origen conceptual puede rastrearse aún a la época precapitalista, postula que la naturaleza del agente es consistentemente oportunista en el contexto del “contrato” de trabajo, debido fundamentalmente a su aversión al esfuerzo. En contraste con los supuestos que esta tradición implícitamente conlleva, se presentará sintéticamente una segunda visión -proveniente de disciplinas como la sociología y psicología de las organizaciones- que destaca un conjunto alternativo de rasgos que describen con mayor grado de realismo y generalidad la relación que existe entre el nivel del “esfuerzo productivo” desplegado por el Agente en su puesto de trabajo, y el de la “utilidad” que derivaría de dicho esfuerzo.

Además de una síntesis crítica de estas dos concepciones “estilizadas” -y en apariencia opuestas- del esfuerzo desplegado en ocasión de la actividad laboral humana²⁸, se discutirá brevemente otro supuesto complementario asociado; a saber, aquél que afirma la posibilidad de “homogeneizar” -aunque más no fuera conceptualmente- los diversos tipos de “trabajo” a lo largo de una dimensión continua cuantitativa. Esto es, que las diversas calidades de trabajo observadas (productividad, habilidad, capacidad de juicio) serían reducibles, sustituibles o convertibles entre sí.

²⁷ Nótese que esta concepción en realidad es post-clásica, puesto que en la época grecorromana quien trabajaba para ganar su sustento cotidiano no era en verdad un “hombre libre” en el sentido de la posibilidad de participar en la vida de la *polis* (véase Arendt, 1993, especialmente Cap. II).

²⁸ En este análisis no se incorporan otras variables sociales pertinentes que influyen significativamente tanto en el desempeño “objetivo” del trabajador como en la valoración de su utilidad subjetiva, tales como los usos y normas grupales (p.ej.: Mayo, 1975; Elster, 1989; o Huck *et al*, 2003), el *ethos* socialmente condicionado (p.ej.: Weber, 1984); o la cultura organizacional (p.ej.: Schein, 1988; Denison, 1991). Consúltese asimismo la literatura referida a las RDP (Preferencias Dependientes de Referencias); por ejemplo Munro y Sugden (2003), Köszegi y Rabin (2005), Daido e Itoh (2005).

II.1: Sobre la filiación “mercantilista-taylorista” del PAI²⁹

Desde antes aún del surgimiento y consolidación de la era del capitalismo industrial, el supuesto básico respecto de la “relación entre la utilidad y el esfuerzo” en el contexto de la relación de trabajo (en adelante denotada por la expresión $\delta v / \delta \epsilon$ ³⁰) quedó implícita pero elocuentemente expresado en la denominada “curva de oferta de trabajo clásica”. En efecto, este supuesto ya había sido explicitado en el período mercantilista: dado que -tal como afirmaba de Mandeville en la Fábula de las Abejas- “*La educación arruina al que merece ser pobre*”, se prescribían en consecuencia explícitamente salarios reales “de frustración”³¹. Esta construcción conceptual pretendía captar la supuesta “holgazanería” de los trabajadores quienes en promedio, en el margen, y a partir de cierto nivel de salario real (apenas superior al nivel de subsistencia y reproducción) pasarían a ofrecer menos (y no más) trabajo ante ulteriores incrementos en el salario real³².

A fines de comprender la “función de reacción” intuitiva pero explícitamente postulada por los estudiosos y comentaristas del mercantilismo, cabría recordar las extremas condiciones de trabajo -y las controversias sobre la “leyes de pobres”- durante el Siglo XIX en las grandes urbes de Gran Bretaña³³. En efecto, ya unas cuantas décadas antes de las descripciones y denuncias mencionadas en la Nota 33 *infra*, Adam Ferguson y, apenas después, Adam Smith, se referían críticamente a lo que actualmente se conoce como “alienación” laboral (entendida en tanto oposición hegeliana entre el sujeto y su obra), tal como queda reflejado por ejemplo en los siguientes pasajes:

“... el mendigo, que depende de la caridad; el trabajador, que labora pesadamente para poder comer; el mecánico, cuyo arte no requiere el uso del [in]genio, se ven degradados por el objeto [al que dedican sus esfuerzos], y por los medios utilizados para obtenerlo.”³⁴

“Con los progresos en la división del trabajo... la ocupación de la gran masa del pueblo se reduce a muy pocas y sencillas operaciones. Consideremos, sin embargo, que la inteligencia de la mayor parte de los hombres se perfecciona

²⁹ Nótese que este paradigma se corresponde casi estrictamente con la metáfora “mecanicista” de Morgan (1991), especialmente en cuanto al criterio de “eficiencia”, la racionalidad (instrumental), la especificación de tareas (contratos) y el énfasis en el control.

³⁰ Expresado un tanto más formalmente, la relación $\delta v / \delta \epsilon$ tendría signo negativo a lo largo del tramo relevante del primer -y eventualmente cuarto- cuadrantes en R^2 . Consistentemente con esto se suele suponer, de manera bastante verosímil, que la segunda derivada tendría signo mayor que cero; esto es, que la “desutilidad” (costo) generada por el esfuerzo crecería en forma no lineal, sino acelerada.

³¹ De hecho, el salario de subsistencia (o, mejor, dicho, la “ley de hierro de los salarios”) es un supuesto fundamental para obtener el estado estacionario característico de la dinámica de los modelos “clásicos” valor-trabajo (véanse por ejemplo los modelos de Ricardo-Pasinetti o de Baumol, sobre esto también: Cap. 3 y Notas Complementarias en Ekelund y Hébert, 1991).

³² Nótese las connotaciones moralizantes que podrían llegar a derivarse de dicha interpretación.

³³ Véase por ejemplo la descripción del “Oliver Twist” de Dickens; el análisis que hace Marx de la “Acumulación Originaria” (El Capital, Cap. XXIV); o Hobsbawm (1997, especialmente Caps. 9 a 13).

³⁴ Ferguson, 1767 (trad. propia).

naturalmente en el ejercicio de sus ocupaciones ordinarias. Un hombre que gasta la mayor parte de su vida en la ejecución de unas pocas operaciones... casi uniformes en sus efectos, no tiene ocasión de ejercitar su entendimiento o adiestrar su capacidad inventiva en la búsqueda de varios expedientes que sirvan para remover dificultades que nunca se presentan³⁵. Pierde así, naturalmente, el hábito de aquella potencia, y se hace todo lo estúpido e ignorante que puede ser una criatura humana [...] Adquiere, pues, la destreza en su oficio peculiar a expensas de sus virtudes intelectuales (y) sociales... Aún en las sociedades civilizadas y progresivas, éste es el nivel a que necesariamente decae el trabajador pobre, o sea la masa del pueblo, a no ser que el Gobierno se tome la molestia de evitarlo.”³⁶

En forma complementaria y en similar sentido, Smith anticipaba también en la misma obra los problemas característicos de la “relación de agencia”, tal como permite inferir el siguiente extracto de párrafos³⁷:

“... suele ocurrir que la mayor parte de los titulares de las acciones apenas se interesan en los negocios de la compañía... [y] de buen grado se contentan con los dividendos... que les pagan los directores de la sociedad.... [...] Pero como los directores de estas compañías administran caudales ajenos, y no los propios, no es de esperar que pongan en su manejo ... vigilancia y diligencia extremada... prestan poca atención a las cosas nimias... la negligencia y la prodigalidad suelen siempre prevalecer...” (ibídem Nota 36).

Es sobre la base de esta ontología de la naturaleza humana que alrededor de dos siglos después Shapiro y Stiglitz (1984)³⁸ sintetizaban así la versión moderna del pensamiento tradicional mercantilista respecto del trabajo: “[por lo tanto] con monitoreo imperfecto y pleno empleo, los trabajadores elegirán incumplir” (“to shirk”³⁹, en el original). En otras palabras, la relación laboral consiste en que el/la trabajador/a pone a disposición de aquellos investidos con autoridad sus capacidades pero, invariablemente, de manera reticente. Esto es, minimizará toda vez que pueda el esfuerzo⁴⁰ y captará para sí todas las rentas de información que ofrezca el entorno (ver “Información” en el Glosario).

³⁵ Cabe notar la proximidad conceptual de este razonamiento puntual con la formulación que ofrece Jaques en referencia al despliegue de las capacidades humanas (Sección III y Glosario).

³⁶ Smith (1776), Libro Quinto, Capítulo I, Parte III, Artículo II.

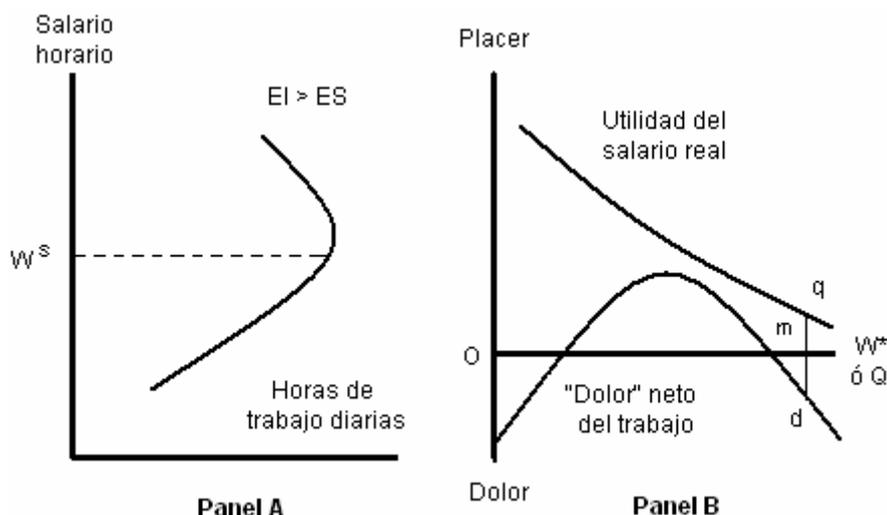
³⁷ Smith analiza también en el mismo Capítulo, aunque tangencialmente, el “problema de los incentivos” al discutir la diligencia de los profesores universitarios, la efectividad de los establecimientos religiosos, y la financiación de la administración de justicia.

³⁸ Baron (1988) critica este enfoque, enfatizando en cambio la presión del grupo de pares y la relevancia de las comparaciones sociales; cabe reiterar que en este trabajo se otorga prioridad a la perspectiva de las capacidades cognitivas individuales y su grado de ajuste a la complejidad de la estructura de las tareas.

³⁹ El término puede traducirse como “evadir, evitar, eludir, o esquivar el cumplimiento” de una obligación; nótese que la primera (y, en realidad, única: Webster’s New Encyclopedic Dictionary, 1993) acepción de la palabra en idioma inglés anticipa la relevancia del contexto en la especificación e interpretación de las obligaciones y los contratos. Valga como ejemplo el siguiente contraste: i) la elocuente expresión anglosajona “not in my contract” (que implica una interpretación estrictamente literal) vis à vis ii) con el sentido del *giri* (sentido del deber, justicia, y obligación) y el *on* (obligación, gratitud) japoneses que entrarían en juego al momento de la interpretación de un contrato (y resultan, en todo caso, más afines con formas de reciprocidad e “intercambio de regalos”).

⁴⁰ En los modelos estándar este “costo” es la única variable controlable por el agente una vez que acepta el contrato ofrecido por el principal.

Gráfico I.1(A-B): Curva de Oferta de Trabajo “Clásica” y “Curva de utilidad del trabajo” de Jevons”⁴¹



Por estos motivos resultaría verosímil, entonces, esperar variadas formas de resistencia -o por lo menos frecuentes actitudes oportunistas- por parte de las trabajadoras y trabajadores. De esta concepción se derivan algunas consecuencias no triviales; en efecto, y tal como señalan acertadamente Milgrom y Roberts (1993), desde el punto de vista del economista existe en principio perfecta identidad formal entre un castigo (incluso si no fuera monetizable) y el beneficio negativo equivalente⁴². Por el contrario, en la práctica los seres humanos evidencian en general cierta aversión *lexicográfica* ante los castigos no pecuniarios negativos que, por otra parte, están acotados superiormente por restricciones de tipo social (y no solamente por una “restricción de responsabilidad limitada”^{VG}). Posiblemente esta no linealidad se relacione con criterios de equidad y, junto con el factor de la “confianza”, coadyuve a explicar la histéresis que se observará en la superficie de comportamiento presentada en la Sección III (ver Figura III.4, página 66).

Posteriormente y durante la segunda revolución industrial, esta tendencia a simplificar la naturaleza de la estructura motivacional de los trabajadores y, concomitantemente, a reproducirla endógenamente y así ratificar una “profecía autocumplida”, se vería confirmada y profundizada a partir de la aplicación de

⁴¹ En el Panel A observamos que la curva de oferta de trabajo se vuelve hacia atrás a partir del punto en que los individuos deciden disfrutar de más ocio y precisamente cuando el “efecto Ingreso” comienza superar al “efecto sustitución”; el nivel W^S indica el salario de subsistencia “clásico” (fuente: Pyndik *et al*, 1998, págs. 371-373). En el Panel B se aplica la teoría de la utilidad de W. Jevons a la oferta de trabajo: el trabajador ofrece O_m (sobre eje del salario real W^* y producto Q) tal que $q_m = m_d$; nótese que el “dolor neto” (o desutilidad del trabajo) asume valores positivos de manera similar a la postulada en este ensayo, si bien el autor suponía un sistema de “pago por pieza” donde los trabajadores podían modificar las cantidades ofertadas (Fuente: Ekelund y Hébert, 1992, pág. 383).

⁴² Se trata apenas, después de todo, de un simple cambio en la ordenada al origen, que no altera la forma funcional de las derivadas.

los principios de la “administración científica” que propugnaba, por un lado, F. Taylor⁴³:

“El obrero que sirva para trabajar en la fabricación de hierro en lingotes no es ninguna persona extraordinaria que cueste mucho encontrar; se trata sencillamente de un hombre más o menos del tipo del buey, tardo tanto física como mentalmente” (Taylor, 1911)

Por otro lado, pero en idéntico sentido, operó también la introducción simultánea del *cluster* tecnológico de la producción en grandes series (tal como la dramatiza C. Chaplin en “Tiempos Modernos” y la narra el mismo Henry Ford I en su autobiografía, 1923).

Nótese además, por otra parte, que esta visión es plenamente consistente con cierta interpretación de la tradición de las grandes religiones monoteístas (“...ganarás el pan con el sudor de tu frente...”⁴⁴), y permea asimismo las metáforas del lenguaje cotidiano⁴⁵.

En realidad, es necesario señalar que esta concepción del esfuerzo productivo como “costo” tiene un sustento biológico obvio, en tanto y en cuanto el acceso a fuentes de energía escasas implica necesariamente el desarrollo evolutivo de algoritmos (o probablemente solo “reglas probabilísticas”) de comportamiento tal que minimicen el esfuerzo marginal de la búsqueda⁴⁶. A su vez, el supuesto resulta intuitivo en el marco de una teoría utilitarista en donde el trabajo resulta ser un insumo análogo a los demás, sujeto en principio a las relaciones de complementariedad y sustitución, divisibilidades, y rendimientos marginales decrecientes que caracterizan un modelo neoclásico “bien comportado”.

Cabe mencionar en este sentido algunos ejemplos de diverso orden: i) en las comunidades de insectos sociales descritas por Wilson (1968) la proporción de la población especializa en cada casta puede predecirse en función de este tipo de costos, mediante el uso de la programación lineal; ii) los algoritmos de computación evolutiva inspirados en hormigas (p. ej. Solnon, 2002) utilizan gradientes transitorios de “feromonas” para guiar la búsqueda distribuida de un máximo entre numerosos agentes independientes; y iii) la “economía” de los campos de concentración⁴⁷ sigue similares pautas (véase la descripción de los *lager* en el Cap. intitulado “Más acá del bien y el mal”, de Primo Levy, 1995)⁴⁸.

⁴³ La profunda división social del trabajo y del conocimiento planteada por este autor tuvo consecuencias significativas en las sociedades burocrático-industriales (paradigma de la relación de empleo del Siglo XX). Véase Merton (1995, Cap. XIX: “La Máquina, el trabajador y el ingeniero”) y también la entrada “Teoría X” en el Glosario; para una visión no demonizante de Taylor, véase por ejemplo Urwick y Brech (1970).

⁴⁴ Génesis 3:19. Sin embargo esta situación de extrema escasez no necesariamente habría caracterizado, por ejemplo, el período paleolítico (véase al respecto M. Sahlin, 1983).

⁴⁵ Por ejemplo, la imagen que evoca el “yugo” proviene de *iugum*, una de cuyas acepciones es esclavitud; y la palabra alemana *werke* tiene similar origen etimológico.

⁴⁶ Según Battalio *et al* (1981), la “curva de oferta de trabajo” de animales en situaciones experimentales suele exhibir un comportamiento similar a la curva de “clásica” (humana).

⁴⁷ Nótese que este no es el mismo caso que los *musulmanner* que describe Bettelheim (1980) en similar contexto a Levy: estos habrían perdido no solo su condición humana, sino también el tropismo de supervivencia característico del orden de lo biológico.

⁴⁸ En las sociedades humanas esta forma extrema de organización se observa exclusivamente en los contextos que Etzioni denominó “coercitivos” (de “adhesión” involuntaria), y abundan las

Sin embargo, en todos estos casos se trata de situaciones en las que una señal de naturaleza exclusivamente biológica silencia cualquier otro canal posible y, por ende, no existe posibilidad alguna de imputar intencionalidad a las decisiones (en el sentido de que el actor ejerza cierto grado de libertad, autonomía, o discrecionalidad)⁴⁹: modelos de software, insectos, o personas deshumanizadas se comportarán de forma equivalente. Sin embargo, la teoría pierde crecientemente fuerza explicativa en la medida en que la situación -tal y como sucede en las sociedades altamente desarrolladas- se aleja de la preocupación por la satisfacción de las necesidades más elementales y primarias.

En fin, la persistencia de la curva de reacción “clásica” ($\delta v / \delta \epsilon < 0$) se debe probablemente a una combinación de diversos factores entre los cuales cabe destacar:

- i) en primer término, su verosimilitud *prima facie*, “evidenciada” de manera circunstancial e intuitiva en numerosas oportunidades de la vida cotidiana (lo cual no constituye en absoluto “prueba científica” en sentido racional -positivista);
- ii) a esto se agrega cierto desinterés quasimetodológico por el grado de realismo de los supuestos empíricos en la microeconomía teórica (Friedman, 1957⁵⁰);
- iii) el status relativamente menor del asunto dentro de las construcciones y problemáticas “micro” usuales⁵¹;
- iv) las dificultades para modelar comportamientos alejados de la “racionalidad instrumental”; y,
- v) por último, cierto conservadurismo e inercia típica del mundo social académico: la “tenacidad” que postulaba Lákatos (aceptada incluso tardíamente por el mismo K. Popper) o la autoreproducción à la Kitcher^{VG}.

metáforas que incorporan este tipo de “escena temida” (p.ej. la “Metrópolis” de Fritz Lang, 1927; o “1984” de G. Orwell).

⁴⁹ Sobre esto, véase además “2: La maquina maximizadora local” en Elster (1997).

⁵⁰ Redman (1981). A pesar de compartir el abordaje y el marco conceptual del individualismo metodológico, cabe acotar que no es del todo evidente que von Hayek (1945, 1968) o K. Popper hubieran aceptado acriticamente esta concepción.

⁵¹ A pesar de ello, el supuesto de “elusión sistemática del esfuerzo” por parte del agente tiene un lugar prácticamente excluyente en la teoría moderna de la firma, incluyendo a la teoría de la Agencia y la de Costos de Transacción (aunque no así en la teoría de *team production* de Marschak y Radner, 1972). En otras palabras el supuesto en realidad pertenecería, en términos de Lakatos (1983), al “núcleo central” del paradigma neoclásico (véase al respecto también McCloskey^{VG}, 1993).

II.2: Sobre el paradigma “humanista”⁵²

A esa hipótesis que hemos denominado “mercantilista”, que reconoce sus orígenes en el período de desarrollo del capitalismo preindustrial, y cuyo enfoque relativamente “conductista” subsiste actualmente en el PAI, podemos contraponerle otra que se basa en observaciones empíricas -consistentes y abundantemente documentadas- provenientes de un amplio *corpus* de literatura de la sociología organizacional⁵³, de la “teoría” de la administración, y de la praxis de la gestión gerencial. La misma predica el valor y sentido del trabajo humano desplegado en diversos contextos organizacionales, de manera tal que esa actividad se torna condición necesaria, no solamente de autorrealización (Marx, 1857⁵⁴; Maslow, 1954, 1968; Herzberg^{VG} 1966⁵⁵; Baron 1988; Deci, 2000), de salud mental y construcción de la identidad individual sino, muy especialmente, de la satisfacción personal asociada al pleno desarrollo de las potencialidades. Según lo resume Jaques⁵⁶:

“... sociólogos tales como de Tocqueville, Durkhem, Tonnies y Weber sabían que la industrialización convierte el rol del hombre en su trabajo, en uno de los roles más importantes en tanto así adquiere la experiencia no solamente de la calidad de su sociedad, sino también su propia identidad⁵⁷. La burocracia, al constituir el principal lugar de trabajo en la sociedad industrial moderna, (con)lleva muchas de las funciones desempeñadas por la familia extendida, el pueblo, y la comunidad circundante con anterioridad a la revolución industrial... [...] es a través de su trabajo que la persona mantiene su sentido primario de realidad... su principal contacto con el mundo externo... [y] la relación entre sus propios procesos mentales y ese mundo externo. En el trabajo, ensaya la relevancia de su [capacidad de] planeamiento y su juicio, mediante la observación de los resultados concretos de sus acciones...”

⁵² Este paradigma se correspondería -en una interpretación bastante laxa- con la “metáfora orgánica” descrita por G. Morgan (1990).

⁵³ En efecto, tal y como reconocen explícitamente Bénabou y Tirole (2000), la visión heredada debería aproximarse más a la “sociología industrial y la psicología cognitiva”.

⁵⁴ Tal como expresa p.ej. en las Grundrisse: “*Tiene razón, [A. Smith] sin duda, en cuanto a que en las formas históricas del trabajo -como trabajo esclavo, servil, asalariado- éste se presenta siempre como algo repulsivo, siempre como trabajo forzado, impuesto desde el exterior frente a lo cual el no-trabajo aparece como “libertad y dicha”* “. Sin embargo queda tácitamente planteado que en ciertas circunstancias (que Marx entiende como imposibles en el marco de un sistema capitalista) el trabajo resulta una actividad liberadora y de autorrealización, en cuyo caso la “aversión al esfuerzo” cesaría de constituir un asunto relevante.

⁵⁵ Cabe señalar que este autor reconoce como típicamente extrínsecos a los factores relacionados con el salario y la seguridad, y como intrínsecos e internos a las condiciones de trabajo y las necesidades de crecimiento y autorrealización.

⁵⁶ Jaques (1982, trad. propia); véase especialmente el Cap. “Coercion and Participation”.

⁵⁷ Por esta razón, el supuesto sobre el “salario de reserva” (por ejemplo, un subsidio de desempleo) que el PAI necesita postular como “restricción de participación”^{VG} en el dispositivo matemático de optimización, no es perfectamente neutral. En efecto, el impacto psicológico del trabajo sobre la identidad y la autovaloración muestra una marcada variabilidad no solamente intercultural (Doi, 1973; Nakane, 1989) sino a lo largo de la vida de un mismo individuo.

Desde esta perspectiva, algunos autores entienden que la profundización de la heteronomía⁵⁸ de la relación laboral tradicional puede implicar (para el sistema *in toto*) un desajuste disfuncional en el mediano plazo y generar en el individuo frustraciones (de corto plazo). En efecto, el desfase entre las capacidades requeridas por el puesto (cuyo diseño constituye responsabilidad usual de las gerencias) y las aportadas por la trabajadora o el trabajador constituye una fuente primaria de frustración, insatisfacción en el trabajo, y estrés laboral.

Por otra parte, y si bien en principio podría suponerse que el trabajador típico de la “segunda y tercera revolución industrial” puede o podría incrementar el tiempo dedicado al ocio y a la “autorrealización” (en el sentido de Maslow, 1954) fuera del trabajo en la medida en que su salario real crece significativamente por encima de sus “necesidades”⁵⁹, cabe esperar que algunas de estas formas y necesidades de desarrollo del individuo se continúen expresando de manera preferencial -y ocasionalmente dominante- en el lugar de trabajo.

Ahora bien, al momento de contrastar ambos paradigmas aparecen, entre varias diferencias significativas relacionadas con la motivación y la (pre)disposición al trabajo, otra relacionada con la manera de conceptualizar el rol del capitalista como “Principal” final quien, en función del lugar especial que detenta en el proceso de producción⁶⁰, se apropia del “saldo” neto de las contribuciones marginales de los demás factores (el *residual claimant*^{VG} de Alchian y Demsetz, 1972⁶¹). Asimismo, y en estrecha relación con esto último, se verifican discrepancias respecto de la naturaleza del vínculo de autoridad, que la teoría heredada explica fundamentalmente a partir de la aversión al riesgo⁶² y el rechazo de las responsabilidades que manifestarían los agentes⁶³ (Hess, 1983; McGregor^{VG}, 1960).

A pesar de esto, es posible formular una hipótesis que facilita la articulación de ambas concepciones, si se acepta que corresponden a momentos, contextos, e

⁵⁸ Tal como la describe A. Gorsz en “Adiós al proletariado”; véase también Braverman (1974). Obsérvese que los procesos de formación de capital humano y *de-skilling* se relacionan estrechamente con este eje de análisis; en este sentido, véanse las perspectivas de Goldín y Katz, (1996), y Galor y Moav (2003) cuestionando la supuesta irreversibilidad de la desespecialización (como tendencia del promedio).

⁵⁹ Medidas, por ejemplo, a partir del estándar comparativo respecto de su grupo de referencia a la Keynes: “El efecto de la unión de un grupo de trabajadores consiste en proteger su salario real *relativo*...” (1993, Introducción, Punto III, cursiva en el original), o en relación con una determinación social e histórica en el sentido ricardiano.

⁶⁰ Véase esta interpretación de la jerarquía de autoridad en el capitalismo en Marglin^{VG} (1974).

⁶¹ En un sentido algo distinto, Leijonhufvud (1986, 1996) plantea que la complementariedad de insumos -especialmente en relación a los bienes de capital- puede explicar la emergencia de la firma de propiedad centralizada como forma de evitar un “núcleo vacío” en el juego distributivo de la producción conjunta (debido a la inexistencia de una coalición viable).

⁶² Nótese que a pesar de la persistencia del PAI en el postulado central del *trade-off* entre “riesgo e incentivos” (que, en términos lakatosianos, formaría parte de la “heurística negativa” del paradigma), la evidencia empírica de esto es, en el mejor de los casos, “tenue” (Prendergast 2000).

⁶³ En sentido contrario, ver la descripción de Coriat (1994) sobre el Ohnismo; Matsushita (1990); y la descripción de Pascale y Athos (1981) del código de “filosofía colectiva” de la firma Matsushita Electric.

ideologías⁶⁴ diferentes de la sociedad industrial⁶⁵. Así, por un lado, ambas visiones pretenden interpretar los mismos fenómenos “observables” (como por ejemplo los mercados duales de trabajo) utilizando recursos *ad hoc* en diferentes grados⁶⁶ y con distintos objetivos y, por otro lado, las dos generan conjuntos alternativos de “recomendaciones” -coexistentes pero contradictorias- respecto de la forma en que ha de establecerse la relación entre el Agente y el Principal⁶⁷. De todas maneras, comprobaremos que es posible “traducir” una en la otra, representando ambas como casos particulares de un “modelo” algo más general; de esta manera quedaría disipada, en términos epistemológicos, la aparente “inconmensurabilidad” entre ambas teorías en competencia.

En síntesis, argumentaremos que existe un fuerte condicionamiento del marco cultural (tanto social como organizacional) sobre el comportamiento del trabajador o trabajadora, quienes pueden resultar compelidos o constreñidos a adoptar una estrategia oportunista (“*shirker*”) como respuesta defensiva y posiblemente “aprendida”. En este sentido se trataría entonces de dos modalidades de comportamientos elicítadas por el entorno organizacional, y no de una característica inamovible de la naturaleza humana.

⁶⁴ Uno de los puntos en que se evidencia la contraposición entre ambas filosofías de la naturaleza humana es en la percepción de los “costos sociales” del desempleo persistente: mientras que la primera concepción solamente computará la diferencia con la renta potencial de pleno empleo, la otra reconocería también seguramente las múltiples deseconomías externas causadas por las diversas interdependencias de corto y mediano plazo (intrapésicas, interpersonales, intertemporales, etc.).

⁶⁵ Analizando las premisas del taylorismo Juran (1979) afirma: “... *the foremen and workers of that day lacked the technological literacy needed to plan work methods... [and] ...the standar of living was so low that piece work incentives could provide a powerfull stimulus to employees to meet the standar the economic powers of the employer...*”.

⁶⁶ Expresado en términos lakatosianos, la Teoría Y (paradigma “humanista”) tendría mayor contenido empírico y por lo tanto la X (o “clásica”, en su versión PAI) sería un programa de investigación estancado o, más probablemente, degenerativo. O, alternativamente y tal como se sugiere en la Sección III *infra*, la última constituiría solamente un caso especial -explicado de manera endógena- de la primera, a su vez más “general”.

⁶⁷ Nótese que probablemente el “contrato” no es el mismo fenómeno según el paradigma desde el que se observe: en particular, desde el PAI es posible distinguir las categorías de explícitos, incompletos, e implícitos, pero el denominado “contrato psicológico” no es asimilable a este último (se sugiere enfáticamente consultar este término en el Glosario; ver Schein, 1970).

II.3: Sobre la supuesta homogeneidad esencial del factor trabajo

Esta Sección concluye con la breve discusión de otro supuesto simplificador usual de la teoría económica, esta vez compartido -de manera posiblemente inadvertida- por las dos vertientes epistemológicas antes mencionadas. Se trata de aquel que afirma -o por lo menos implícitamente acepta- la “homogeneidad del trabajo”:

- por un lado, en la teoría del “capital humano” éste se concibe como una magnitud teóricamente continua y sensible a incrementos marginales de la inversión⁶⁸; y por el otro,
- la teoría del valor ricardomarxiana postula la posibilidad de reducción aditiva⁶⁹ de todo tipo de trabajo humano a alguna forma de trabajo “abstracto simple”.

Por el contrario, y si bien en este estudio se acepta que el trabajo con mayor capital humano o experiencia incorporadas puede representar un cierto múltiplo monetario del costo de la “prestación básica”, se sostiene sin embargo que no es posible transformar el más simple en el más complejo mediante tan sencillo expediente⁷⁰. No existiría así un único “agente representativo” cuya productividad se pueda expresar en una sola dimensión como variable continua (promediada) y dada por una combinación de la inversión realizada, la extensión del servicio (*tenure*), y/u otras variables cuyos intervalos discretos puedan resultar razonablemente reducibles a una representación continua.

En cambio, se conjetura que dentro del contexto de organizaciones burocráticas “requeridas” (donde existe en principio una significativa correlación *ex ante* entre la complejidad del rol, las capacidades individuales, y el salario relativo), las diferencias en los niveles salariales no quedarían explicadas unívocamente en referencia estricta al grado de formación y de experiencia en el puesto, sino más bien al nivel de complejidad relativa que el agente puede razonablemente manejar de manera sostenible⁷¹.

⁶⁸ Nótese sin embargo que esta teoría no puede discriminar el efecto de las habilidades cognitivas, ni refutar una hipótesis de distribución no continua, en tanto la variable observable puede enmascarar los efectos de las demás: “*Is it the cognitive ability as perceived by psychologists that accounts for what we attribute to education? If it is, what are the sources of the differences in cognitive ability? Is it a general ability in the sense that is it revealed in many different types of human performance?*” (sic: Schultz, 1975, último párrafo; ver asimismo Schultz, 1975). Véanse además Boissiere *et al* (1985), Gintis (1971), y la perspectiva crítica de Bowles y Gintis^{VG} (1975) sobre la teoría neoclásica del capital humano.

⁶⁹ Nótese que el concepto de “superaditividad” no es equivalente al de “multiplicatividad”.

⁷⁰ Estas hipótesis opuestas referidas a la “fluidez” (en el sentido de convertibilidad multiplicativa) del capital humano, o a su “discontinuidad” superaditiva^{VG} (concepto más afín al de “sinergia”), mantienen cierto isomorfismo con la denominada “controversia de Cambridge”, referida a la naturaleza del capital físico. Los economistas bien educados recordarán al respecto la compilación de Harcourt y Laing y los trabajos de Sraffa, Pasinetti, y Garegnani [NdA: debo esta observación a A. Castellanos].

⁷¹ Por supuesto, esto no implica que el nivel de salario absoluto no tenga un componente proporcional a la escasez y a la inversión acumulada en capital humano.

En efecto, resultados bastante robustos de numerosos estudios referidos a la capacidad de trabajo humano⁷² arrojan evidencias concluyentes de que la misma presenta marcadas discontinuidades y que estas son lo suficientemente regulares como para permitir identificar estratos diferenciales entre los cuales no es posible transitar fácilmente a lo largo de la vida productiva (Jaques, 1977, 1994, 2000)⁷³.

Si bien el punto se desarrolla detalladamente en la próxima Sección, cabe enfatizar que la mencionada discontinuidad⁷⁴ se presentaría en función del nivel de complejidad del puesto de trabajo (expresada en la cantidad e interrelación de variables simultáneamente administradas y sus respectivas tasas de cambio temporal). En efecto, la dimensión crítica resulta ser la posibilidad de proyección y concreción exitosa de las actividades hacia el futuro.

Podemos anticipar a partir de esto que si los niveles jerárquicos que conforman la estructura de roles adyacen y se suceden según una gradación congruente de horizontes temporales (*id est.* si no existen superposiciones ni “agujeros”) y, además, los individuos despliegan en los puestos una capacidad actual tal que los mantiene en zona de “eutrés”^{VG}, entonces estaremos en presencia de una forma de organización “requerida” (véanse las entradas “Requisite Organization” y “Nivel -o estilo- Cognitivo” en el Glosario).

Este conjunto de nuevas hipótesis no solamente contraría el supuesto tácito de la homogeneidad sustantiva del trabajo humano, sino que recomienda una manera excluyente e inequívoca de diferenciar -por lo menos en el plano de la capacidad individual- entre los diversos “tipos de agente”. Así, si en la población los individuos se distribuyen según distintos niveles en cuanto a su capacidad de trabajo potencial (lo cual, como se verá más adelante, tendría consecuencias significativas sobre la afirmación “ $\delta v/\delta \epsilon < 0$ ”) entonces un modelo realista debería necesariamente integrar tal característica. De esta manera la naturaleza de los rasgos diferenciales ya no quedaría librada a una decisión discrecional frecuentemente *ad hoc* por parte del modelizador (como

⁷² Entendiendo el trabajo como una “actividad dirigida a una meta que requiere el ejercicio del discernimiento y la discrecionalidad al tomar decisiones” (recuerde el lector la observación de A. Smith al respecto, *ut supra* Nota 35).

⁷³ Ciertamente, esto no es lo mismo que postular un determinismo “platónico” entre las capacidades “naturales” y el destino del individuo en la sociedad (como por ejemplo el descrito en la distopía “Un mundo feliz”, de A. Huxley). El estilo cognitivo se refiere únicamente a la dimensión temporal en la cual el agente se encuentra cómodo trabajando, en organizaciones como las descritas, de manera sostenible, y en ausencia de impedimentos afectivos o contextuales que limiten su horizonte (el factor “-T” de la notación original de Jaques; véase también Jaques, 2002). Se trata, en definitiva, de características ontogenéticas del estilo descrito por Piaget (1953).

⁷⁴ Por supuesto, la percepción de que existen discontinuidades en el factor gerencial no es nueva: “... resources are only obtainable in discrete amounts, that is to say, a bundle of services must be acquired even if only a single service should be wanted...” (Penrose, 1959). Si bien la autora se refería mas bien a la “indivisibilidad” de las sucesivas unidades de factor gerencial incorporadas, estas puede ser interpretadas también como una sucesión de conjuntos de capacidades de creciente “calidad” o, más adecuadamente, “alcance”; nótese que en ambos casos se verificarían similares consecuencias respecto del impulso endógeno hacia el crecimiento de la firma (ver Recuadro de la página 28).

por ejemplo una especificación de productividad de estado binario à la Waldman^{VG}, 1983)⁷⁵.

Nótese por otra parte además que este tipo de elección de variable -ya fuere discreta o continua- suele incorporar de manera automática y naturalizante una asimetría informativa^{VG} junto con las rentas potenciales asociadas, “fabricando”, en alguna medida, el “problema” de los incentivos. En efecto, el conjunto de puntos de “esfuerzo” -que en última instancia determina el producto por unidad de tiempo- alcanzable por los agentes de diversos niveles de capacidad no es idéntico para todo estrato, y por lo tanto no puede tratarse dicha variable como la decisión más relevante. Simultáneamente, se tornan comparativamente más interesantes los problemas de ordenamiento y apareamiento de las capacidades requeridas por las tareas, respecto de las disponibles en los agentes.

Si lo antedicho fuera cierto, entonces, si y cuando el agente evitara el despliegue visible de sus capacidades para ocultar información “privada”, anularía automáticamente un componente no monetizable -pero tampoco despreciable- de su utilidad subjetiva⁷⁶: se trataría de una táctica “miope” insostenible en el mediano plazo. En otras palabras, afirmamos que el individuo “medio y normal” no puede trabajar sostenidamente por debajo de sus capacidades sin registrar alguna forma de “desutilidad” significativa.

En el sentido inverso, si bien todo agente puede enmascarar sus preferencias (por ejemplo en un contexto *multitasking*), ninguno podría simular sostenidamente un nivel de capacidad superior al propio, por lo menos en tanto y en cuanto la tecnología para discriminar entre estratos fuera información de acceso público para el Principal⁷⁷.

Por último cabe dejar constancia de una limitación analítica evidente de la presente propuesta, al momento de contrastarla con la Teoría de la Agencia que, como se ha señalado, se basa crucialmente en supuestos que se apoyan recíprocamente (oportunismo y asimetría de la información). En efecto, el modelo que nos proponemos explicitar y desarrollar no resulta naturalmente extensible a otros problemas que usualmente se tratan con resultados razonables -en cuanto a realismo y precisión- con el paradigma teórico de la Agencia⁷⁸. De hecho, este trabajo acepta que tal abordaje mantiene su poder

⁷⁵ En otras palabras, la clasificación discreta extremal de “H” y “L” (productividad alta y baja), que conlleva la posibilidad de generalización y pasaje al continuo, no simplificaría la realidad sino que la distorsionaría seriamente. Otra interesante “familia” de modelos relacionados analiza los efectos que sobre la eficiencia tienen el *multitasking* (tareas concurrentes, alternativas, o complementarias: Holstrom y Milgrom (1991); Dewatripont^{VG} et al (1999^a); Seabright^{VG} (2000) y los objetivos difusos o conflictivos (Dewatripont et al, 1999b).

⁷⁶ Véase en similar sentido la discusión de Jellal y Zenou^{VG} (1999).

⁷⁷ Esta “tecnología” es públicamente accesible y constituye, de hecho, parte de las habilidades usualmente esperadas de un “buen gerente”; a su vez, los “debidos procesos^{VG}” de una OR minimizan las oportunidades y beneficio neto de las actividades de influencia^{VG}.

⁷⁸ Como por ejemplo la relación de los gerentes con los accionistas (o sus directores representantes: véase Vickers y Yarrow (1988), pero también la abundante y convincente evidencia en contrario presentada en Bebchuk et al (2002); o de los proveedores con los contratantes; o del Estado con las empresas reguladas (Laffont y Tirole, 1993). Nótese por otra parte que en estos casos no se trata de relaciones intra-organizacionales *strictu sensu* sino

descriptivo -y eventualmente explicativo- en los casos puntualizados en la Nota 78 *infra* debido, fundamentalmente, a que no se trata de situaciones que involucran ni comprometen, mediante la reiterada interacción social y los encuentros “cara a cara”, la construcción y sostenimiento de la identidad del agente individual. Se reconoce de esta manera que el comportamiento puramente estratégico se ve facilitado por un incremento en las distancias interpersonales y una reducción de la afectividad puesta en juego. Aún así, en el Anexo I se abordará de manera bastante preliminar, especulativa, y tal vez algo arriesgada, un intento de extender el alcance del enfoque a contextos inter organizacionales no mediados por el mercado y en donde es posible advertir intercambios tanto físicos como simbólicos, así como efectos de co-aprendizaje, de una intensidad particularmente elevada.

más bien de tipo despersonalizado y *arms lenght* que describe la teoría de la Organización Industrial (véase por ejemplo Schmalensee y Willig (eds., 1989).

La Frontera Endógena de Tilton Penrose⁷⁹

Desde el punto de vista de la firma, la “demanda” es altamente subjetiva, ya que no es más que la opinión de los emprendedores. Las nuevas oportunidades no se relacionan [principalmente] con cambios en los precios, en los gustos, o en las tecnologías... *las oportunidades productivas son aquellas que sus emprendedores [internos] pueden ver y aprovechar...*

La expansión de las firmas se basa en gran medida en las oportunidades disponibles para utilizar sus recursos productivos más eficientemente, y en tanto esto no se base en un poder monopólico, esta expansión resultará un proceso eficiente tanto desde el punto de vista social como para la firma.

Cuando existen recursos (capacidades gerenciales) ociosos, éstos constituyen simultáneamente un llamado a la innovación, un incentivo para la expansión, y una fuente de ventajas competitivas. Aparecen así “economías de crecimiento”, que es un proceso dinámico y no un estado estático como el analizado por las “economías de escala”. Estas economías de crecimiento dependen del conjunto particular de recursos productivos de cada firma y constituyen una fuente persistente de rendimientos *crecientes* a escala, que suele escapar la detección del economista entrenado para suponer *ex ante* y acríticamente un mundo de rendimientos decrecientes en el margen, en el sentido ricardiano.

Por otro lado, como los gerentes varían en sus habilidades, el tamaño de planta [NdT: léase “organización”] que puede ser administrado más eficientemente por uno de cierto tipo puede no constituir un tamaño eficiente para otro tipo de gerente⁸⁰.

El acto de emprender está evidentemente relacionado con la ambición, y una firma puede estar bien administrada aunque no sea muy ambiciosa; esto es particularmente cierto en las pequeñas empresas en donde los objetivos de los dueños están estrechamente vinculados con los de la firma.

Por otro lado, muchos de los “servicios” que producen los emprendedores de la firma no se relacionan con su temperamento [si bien esto puede llegar a explicar comportamientos diferenciales al estilo de los *stickers* y *snatchers* que describe Hicks] sino que están formados y condicionados por la propia firma, y se relacionan con las expectativas. En efecto, dentro de los límites desconocidos que plantea el entorno para desplegar acciones exitosas, existe un amplio margen para ejercer el juicio... *interesa particularmente el medio ambiente en tanto que imagen en la mente del emprendedor.*

⁷⁹ Penrose (1959, trad. propia). En este punto es menester resistir la tentación de asimilar el desarrollo endógeno de esta “frontera productiva” crucial con el enfoque “evolucionista” de Nelson^{VG} y Winter y otros.

⁸⁰ De esto se sigue que el “tamaño óptimo” se relaciona con las capacidades cognitivas del equipo de máximos responsables (que a su vez halla frecuentemente un techo en las del ejecutivo “número uno”). Nótese que ésta teoría de la firma, de su dimensión y su trayectoria, no se asienta en los mismos supuestos ni se nutre de las mismas fuentes que el *corpus* conceptual de una “teoría límites de la firma” (al estilo de Coase, Williamson, y otros) que

Sección III: Algunos “hechos estilizados” pertinentes.

Hasta aquí este trabajo ha planteado una teoría sobre las discusiones que nos conciernen; de ahora en más nos abocaremos a la discusión sobre la teoría que proponemos. Cabe insistir en que no se trata de una creatura propia sino que nos limitamos, simplemente, a una presentación en sociedad.

Comenzamos por una descripción de las condiciones de contorno que implica una organización “requerida” -que, tal hemos anticipado, no es más que una construcción teórica que contaría en principio con amplio respaldo empírico-. Para ello, se describe en esta Sección un conjunto de “hechos estilizados” relevantes referidos a las características del trabajo humano en las organizaciones jerárquico-burocráticas⁸¹, fenómeno que será abordado con cierto grado de simplificación, imprescindible para este primer paso introductorio.

Así, en primer lugar se enuncian ciertas “condiciones necesarias” (pero no suficientes) para la existencia de una Organización Requerida (en adelante, OR) del trabajo, tal y como se la enuncia en el presente estudio: se trata, por un lado, de condiciones referidas al contexto en que opera la organización y, por otro, de ciertos atributos de los agentes (usualmente omitidos en la teoría estándar) que resultan pertinentes para el problema en cuestión. A esta descripción se incorporará inmediatamente después la hipótesis crucial de la TSE, referida a la estratificación intransitiva de las capacidades cognitivas: cuando esta condición no se verificare es posible aún que existan mercados de trabajo internalizados⁸², pero no ORs. La verificación del grado de realismo y la presencia de estas condiciones en la vida organizacional cotidiana es una cuestión fáctica sobre la cual, a los fines de la teoría aquí propuesta, por el momento no es necesario extenderse ni polemizar.

Inmediatamente después se procederá a especificar -mediante un dispositivo tradicional- la naturaleza del “juego” contractual que plantea toda organización. Se recurrirá supletoriamente a esquemas presentados por diversos autores reconocidos, que exhiben un interesante grado de isomorfismo entre sí. Por último, se describe y compara detalladamente una instancia particular de MI, con el paradigma teórico de las ORs.

Si bien al interior de los MIs es frecuente hallar ejemplos concretos de implementación de ORs, cabe aclarar sin embargo que existen organizaciones requeridas que no operan como mercados internos y, por supuesto, que muchos mercados internalizados no cumplen con los requisitos mínimos de una OR. Un ejemplo infrecuente del primer caso (una OR non-MI) serían las PyMEs que implícitamente respetan las reglas de articulación de puestos que se deriva de la estratificación de capacidades, y donde la escala de remuneración respeta los criterios del *felt fair pay*^{VG}. Casos inversos (MIs non-

interpreta y explica la evolución de la empresa a partir del análisis de arreglos institucionales alternativos, marginal, discreta, y estáticamente comparables entre sí.

⁸¹ El lector no familiarizado con la definición técnica del término puede consultar en el Glosario la caracterización que hace Weber de la burocracia. Véase también Wellisz (2000).

⁸² En adelante denotados indistintamente como “MIs” (comprendidos en la categoría JEL J-41).

OR) serían aquellas organizaciones de gran escala (tanto públicas como privadas) en donde por ejemplo las promociones no respetan una progresión de carrera (véase p.ej. el análisis microeconómico del favoritismo de Prendergast^{VG} y Topel, 1996); el proceso de evaluación es secreto u opaco; y/o la remuneración sigue escalas arbitrarias o inconsistentes (de ahí la importancia del “*social enactment*”^{VG}, enfatizada por Jaques).

III.1: Condiciones necesarias del Contexto

A fin de facilitar la presentación de las hipótesis organizacionales antes mencionadas, se comenzará describiendo de manera sumamente despojada el escenario que enfrenta el máximo responsable de la toma de decisiones en una organización; para no confundir al lector, en esta Sección se mantendrá la notación usual del PAI (Principal, Supervisora, Agente). Tal estilización se presenta mediante los dos paneles de la Figura III.1 (página 35). En primer término, postulamos que el entorno que enfrentan las firmas y las organizaciones presenta dos características distintivas; a saber:

El “flujo exógeno bimodal de oportunidades” (III.1.1)

Según se ilustra en el Panel A la Figura III.1, y a diferencia del supuesto simplificador corriente en el PAI, el entorno no solamente ofrece oportunidades de apropiación de rentas por asimetrías de información al agente que dispone de información privada *ex ante* (sobre su “tipo”) ó *ex post* (referida a acciones ocultas propias o de la naturaleza) sino también, y todavía más significativamente, de *un conjunto de oportunidades que solo resultan conjuntamente apropiables mediante acciones coordinadas de los trabajadores y el Principal*⁸³.

En otras palabras, la estructura de oportunidades no es sesgada en el sentido de contener únicamente la posibilidad de que la agente reduzca -en los estados “favorables” de la naturaleza- el esfuerzo que ejerce sin por ello disminuir el output observable; o bien, que enmascare su falta de diligencia declarando un estado desfavorable y no verificable sin costo adicional para el Principal. Por el contrario, en numerosas ocasiones se verifican oportunidades que concretamente no constituyen “juegos de suma cero”, muy especialmente respecto de las condiciones de funcionamiento intrafirma⁸⁴, como por ejemplo:

⁸³ Precisamente a esto aluden las “rentas de información participativa” de Aoki^{VG} (1990, 2002). Cabe destacar que la eficacia de la detección de esas oportunidades *no* puede ser monitoreada ni contratada, dado que suele asentarse en conocimientos tácitos que solamente evocarán comportamientos proactivos en el caso de existir: i) confianza entre las partes, y ii) un alto umbral de capacitación que incluye componentes tanto genéricos como relacional-específicos.

⁸⁴ Entendiendo que la “firma” -o en todo caso un proceso productivo específico- constituye invariablemente un sistema sociotécnico complejo: véase como ejemplo paradigmático el análisis de Trist y Bamford (1951) de la experiencia de la implementación del método minero “Longwall”.

- i) la posibilidad de evitar “pérdidas” mediante la corrección de pequeñas Ineficiencias-X acumulativas, tal y como suele evidenciar la alta productividad de las fases iniciales del ciclo de vida de los “círculos de calidad”⁸⁵;
- ii) o la percepción descentralizada de información contextual relevante -p.ej. la retroalimentación temprana referida a las tendencias o los reclamos de los consumidores- por parte de los empleados de línea que están presentes en los “momentos de verdad” de la prestación de un servicio (y de ahí la extrema importancia de este tipo de sistema de información así como la capacitación específica del personal en el marco de tecnologías blandas tales como el *Total Quality Management*^{VG});
- iii) o bien, las frecuentes mejoras marginales de las prestaciones de la base de capital fijo⁸⁶ por sobre la especificaciones de fábrica y de los métodos de trabajo más allá de las prescripciones del Departamento de “OyM” o “Reingeniería” (y nuevamente a partir del conocimiento tácito de los operarios);
- iv) por último, las sutiles variaciones en la interpretación y aplicación concreta del esfuerzo, el ritmo, la atención, y el compromiso de la trabajadora o trabajador en el marco de una interpretación leal de los contratos y de las indicaciones impartidas por la autoridad competente (recuérdese el peligro que para el Principal conlleva todo trabajo “a reglamento”... y también “a la japonesa”)⁸⁷.

Esta distinción cualitativa resulta de vital importancia dado que condicionará la elección que tome el Principal⁸⁸ en cuanto al tipo de contrato que ulteriormente ofrezca: en un extremo, *spot* y por pieza si no hay - o no detecta⁸⁹ - oportunidad de evitar pérdidas u obtener mejoras marginales (entorno que podríamos denominar “lineal y gaussiano”. Vale la pena detenernos brevemente en un elocuente ejemplo de mercado *spot* de trabajo, en el relato de Richie (1987, viñeta “Toshio Morikawa”) sobre los obreros golondrina -contratados según su productividad marginal- en el sector de la construcción en Tokio en los años 60. Interesa verificar que aún en esas condiciones el “contrato” involucra una arista “sociológica”: la disciplina de la reserva de trabajadores ocasionales la mantiene la policía municipal, que se reparte este rol con un grupo de

⁸⁵ Se alude en este ejemplo al conocimiento tácito de los agentes de los procesos reales de la “planta oculta” (Business Week: December 2, 1991 y June 4, 1993; y Vispo, 1994a).

⁸⁶ Aludimos aquí al “fondo” (*fund*) y a los servicios del capital, en el sentido que especifica Georgescu-Röegen (1969) en su crítica de la “función de producción” neoclásica.

⁸⁷ Nótese asimismo que las empresas reconocen este tipo de margen cuando, en un esquema cooperativo o de *joint-venture*, incorporan cláusulas comprometiendo explícitamente sus “mejores esfuerzos”.

⁸⁸ Por el momento nos basta con mantener el supuesto estándar de “racionalidad instrumental” en el comportamiento del Principal; *id. est.*: este actor “maximiza” su “utilidad” sin expresar preferencias *ex ante* por el “trato justo” u otra variable no monetizable.

⁸⁹ La experiencia indica que esto tiende a suceder muy especialmente cuando el Principal está persuadido de que realmente existe tal cosa como “*the one-and-only best way*” (à la Taylor-Gantt). Nótese por otra parte, además, que esto es “cada vez más falso” en la medida en que aumenta la complejidad cognitiva requerida por la tarea.

intermediarios-rematadores (eminentemente “walrasianos”) que cotidianamente propalan sus ofertas -megáfono en mano desde el techo del camión- mientras la policía contiene la marea de oferentes y, cada tanto, “reenvía” a los trabajadores más díscolos a sus respectivos distritos provinciales de origen⁹⁰.

En el otro extremo, y atendiendo a una variabilidad cuya ley de distribución se desconoce, diseñará contratos -posiblemente implícitos- anidados en mercados de trabajo internalizados con una perspectiva de largo plazo, y tratando en los hechos al trabajo como un factor “*quasi* fijo” (Oi, 1961). En el primer caso se observarían equilibrios con *shirking* tal y como predice el PAI, mientras que en el segundo posiblemente se observe alguna forma de “intercambio de regalos” (Akerlof, 1984b; Prendergast y Stole, 2001)⁹¹.

Tenemos hasta el momento, entonces, una de las piezas centrales para avanzar en este intento de integración entre el paradigma microeconómico estándar y una teoría organizacional razonablemente consistente y de alto valor predictivo⁹²: cuando el entorno en que opera la organización ofrece una distribución bimodal de oportunidades y uno de los picos implica que el agente y el principal deben cooperar para extraer y apropiarse rentas conjuntas adquieren sentido otras formas de “contrato” (y cultura interna) non-PAI.

Pasaremos ahora a justificar la segunda conjetura, referida a la distribución no normal^{VG} (ni logística) de las habilidades o talentos en la población trabajadora.

⁹⁰ Relacione el lector interesado esto con el estudio econométrico presentado en Bandeira *et al* (2004; el dato “sociológico” omitido, en este caso, es que se trata de trabajadores golondrina jóvenes procedentes de países de Europa de Este); véase también en Feldman y Murmis (2002) el capítulo sobre el mercado de albañiles inmigrantes en el Gran Buenos Aires.

⁹¹ Si bien podrían interpretarse asimismo como “salarios de eficiencia”, esta modalidad de los eventos estocásticos exógenos no tiene por qué correlacionar con el nivel de desempleo ni supone la imposición de condiciones tecnológicas innecesariamente restrictivas sobre la elasticidad del esfuerzo o sobre la función de producción (véase Solow^{VG}, 1985).

⁹² En principio y cuando menos, este poder predictivo sería de tipo negativo, en tanto permitiría identificar inequívocamente la presencia de condiciones “antirequeridas” (de baja confianza y desarticulación de estratos).

Distribución de las habilidades cognitivas en la población (III.1.2)

Por otro lado el Panel B de la Figura III.1 presenta el segundo rasgo relevante y distintivo del entorno, referido esta vez a las características de “habilidad” de la población disponible. Se trata de la hipótesis central de la TSE; en efecto, la habilidad y la capacidad no necesariamente muestran una distribución gaussiana normal en la población, sino en todo caso una distribución “paretiana” de frecuencias proporcionalmente más altas para los estratos más bajos. No hay sin embargo razones de peso suficiente como para suponer que al interior de cada estrato la proporción de agentes “reciprocantes” *vis à vis* los agentes no reciprocantes, fuera significativamente distinta⁹³.

Por otra parte, y con eje centrado en la media de cada estrato, la Figura III.1.B presenta una forma de campana⁹⁴ que respeta aquellos componentes que -por lo menos intuitivamente- sí mantendrían una distribución simétrica intraestrato, captando por ejemplo variables actitudinales tales como el Factor -T^{VG}, o diferencias en el nivel de conocimiento y experiencia *adquiridos*.

⁹³ A partir de evidencia experimental Fehr *et al* (1998) han estimado que esta proporción resultaría ser consistentemente superior al 50%.

⁹⁴ Ver Brown y Jaques, 1971 (figuras 3 y 4, página 120).

Los *insights* del Señor Knight ⁹⁵

La posibilidad de reducir la incertidumbre... constituye un fuerte incentivo para extender la escala de operaciones de una empresa⁹⁶... [ante ésta,] la tarea de decidir qué hacer y cómo hacerlo adquiere prioridad sobre la misma ejecución...

... [en este contexto] ...las ocupaciones difieren en cuanto a la clase y diversidad de conocimientos y *grado de discrecionalidad exigidos para lograr los objetivos*...
... la organización industrial depende del hecho fundamental de que la inteligencia de una persona puede dirigir la rutina manual y las actividades mentales de otros.... los humanos difieren también en su capacidad de control efectivo sobre otros humanos, así como de la capacidad intelectual para decidir lo que debe hacerse. Además, ahora debe entrar en escena el distinto grado de confianza que las personas tienen en sus valoraciones y en su capacidad, y en la disposición a actuar según sus opiniones, a “aventurarse”.... [...] ... el confiado y arriesgado “asume el riesgo” o “asegura” al dubitativo y pusilánime...⁹⁷

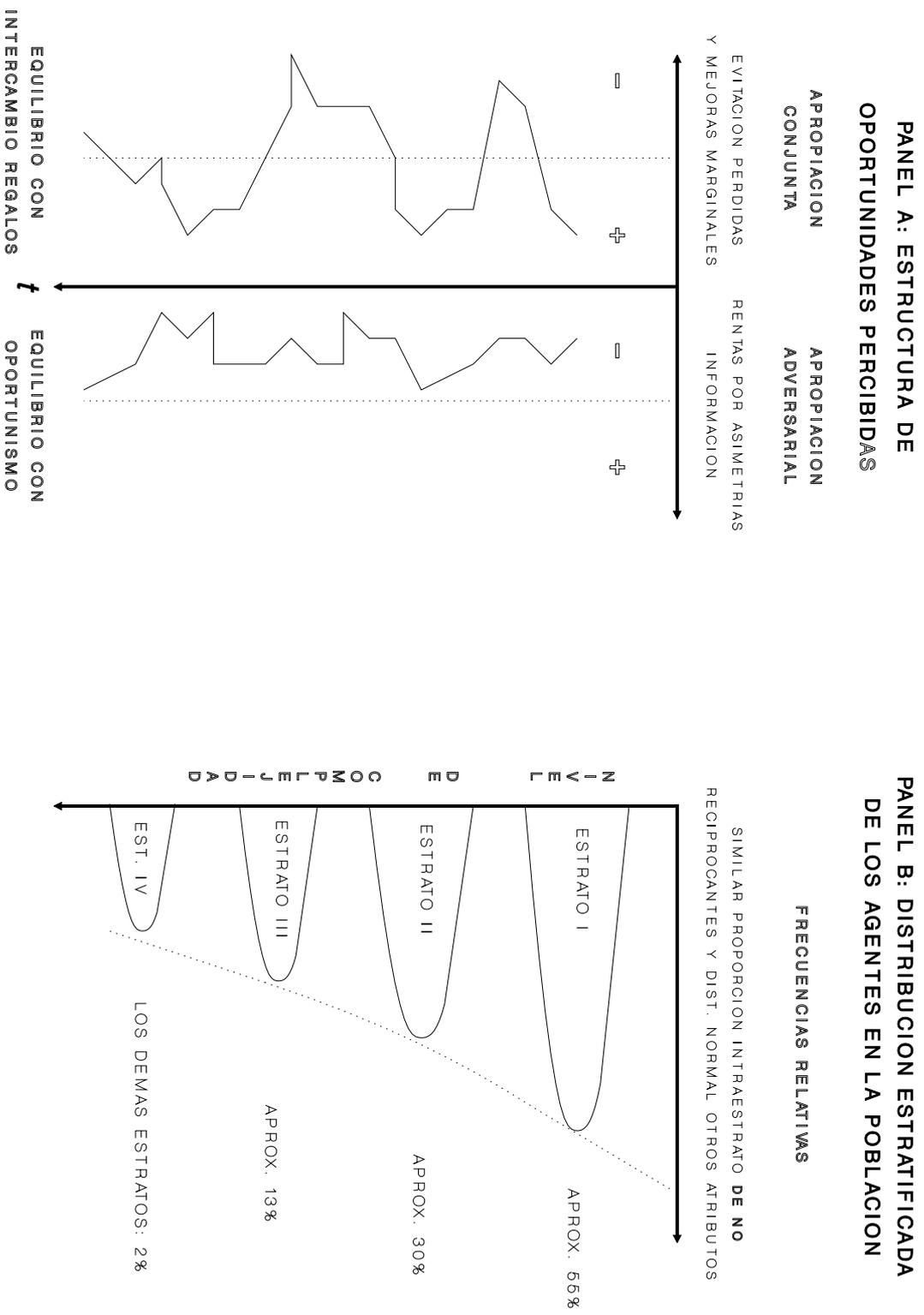
La incertidumbre ejerce una cuádruple tendencia para seleccionar hombres y especializar las funciones: (1) adaptación de los hombres a las ocupaciones, sobre la base del tipo específico de conocimiento y de su capacidad; (2) una *selección similar sobre la base del grado de previsión, ya que algunas líneas de actividad necesitan de esta cualidad en mucha mayor medida que otras*; (3) especialización en el interior de los grupos productivos, ya que *los individuos con mayor capacidad gerencial (previsión y capacidad de mando) son asignados a posiciones de control*, mientras los otros trabajan bajo su dirección; (4) *aquellos que tienen confianza en su capacidad de valoración y disposición para “actuar en consecuencia” se especializan en la asunción de riesgos*.

⁹⁵ Véase Knight (1931, cursivas agregadas; extractado de Caps. 8 y 9 de la traducción de Putterman (ed.), 1994). Cabe destacar que cada estrato cognitivo sucesivo puede, por definición, operar confiablemente sobre niveles crecientes de incertidumbre del medio ambiente (entendida como una variable *proxy* del grado de complejidad); lo que propone la TSE al respecto no difiere de la apreciación de Knight en cuanto a la existencia de un ordenamiento, sino más bien en la discontinuidad radical de los modos de procesamiento mental (discontinuidad que no necesariamente se verifica en el entorno: éste podría caracterizarse, por ejemplo, por una complejidad continua y exponencialmente creciente). Véase asimismo Buchanan y Di Piero (1980).

⁹⁶ A propósito de este asunto, véase Meagher, Orbay y Van Zandt (2001).

⁹⁷ Esto conlleva una valoración negativa del individuo supuestamente “temeroso” (de carácter), pero la observación puede reinterpretarse en términos jaquesianos separando el componente específicamente relacionado con el Factor $-T^{VG}$ (irrelevante tanto para el análisis socio-organizacional, como para la microeconomía), de la parte que resulta inequívocamente limitada por el estilo cognitivo. En efecto, en la medida en que el horizonte de eventos posibles retrocede hacia el futuro y compone exponencialmente las combinaciones potenciales a evaluar, el “cono” perceptual administrable por el individuo en condiciones de eutrés se angosta proporcionalmente. Por otra parte, existen lecturas alternativas y verosímiles de la propensión “empresarial” a tomar riesgos, que enfatizan la pauta de carencias afectivas primarias como motivadora de la sobre-exigencia y las necesidades pulsionales de éxito social (véase Marris, 1974 y, en un sentido consistente, las psicobiografías comparadas de Wolfenstein, 1968).

FIGURA III.1: FLUJO BIMODAL DE OPORTUNIDADES Y DISTRIBUCION DE LA POBLACION.



A. Vispo (2002)

III.2: Condiciones necesarias de los Agentes

Además de las características del entorno ya apuntadas (estructura de oportunidades y distribución de los agentes en la población), existe un conjunto de especificaciones referidas al tipo de agente, cuya incidencia es complementaria respecto de las primeras dos y por lo tanto condiciona la validez del modelo. En este sentido, se afirma que bajo ciertas condiciones los agentes no son invariablemente oportunistas, que existe una preferencia “débil” (acotada a cierto intervalo) por el esfuerzo y que por lo tanto en un rango también limitado tiene sentido analítico hablar de una “tasa marginal de sustitución” entre incentivos extrínsecos y motivación intrínseca.

Los agentes no son invariablemente oportunistas (III.2.1)

La segunda dimensión clave dentro de nuestro recorte teórico se refiere a la naturaleza misma del individuo: la “simpatía”, aquel mecanismo compensador del egoísmo cuya eficacia ya señalaba Smith en su teoría de los sentimientos morales, suele expresarse en la vida cotidiana y respecto de quienes conocemos e interactuamos cara a cara, moldeando también el comportamiento que usualmente reducimos a su nuda lectura económica. En efecto, se comprueba con frecuencia (y hasta diríase que esta característica puede llegar a ser dominante) que las personas resultan ser “reciprocantes^{VG}”, y disponen de un menú cuando menos bimodal de reacción frente a los condicionamientos del contexto cultural.

Esto comprende, naturalmente, las conductas oportunistas usualmente observadas en el *homo œconomicus*, ya fuere como reacción ante tratamientos del mismo tenor -en el caso de un agente “reciprocante” defraudado en sus expectativas⁹⁸- o debido a una determinación ontológica -en el caso extremo del oportunista “químicamente” puro-.

Este tipo de agente despliega en determinados contextos una función de utilidad con preferencias no monetarias por atributos tales como la identidad y/o pertenencia al grupo, motivación intrínseca significativa⁹⁹, etc.. Tal como ya hemos anticipado, una forma sencilla y plausible de “explicar” esta tendencia

⁹⁸ En palabras de Fréry (1997): “... lorsque ´on les soumet à un contrôle formel, les individus en déduisent naturellement qu´on ne leur fait pas confiance et qu´on les soupçonne d´opportunisme, ce qui en retour les pousse à se défier de l´autorité qui entendait les diriger”. Además, existe evidencia empírica en el sentido de que los trabajadores tienden a sustituir intereses instrumentales por el pago monetario para compensar su frustración en el trabajo, y cuando su nivel de aspiración no puede ser alcanzado (Goldthorpe y Lockwood, 1968).

⁹⁹ En el sentido quasitruival que propone, por ejemplo, Lazear (2003b, ver Glosario), donde se interpreta que el componente de motivación intrínseca queda suficientemente representado mediante el mero corrimiento de la ordenada al origen hacia un valor negativo, pero manteniendo todos los coeficientes de los términos del polinomio en cero, a excepción de un posible término no lineal (ver gráfico en el Glosario). Esto implicaría que el sujeto esta dispuesto a aceptar un valor de salario negativo respecto de su costo de oportunidad a fin de satisfacer su “necesidad intrínseca” cuando, en verdad, lo que aquí se postula es que, para un salario dado (y suficiente), existe un tramo sobre el eje del esfuerzo a lo largo del cual el agente no requiere incentivo complementario alguno.

es a partir de una “pirámide” de necesidades (o estructura de motivadores) à la Maslow¹⁰⁰.

Motivación Intrínseca: rango de Preferencia Débil por el Esfuerzo (III.2.2)

En segundo lugar, y contradiciendo el supuesto usual de “aversión al esfuerzo” invariante, en determinados contextos el agente deriva utilidad neta positiva al desplegar sus capacidades de trabajo. Esto es, el valor de la desutilidad del esfuerzo no es siempre negativo en los cuadrantes relevantes (en particular: $C_{(e,=0)} > 0$); el agente deriva “utilidad” a través de la satisfacción de su necesidad de despliegue de capacidades, pulsión que rotulamos como “motivación intrínseca”.

Más precisamente, en la Figura III.2 (pág.43) podemos observar la utilidad-desutilidad del agente ante distintos niveles de “esfuerzo” requeridos en su puesto de trabajo (e independientemente de su estilo o nivel cognitivo específico)¹⁰¹.

A pesar de que pareciera natural identificar un “máximo” absoluto en la curva de reacción al estilo de los manuales de texto elementales de microeconomía, no sería este el procedimiento adecuado para el caso, porque un agente reciprocante no sigue rigidamente el algoritmo de maximización, sino una heurística flexible lo “suficientemente satisfactoria” de mediano plazo. Aún así, como se verá un poco más adelante, es posible distinguir tres “etapas” relacionadas con la función de producción de “utilidad” a partir del esfuerzo (inequívocamente relacionada, por supuesto, con su función inversa “costo del esfuerzo”).

Cabe destacar las principales diferencias respecto de la función tradicional, en donde se detrae de la utilidad un costo del esfuerzo¹⁰². En primer término, la ordenada al origen no es cero, sino un cierto valor negativo; esto es, el agente normal (en un contexto organizacional que, admitimos por el momento, implica

¹⁰⁰ Véase la matriz de necesidades-satisfactores de Max-Neef *et al* (1986, Cuadro 1, pág. 42).

¹⁰¹ Nótese que afirmar que la motivación intrínseca alcanza, *ceteris paribus*, su “máximo” cuando los agentes operan en sus respectivos estratos de capacidad actual (y en estratos adyacentes para las relaciones de subordinación) *no* es incompatible con el modelado de preferencias individuales incorporando referencias sociales (por ejemplo Postlewaite, 1999; Auriol y Renault 2002) sino que le otorga al concepto un doble anclaje. En efecto, por un lado, i) se asienta en valores intra-subjetivos bajo la forma de discrepancias (respecto del nivel de referencia dado por la condición de Jaques^{VG}) y, por el otro, ii) se asocia a un ordenamiento objetivo socialmente validado referido a los valores absolutos de capacidad. Así, la función resultante no sería el resultado de atribuciones arbitrarias (y exógenas al modelo) de estatus social sino del desvío relativo respecto de un vector de información pública. Por ejemplo, un jefe evidentemente incapaz -ver Cuadro V.4- reduce la utilidad derivada del ejercicio pleno de las capacidades en el puesto, deteriora la motivación intrínseca de sus subordinados, e implica un costo cierto y determinable para la organización (que puede interpretarse con naturalidad como Ineficiencia-X socio-organizacional).

¹⁰² Modelado p.ej. con una función objetivo del tipo: $\max U = w - C_{(e)}$ con $C_{(e)} = e^3$ y $w \geq w$ (además de la familia de cúbicas, la forma funcional: $a X^2 - b X^4 - c$ ofrece interesantes propiedades para explorar en el contexto de este modelo).

el pago de un salario equivalente a su ingreso alternativo o “de reserva”¹⁰³) recibe una utilidad negativa si su nivel de esfuerzo requerido es cero: en tanto *homo reciprocans* la conducta oportunista “pura” no compensa los costos psicológicos que implica la imposibilidad de ejercer sus capacidades cognitivas y de percibir un salario a cambio, literalmente, de nada. Además, se trata del tramo de “rendimientos crecientes” de la respectiva función de producción, en el cual ningún actor racional se detendría. En todo caso, se debe analizar con detenimiento qué sucede en la siguiente etapa, ubicada a la derecha del punto de inflexión y del punto que corresponde a la máxima utilidad media del esfuerzo.

Dada una especificación funcional del tipo esquematizado, en el intercepto de la función con el eje de las abscisas el esfuerzo adquiere dos valores positivos, quedando entonces un máximo y un punto de inflexión en el Cuadrante R^{2++} . Esto es, se cumple que existe $f_{(e^*)} = 0 \rightarrow e^* > 0$, y además $f'_{(e=0)} = 0$; existe entonces un valor del esfuerzo tal que $f_{(e^{**})} > 0$ y $f'_{(e^{**})} = 0$.

Dadas estas especificaciones, quedan identificados tres tramos fácilmente interpretables en términos *fenomenológicos* y verificables mediante la simple observación directa; en cada uno de estos intervalos un agente recíprocante mostrará respuestas cualitativamente diferenciadas en función de la complejidad de las actividades que correspondan al contrato:

- i) Cuando la capacidad excede de manera franca y persistente los requisitos del puesto el agente normal padece *alienación* (relacionada con la hipótesis Ferguson-Smith-Marx -y radical- de “*deskilling*”; véase también Buber-Agassi, 1986), generando una respuesta adaptativamente oportunista del mismo tenor que la de un agente oportunista-nativo. Esta forma de organización tiende a predominar en mercados de trabajo donde la “flexibilización” es externa a la empresa y en el plano de la “microfísica del poder” el trabajador percibe la supervisión como invasiva y desmotivante¹⁰⁴ (lo cual constituye una fuente primaria de distrés en el ambiente laboral);
- ii) Si y cuando el funcionamiento resulta de carácter aproximadamente “requerido”, las variaciones en la carga y la dificultad del trabajo son absorbidas con naturalidad (zona de eutrés¹⁰⁵) en un marco de confianza recíproca (compatible con las diversas hipótesis no adversariales del “intercambio de regalos”). A su vez, esto es más frecuente en mercados

¹⁰³ Sobre la relación entre el contexto organizacional y el desempeño individual, véase también Huckman y Pisano (2003).

¹⁰⁴ Incidentalmente, Goldin (1985) señala que el pago por pieza fue históricamente el tipo de contrato dominante en trabajos de baja complejidad, y que a su vez representaba una abrumadora proporción en el caso de mano de obra femenina (por ejemplo, en la industria textil).

¹⁰⁵ Una formulación equivalente podría basarse en los efectos de “sensibilidad decreciente” y “nivel (o punto) de referencia^{VG}” que describen Kahneman y Tversky (1979) y Tversky y Kahneman (1986). En ese caso la hipotética “función de satisfacción” de un Agente recíprocante sería: $sii \ [\alpha(\omega^* - \omega) \approx 0 \text{ y } \beta(\kappa^* - \kappa) \approx 0] \rightarrow \varphi$; en donde las dos variables usuales - salario (ω) y costo del esfuerzo, en este caso relativo a la capacidad (κ)- aparecen en función de los desvíos respecto del nivel “equitativo” de ingreso y del nivel de capacidad efectiva (ϕ denota comportamiento recíprocante).

internalizados -y aún cuando el mercado de trabajo macro fuera dual- y es percibido a nivel individual como un entorno que habilita el despliegue de las capacidades (*enabling*). Por esta razón, en este tramo la autoridad del agente jerárquicamente inmediato superior es vivida como un factor necesario que habilita el despliegue de las capacidades propias (sin inhibirlas), e independientemente de las actitudes respecto del riesgo o las preferencias y disposiciones personales.

- iii) En fin, la tercera etapa abarca el tramo en donde las exigencias sobrepasan de manera significativa y persistente la capacidad actual. En éste, la desutilidad del esfuerzo es crecientemente creciente, y el agente tenderá irremediabilmente a evidenciar síntomas psicossomáticos marcadamente negativos en el corto a mediano plazo¹⁰⁶.

Interesa sin embargo destacar que existe un tramo en donde la elasticidad de la utilidad ante el esfuerzo adopta los valores $1 > \eta_{(u,e)} > -1$, y que corresponde plausiblemente al intervalo inerte^{VG} dentro del cual el Agente, o el Principal en caso de no-delegación, pueden reordenar la composición del esfuerzo alterando menos que proporcionalmente el nivel de utilidad percibido por el despliegue de las capacidades disponibles, en ejercicio de su discernimiento, y en función del horizonte de planeamiento de la tarea asignada¹⁰⁷. Así, es la relativa *inelasticidad* de la respuesta de la utilidad ante variaciones en el esfuerzo ejercido dentro del intervalo “óptimo” (entendido como el de congruencia entre los requerimientos del puesto de trabajo y la capacidad actual del agente) lo que explica la existencia de una “franja” de equilibrio heurístico y posible entre la demanda (expresada por la presión ejercida por el Principal) y la oferta de esfuerzo (ver Leibenstein, 1987, pág. 228, Fig. 15.3).

En otras palabras, se verifica en esa zona que $(f'_{(e)} \approx 0)$ y $(ABS[\eta_{(u,e)}] < 1)$ y manteniendo $f''_{(e)} < 0$ (la función es cóncava al origen a lo largo del intervalo). Sin embargo, a lo largo de dicho tramo un Agente representativo del PAI solamente escogería un único punto de esfuerzo, deteniéndose antes de que su utilidad marginal resulte negativa. En este sentido puede definirse con precisión que la “tolerancia a la variación en el esfuerzo” de un agente no oportunista -a lo largo de este intervalo- constituye su contraparte en el compromiso de reciprocidad que implica el “intercambio de regalos”.

Cabe aclarar sin embargo que esto no implicaría, como postulara Leibenstein, un comportamiento no óptimo sino, muy por el contrario, que es la razón por la cual resulta óptimo diseñar puestos de trabajo teniendo en cuenta fundamentalmente el estilo de funcionamiento relacionado con cada estrato cognitivo. En otras palabras, la Ineficiencia-X aparece cuando *no* se respeta dicha congruencia, forzando al agente a desplegar actividades que:

¹⁰⁶ Véase la Nota 144 referida a las organizaciones que operan persistentemente en este tramo.

¹⁰⁷ En cuyo caso *no* aplica un criterio de desplazamiento entre actividades según un cálculo instantáneo de beneficios marginales, en el sentido predicado por la teoría del *multitasking*.

- i) Destruyen (por exceso o por defecto) el componente de motivación intrínseca. Debe recalcar que no se trata del efecto de “*crowding-out*” identificado por B. Frey, en tanto este puede verificarse aún dentro del rango de congruencia capacidad-requerimientos (véase “Jaques, condición de”, en el Glosario) y consiste en un desplazamiento y sustitución, pero no en la eliminación *ceteris paribus* de las fuentes de motivación intrínseca.
- ii) Desalinean los esfuerzos aplicados a las tareas generando un costo endógeno de asignación de recursos humanos debido a la incorrecta articulación entre las capacidades y la complejidad que conllevan las operaciones características del puesto de trabajo, “contrato”, o actividad. Nótese que, además, esto admite una lectura no solamente *intra* sino *inter* estrato¹⁰⁸; en efecto, tanto la existencia de “brechas” como de superposiciones entre estratos cognitivos en el marco de un esquema de organización jerárquica del trabajo mostrarán “síntomas” característicos: el supervisado no tiene posibilidad de comprender sustantivamente a su superior, y ésta se fastidia con facilidad por ello; o bien -si operan en el mismo nivel o, peor aún, cuando existe una inversión de niveles- el empleado considera que su jefe no está suficientemente capacitado para “acres cargo” y le pierde el respeto y la confianza, mientras que éste tenderá a exhibir conductas paranoides y controladoras.
- iii) Y que en consecuencia eliminan el área “inerte” en donde la agente no efectúa en forma permanente cálculos marginales para minimizar el esfuerzo de manera oportunista¹⁰⁹.

Tasa Marginal de Sustitución Extrínseco - Intrínseco (III.2.3)

Según las características del agente o, más precisamente, sí y solo sí éste es de tipo recíprocante (ya que de otro modo queda negada por definición la posibilidad de *trade off*) y despliega su actividad en una estructura “requerida” (porque si no es así su motivación intrínseca probablemente encuentre satisfactores¹¹⁰ fuera del contexto laboral), existirá una Tasa Marginal de Sustitución definida entre los sistemas de incentivos extrínsecos (denotada *ie*) y de motivación intrínseca (*mi*). Esto da lugar a distintas posibilidades que incluyen, por supuesto, el efecto de *crowding-out*^{VG} identificado por B. Frey (1997); esta posibilidad de *trade off*, sin embargo, estaría definida solamente para aquel intervalo de esfuerzo en donde los requerimientos de subsistencia básicos están cubiertos y antes de alcanzarse el punto de distrés que marca el crecimiento exponencial de la desutilidad debido al desajuste entre la complejidad demandada y la capacidad disponible en el puesto o “contrato”.

¹⁰⁸ Si bien por el momento este término permanecerá sin definir, nos basta con la aproximación intuitiva a la noción que haga el lector al “saltar” de la Figura III.2 a la III.5, y hasta alcanzar la Subsección III.5 *infra*.

¹⁰⁹ Obsérvese que los tres efectos tienen el mismo signo.

¹¹⁰ Véase Max Neef *et al* (1986).

En este sentido, y como ya se mencionó, la distancia óptima de supervisión en una OR está dada justamente por el respeto de los horizontes de discrecionalidad que, a su vez, reconocen el nivel de competencia del agente¹¹¹ (que *no* está dado por su desempeño puntual ni marginal). En síntesis, mientras que el PAI postula implícitamente que la $TMS_{ie,mi}$ ¹¹² es igual a cero en el caso de un agente no reciprocante, la teoría aquí postulada entiende que existe un intervalo acotado donde ambos sistemas de motivación serían complementarios, por lo menos en el caso de agentes reciprocantes¹¹³.

Si estas hipótesis de reciprocidad contingente o condicional, aversión al esfuerzo “débil”, e imperfecta sustituibilidad fueran ciertas y adecuadas, podrían eventualmente coadyuvar a explicar de manera articulada y “natural” mecanismos y fenómenos intra-organizacionales de los cuales la microeconomía estándar no siempre da cuenta de manera satisfactoria o, por lo menos, no a partir del PAI en su versión de “monitoreo”¹¹⁴. La siguiente Subsección ofrece una interpretación -tentativa pero integrada- de ambos enfoques.

¹¹¹ Es frecuente que los desacoples de nivel cognitivo entre los roles (jefe “a la defensiva”, o empleado “arrogante”); entre la persona y el rol (el jefe completa trabajos de su subordinado, o el empleado se aburre); y entre la persona y su jefe directo (el jefe da consignas demasiado abstractas, o el empleado siente que su jefe no agrega valor alguno a su trabajo), sean interpretados como “problemas de personalidad” (usualmente del subordinado). Sin embargo, estas confusiones no son más que un síntoma de un diseño organizacional antirequerido.

¹¹² Sobre la sustitución entre salarios y beneficios no salariales, véase Woodbury (1983). En Leibenstein (1984, páginas 332-334) aparece una opinable (debido a su esencia fundamentalmente neoclásica) discusión sobre esta hipotética Tasa Marginal de Sustitución.

¹¹³ Por otra parte, en el caso extremo de las organizaciones que Eztioni definiera como de poder “normativo” e involucramiento “moral” (p. ej. Greenpeace en sus comienzos, y para los agentes voluntarios), el efecto de *crowding-out* sería dominante (ver Frey, 1997; en especial Parte II). Ver además Whyte (1955) sobre las “5M”: Men, Money, Machines, Morale, and Motivation.

¹¹⁴ Cabe destacar que -sin contradecir el núcleo epistemológico del PAI- este enfoque puede complementarse con el análisis de la “delegación de la autoridad real”, que resulta relativamente compatible con la presente propuesta teórica (ver Aghion y Tirole^{VG}, 1997; y Mookherjee, 2003).

Motivación Intrínseca y *Crowding-Out* à la Frey

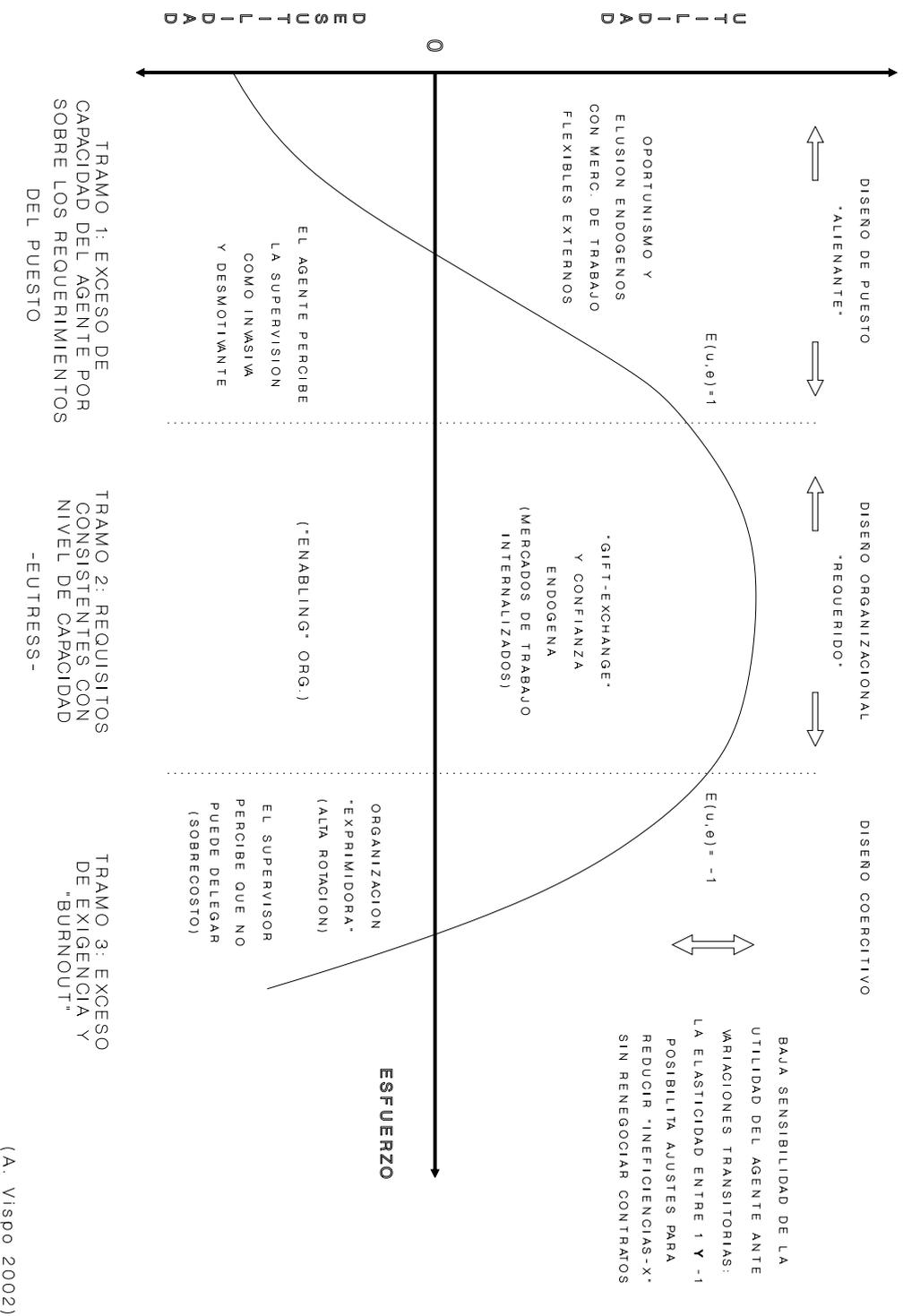
La alta motivación intrínseca en el contexto laboral aparece usualmente en las siguientes situaciones (que el autor tiende a asimilar, a su vez, con lo que usualmente se denomina “espíritu de cuerpo” o *moral*):

- Cuando hay un *alto interés por el trabajo*; en términos de la teoría de las ORs, este interés deviene precisamente de que el trabajo constituye un desafío adecuado para el agente, y que éste cuenta con la discrecionalidad suficiente como para desarrollarlo satisfactoriamente.
- La presencia de *vínculos interpersonales* o “*cara a cara*”, especialmente con el Principal; recuérdese en este sentido que en la teoría de Jaques tanto el jefe directo, como el “jefe del jefe” (MOR: *manager once removed*, o GdG) cumplen roles fundamentales en el entrenamiento, desarrollo, y evaluación, coadyuvando a la percepción de trato equitativo de los agentes.
- Cierta grado de *participación en las decisiones* que en una OR se subsume en el primer punto¹¹⁵.

El efecto de *crowding-out* surgiría en ausencia de estas condiciones facilitadoras, cuando el sistema de incentivos extrínsecos relaciona *pari passu* la variabilidad del desempeño con la remuneración (como en el caso de los salarios a destajo), o cuando la supervisión es sentida como controladora y coercitiva en vez de habilitante (*supportive*).

¹¹⁵ Si bien cabe señalar que en una estructura de responsabilidad gerencial bien comportada la delegación y el *empowerment*^{VG} se encuadran necesariamente dentro de respectivos horizontes de discrecionalidad del agente.

FIGURA III.2: UTILIDAD DEL ESFUERZO SEGUN CONGRUENCIA ENTRE CAPACIDAD Y REQUERIMIENTOS



III. 3: Sobre el “Juego” Contractual Contexto-Dependiente (CCD)

Ahora bien, a partir de las condiciones de contorno recién establecidas, podemos pasar a describir (Figura III.3, pág. 47) de manera más detallada y completa la relación de agencia y la forma en que ésta dependerá del contexto; así, para una organización de “tres niveles”¹¹⁶ diferenciados según su actividad, la secuencia del “juego” sería la siguiente:

- i) El Principal observa las dos variables del entorno (tipo de oportunidades contextuales y distribución de los agentes en la población) y ofrece un contrato de dos componentes: el expreso (referido a las variables monetaria y condiciones de trabajo analogables al factor “higiene” de Herzberg), y el psicológico¹¹⁷, bajo la forma de una “cultura organizacional”¹¹⁸, etiqueta con la cual designamos el sistema sociotécnico *in toto*.

La “tecnología de contrato” adquiere en este modelo una forma contingente en tanto los resultados de la implementación de la “cultura organizacional” ofrecida dependerán de las características poblacionales y, en consecuencia, la mera especificación de una remuneración -o incentivo extrínseco- por una tarea completamente determinada ya no es condición suficiente para definir exhaustivamente un contrato (como sí sucede en el caso polar “taylorista” que representamos como $[\Xi , \tau]$). En efecto, éste probablemente deberá ser completado con compromisos -eventualmente tácitos- que refuercen la identidad del agente a través del sentido de pertenencia, y/o respeten las fuentes de motivación intrínseca mediante el reconocimiento de las capacidades (como en el caso de algunos mercados de trabajo internalizados o del modelo “OR” $[\psi , \varphi]$). Por simplicidad y consistencia, denominaremos este contrato “requerido”; se corresponde con -y caracteriza al- Tramo 2 de la Figura III.2.

- ii) La única variable controlable por parte del empleador es, entonces, la forma cultural Ξ ó ψ , decisión que resultará “óptima” si se realiza la expectativa del Principal respecto de la distribución de la población entre los “valores” τ ó φ . Por razones analíticas y de claridad expositiva, se entiende que ambas variables de control del sistema pueden adoptar valores intermedios.

Estas dos alternativas polares consisten en una forma organizacional “taylorista” (sintetizada con bastante precisión en la Teoría X de McGregor), o una organización “requerida” (que por el momento entenderemos como

¹¹⁶ En este caso no se alude estrictamente a los estratos descritos por la TSE sino a niveles teóricos contruidos exclusivamente a los fines del presente análisis.

¹¹⁷ Sobre estos temas véanse Schein (1970, trabajo que sigue constituyendo un excelente *primer*); el excelente volumen de Leavitt, Pondy y Boje (eds., 1989); Lawless (1979); y Argyris (1960); la idea de “contrato psicológico” es afín al modelo de “inducción-contribución” de March y Simon (1958, 1975).

¹¹⁸ Si bien la cultura organizacional, por supuesto, es una construcción social compleja y no mero *fiat* administrativo, se supone a los fines analíticos que aún cuando no constituya una variable completamente controlable por los máximos niveles ejecutivos, éstos ponderan de manera significativa y asimétrica en su conformación, reteniendo un alto margen de discrecionalidad en su moldeo y manipulación (véanse especialmente las reflexiones críticas sobre los estudios de la cultura organizacional de Martin *et al*, 2004 y Brown, 1994).

suficientemente descrita por la Teoría Y (véase el sistema de “valores” asociado a la versión OR de esta alternativa en el Glosario). Ambos entornos sociotécnicos serán implementados concretamente por el nivel jerárquico inmediato inferior de Supervisores mediante inversiones que aquí simplificaremos como de “monitoreo” o de “capacitación”, y con las siguientes posibilidades¹¹⁹ (expuesta de manera consistente con el modelo de Leibenstein^{VG}):

- Tiempo de monitoreo “benthamiano”¹²⁰ (antirequerido: Ξ) -destinado a mantener el nivel de costos deseado- y/o *slack* de los supervisores en el caso de que los costos reales estuvieran por debajo de la pauta (norma formal) gerencial; este esquema conlleva necesariamente el riesgo de colusión (recursiva) entre el Agente y los sucesivos niveles de Supervisión a fines de acordar la distribución de las rentas¹²¹.
 - O bien, tiempo de monitoreo habilitante y “requerido” (*id est.* acorde con el grado de discrecionalidad otorgado) y esfuerzos de capacitación, articulación, administración de conflictos interpersonales, desarrollo de capital humano específico, etc.
- iii) A partir de éste menú la Agente escoge según su naturaleza -o como respuesta adaptativa- la opción preferida: cooperar o eludir el esfuerzo, correspondientes a las estrategias (extremas) de la “Regla de Oro” o de “Maximización” (ver *infra*).
- iv) Los resultados de esta interacción secuencial se observan en la última línea de la Figura III.3 y abarcan el arco que va desde la apropiación completa de las rentas de información que describe y analiza en profundidad y extensión del PAI, a la maximización de las rentas conjuntas à la Aoki.

Esta forma de exposición es plenamente consistente con la conceptualización que sobre la productividad intraorganizacional desarrollara Leibenstein (1987, pág. 51 y retomando trabajos anteriores -1976, 1978-; véase también el estudio clásico de Blake y Mouton, 1981) en base al “Dilema del Prisionero” (ver próximo Recuadro), y en donde identifica las posibilidades estratégicas (en principio simétricas) de cada actor: i) Regla de Oro con oportunismo cero e identificación de intereses à la Weber (algunas de las cuales pueden ser ORs); ii) algún equilibrio convencional de entre los múltiples posibles¹²² (posibilidad

¹¹⁹ Cabe consignar que en la Figura III.3 se sigue la secuencia del juego y no la precedencia de autoridad formal: los Supervisores aparecen abajo el nivel de los Agentes -que de aquéllos dependen- porque el tipo de actividad que deberán desplegar no solamente depende del contrato ofrecido sino también del tipo de agente de la subpoblación efectivamente contratada o disponible (*id est.* recíprocante o nó).

¹²⁰ Recuérdese en este sentido el ideal totalizador y panóptico de estas estrategias de control, en Foucault (1976: véanse a modo de ejemplos de esta tesis las Láminas 16 a 26).

¹²¹ Véase por ejemplo Carrillo (1998, 1999), Tirole (1986, 1996), o Adrianova (2000).

¹²² A propósito del papel de las convenciones y normas como selectores de uno entre los múltiples equilibrios posibles recuerde también el lector el análisis del “juego de ultimátum” (Introducción de la Sección I, Nota al Pie de página 8). Una posible solución a las indeterminaciones de este tipo es la postulada por Schelling (1989) con el criterio de solución “prominente” basada en información tácita socialmente compartida (relacione el lector esto con

que comprende los MIs, aunque por supuesto existen equilibrios convencionales también en situaciones de conflicto abierto¹²³); y iii) la maximización paramétrica característica del PAI.

Leibenstein: desanudando el dilema de la productividad

Sea la siguiente especificación del Dilema del Prisionero, con tres estrategias puras no combinables:

		Principal		
		Regla de Oro	Convención	Max. Param.
AGENTE	Regla de Oro	a / a	h / i	G / f
	Convención	h / l	b / b	E / d
	Max. Param.	g / f ⁰	e / d	C / c

Con: $(2a > (h+i) > 2b \geq (f+g) > (f^0+g) > (e+d) > 2c$. La celda con el pago (a,a) corresponde a la combinación $[\psi^+, \varphi^+]$ de la Fig. III.4, en tanto la (c,c) al extremo opuesto $[\Xi, \tau]$ de la diagonal principal. Y: $a > ((g + ((f + f^0) / 2)) / 2)$ por cuanto, de lo contrario los jugadores podrían superar la situación dilemática “explotando” al otro en forma alternada (se supone que el juego se juega repetidamente y que ambos jugadores desconocen el momento de terminación).

En la propuesta del autor la celda (c,c) aparece dominada por todas las demás, lo cual en esta extensión no es necesariamente cierto dado que en contextos “lineales y gaussianos” la doble maximización paramétrica no constituye un “abrazo mortal” (*lock-in*) de baja productividad sino que, por el contrario, minimizaría los costos conjuntos al no registrarse sobreinversión del Principal en capital humano y dispositivos culturales, y quedar a su vez eliminada la variable de interdependencia característica de los agentes recíprocos (que genera una penalización en la utilidad cuando la organización es “antirequerida”. A su vez, el valor conjunto de los pagos correspondientes a las celdas situadas sobre la diagonal no principal no es idéntico por cuanto no hay simetría en las condiciones: una organización “requerida” (Regla de Oro) implica costos fijos y resulta ser una variable de “largo plazo”, mientras que un eventual cambio de táctica de agentes recíprocos es en todo caso es una “variable rápida”¹²⁴.

Las celdas (a,a) y (b,b) suelen caracterizarse por “culturas de alto contexto^{VG}”; las combinaciones (g,f) y (e,d) se corresponderían con mercados internalizados con rentas de “privilegio” y “residuales”, respectivamente (ver *infra* páginas 53 y 57); mientras tanto, la (f,g) describiría formas de explotación del tipo de las “sectas” (lealtad absoluta del agente, con maximización a “precios sombra” de la organización).

las “culturas de alto contexto” à la Hall, 1966 y 1976) y que no serían otra cosa que las “estructuras intersubjetivas de significado” de Schütz (2001; ver también Foss, 1996).

¹²³ Recuérdese el acuerdo tácito de no-agresión entre los combatientes de trincheras enfrentadas durante la Primera Guerra Mundial (“*live and let live*”, ver Axelrod, 1984, Chap. 4.).

¹²⁴ Es por esta razón que el “modelo” del Gráfico V.8 (página 127) debería representarse mediante un sistema de ecuaciones diferenciales retardadas: una de las variables se interpreta, por ejemplo, como un *stock* con ajuste discreto (en este caso, el capital humano acumulado sujeto a “desactualización”), en tanto la otra ajusta en forma instantánea (la presión ejercida por la gerencia). Un modelo de la misma familia conceptual es, por ejemplo, el de “*business cycle*” de Kalecki (Gandolfo, 1997, Chap. 27).

FIGURA III.3: AGENCIA Y CONTEXTO-DEPENDENCIA.

A. Vispo (2002)



III.4: Una interpretación visual e intuitiva (CCD revisitado¹²⁵)

La exposición un tanto barroca del “juego en forma normal” que se efectuó en la Subsección previa puede ser reexpresada con mayor textura y riqueza conceptual utilizando el dispositivo de la Figura III.4 (al final de esta Subsección). Este modelo tridimensional se presenta exclusivamente a los fines ilustrativos y sin mayor pretensión de rigurosidad matemática¹²⁶, permitiendo resumir en términos intuitivos los fenómenos descritos hasta el momento.

En rigor de verdad, debe considerarse solo un intento preliminar de integración de los diversos esquemas hasta aquí propuestos para analizar las relaciones de agencia en el contexto organizacional. Ofrece sin embargo la ventaja de permitir la introducción “natural” de un factor clave al momento de explicar la selección de uno de entre los múltiples equilibrios convencionales posibles, y esto de una manera consistente con la observación empírica; en efecto, es frecuente que dos combinaciones de tipos de agente y de contrato sustantivamente similares exhiban comportamientos y desempeños organizacionales nítidamente diferentes, según existan o no lazos de *confianza* recíproca entre los agentes y las gerencias.

Ahora bien, el objeto representado corresponde, técnicamente, a una “catástrofe de cúspide”^{VG}, o bifurcación de Reimann-Hugoniot (para facilitar la intuición, véase en el Glosario el gráfico “estándar”, página 98). La superficie representada en la página 66 describe el comportamiento de un sistema determinista que minimiza una función de potencial o, en sentido dual, maximiza alguna medida de adaptabilidad (*fitness*). En sentido físico esto puede interpretarse como el menor costo total para cada combinación de variables de control y, en una lectura biológica, como un desempeño o grado de aptitud del sistema en cuestión (los ejes X,Y representan una métrica continua a lo largo de dos pares de puntos extremos). Pasemos ahora a describir la superficie representada.

El sistema motivacional (III.4.1)

Sobre el eje X se representa el sistema o combinación motivacional de la organización (variable de elección del Principal), según se asiente este en factores exclusivamente extrínsecos (esto es, incentivos monetarios o “penalizaciones” monetizables¹²⁷, al estilo del PAI) o, crecientemente, una

¹²⁵ Adviértase que esta Subsección pretende integrar diversos esquemas analíticos con casos tomados de la realidad y, por tanto, resulta la parte más densa -y pesadamente anotada- del trabajo.

¹²⁶ Véase Thom (1975), y diversas aplicaciones pertinentes a las ciencias sociales y fenómenos organizacionales en, por ejemplo, Cobb (1978), Guastello (1981, 1984), o Rummel (1988). Resulta sin embargo pertinente citar al mismo Thom, quien afirmara respecto de su teoría: “Many of my assertions depend on pure speculation and may be treated as daydreams” (Woodcok and Davis, Penguin Mathematics Books, Great Britain, 1978).

¹²⁷ Nótese que en el PAI una sanción derivada del resultado de una auditoría que hubiera verificado comportamiento oportunista en el agente simplemente sustrae de la utilidad total vía la remuneración monetaria, mientras que las sanciones del grupo de pares o del principal que

combinación de extrínsecos suficientes e intrínsecos bien alineados: el caso polar e “ideal” que hemos identificado, a los fines del presente trabajo, como el de una Organización Requerida. Expresado en un léxico más ortodoxo, una arquitectura organizacional “requerida” es una solución posible para el problema de convertir un MI en un *team*¹²⁸, donde debido a la identidad de intereses y a la imposibilidad de discriminar cada aporte individual, la remuneración se basaría en la productividad media del grupo (y no en la marginal de cada factor). En este caso, el componente principal de la retribución bien puede ser un salario aproximadamente uniforme para cada miembro del estrato, y los incentivos se brindarán a través de las posibilidades de carrera y otros estímulos no relacionados con el desempeño “instantáneo” sino, fundamentalmente, con consideraciones de la trayectoria global y de mediano plazo del agente.

En este modelo, el mínimo de Ξ (sistema basado exclusivamente en incentivos extrínsecos pecuniarios) coincidirá con el máximo de ψ . En este último vértice, el salario “justo” (o *fair felt pay*^{VG}) resulta complementado por satisfactores adecuados de las preferencias lexicográficas por el despliegue y desarrollo de las capacidades. Ocasionalmente, también, la “pertenencia” y el sentido de “identidad” resultan altamente motivadores, pero no constituyen en rigor de verdad condición necesaria sino suplementaria del satisfactor principal recién mencionado.

La segunda variable de estado se representa sobre el eje Y del plano de control y adquiere valores extremos entre φ y τ , según la población de Agentes sea exclusivamente recíprocante u oportunista, respectivamente y acorde con lo descrito en Subsecciones anteriores (esto equivale a afirmar que el principal tiene solamente dos variables de control: el contrato, y eventualmente la composición de la población interna, mediante un adecuado método de selección¹²⁹ y criba^{VG}). La resultante de la función se expresa sobre el eje vertical Z -de comportamiento- y representa los estados viables del sistema disipativo. Ahora bien, sobre esta superficie es posible identificar diversos puntos o zonas de interés-

afectan la pertenencia o identidad alterarían la utilidad total solamente en el caso de agentes recíprocantes (por ejemplo, en Kranton y Akerloff, 2003).

¹²⁸ En el sentido de Marschak y Radner (1972); véase también Alchian y Demsetz (1972), y Eswaran y Kotwal (1984).

¹²⁹ Es usual que esto se represente mediante un proceso de Poisson^{VG}.

Los máximos polares del sistema (III.4.2)

Analizaremos en primer término los máximos desempeños posibles de ambos esquemas contractuales. Los vértices marcados $[\psi^+, \phi^+]^{130}$ (eventualmente de la forma MI^{+OR} ¹³¹) y $[\Xi, \tau]$ denotan los máximos desempeños obtenibles por el sistema ¹³², según los respectivos contratos contexto-dependientes (CCD) fueran congruentes con los parámetros exógenos (oportunidades y población), con

$$\sum [\psi^+, \phi^+]^{máxGlobal} > \sum [\Xi, \tau]^{máxLocal}$$

si -y solo si- el flujo de oportunidades es bimodal (y *mutatis mutandis*, en caso de que ésta tuviera la distribución gaussiana tradicional del PAI).

Respecto del sendero de acceso al máximo global, un “ciclo virtuoso” implica, por ejemplo, que la organización en cuestión deberá “trepar” un gradiente, partiendo por ejemplo desde algún punto desde la zona Este-Sur-Este. Esto implicará necesariamente la cuidadosa articulación (o, en todo caso, una riesgosa implantación tipo *shock*) de varios procesos cruciales:

- i) La selección e inducción de agentes de los perfiles y capacidades adecuados (en cuando a “aptitudes y actitudes”);
- ii) Una importante inversión de mediano plazo en capacitación, típicamente incluyendo componentes no apropiables por la empresa ni estrictamente relacional-específicos (ver Acemoglu *et al*, 1998a y 1998b; y “Compresión salarial” en el Glosario);
- iii) Y la construcción y sostenimiento continuado de una cultura organizacional “requerida”¹³³. La magnitud de la “zona de lealtad” o confianza de la Figura

¹³⁰ Nótese que solamente admiten superíndice los componentes contractuales Psi (ψ) y Chi (ϕ) dado que ambos exhiben contexto o sendero-dependencia, en tanto el Xi (Ξ) y el Tau (τ) son invariantes (y ahistóricos). Así, el $^+$ denota el máximo posible valor de un esquema de cultura interna “requerida”, y el 0 una OR en degradación pero aún ubicada sobre el brazo de alta productividad. El superíndice $^-$ representa una ex-OR que tiende asintóticamente a una Ξ , si bien *no* es idéntica debido a que la “memoria” de los agentes evoca comportamientos oportunistas -exclusivamente en los agentes ϕ^- ahora defraudados- y, por lo tanto, talionantes (sobre la disposición a incurrir en sobrecostos para castigar el desvío de, por ejemplo, un *free rider*^{VG} -o forma de “reciprocidad fuerte”- véase Fehr y Schmidt, 1998; y Sethi y Somanathan, 2001).

¹³¹ Tal como fuera anticipado, esta combinación puede definirse -informalmente y a los fines del presente estudio- como “satisfactor suficiente” de la necesidad de expresión de la “motivación intrínseca” y el deseo de “pertenencia” en agentes reciprocantes, y para todo estrato cognitivo.

¹³² Cabe reiterarle al lector la similitud de ambos contratos polares con el modelo X-Y de McGregor. Nótese que se postula una complementariedad (nótese la línea delgada “no canónica” en el Gráfico V.3 del Glosario) no despreciable en el marco del “paquete” cultural que ofrece la firma: una combinación “tipo de contrato” + “tipo de población” seleccionada congruente constituye un *bundle* (paquete) de rendimientos crecientes, y esto sin referencia necesaria a rasgos de personalidad y/o actitudes ante el riesgo.

¹³³ La enorme sensibilidad de este proceso respecto de la secuencia y *timing* requeridos queda evidenciada por la gran cantidad de fracasos en los programas de implementación de “Total Quality Management”^{VG} que no llegan nunca a ganar la credibilidad suficiente como para asentarse en la confianza del personal. Nótese que, a su vez, estos procesos requieren

III.4, que se puede interpretar como la suma de las concavidades de las curvas E_r y P_r (las variables en diferencias del modelo de Leibenstein en la página 127), es lo que asegura una cierta superficie sin riesgo de reversión abrupta de la confianza entre las partes. Dado que para ello la inversión de la organización debe preceder a la respuesta de reciprocidad parte de los agentes y siempre implica un cierto riesgo, constituye un “regalo” en los términos discutidos *ut supra*.

Mientras tanto, hallaremos que en los extremos opuestos de la diagonal secundaria se verificarán $[\psi, \tau]^{minL}$ y $[\psi^- \rightarrow \Xi, \varphi^-]^{minG}$; esto es, los mínimos de desempeño -local y global- para combinaciones incongruentes.

cambios profundos -y congruentes- en las gerencias medias y altas; esto queda representado en el modelo de Leibenstein (ver Glosario) por la bimodalidad en el comportamiento del los supervisores (Cuadrante IV), que en el modelo Taylorista reparten su tiempo entre monitoreo (coercitivo; Adler y Boris, 1994) y $slack^{VG}$ y, en cambio, en el Toyotista, lo dedican a supervisión y entrenamiento (*enabling*; *ibídem* fuente anterior).

De la Forma y de la Evolución de la *Confianza*¹³⁴

La confianza de tipo “calculativo” (e impersonal) asociada a la “selección de equilibrios” en los juegos repetidos de la cultura corporativa (à la Kreps^{VG}) o sostenida por salvaguardas contractuales à la Williamson, implica mecanismos reputacionales y la presencia de información privada^{VG}. Por su parte, la confianza basada en la “integridad” (derivada de motivaciones intrínsecas del individuo, de su sistema de creencias, etc.) resulta vulnerable en tanto no está basada en criterios de racionalidad (instrumental).

En cambio, la *confianza personal* implica no solo un componente altruista (aunque su sola presencia no necesariamente genera confianza) sino que también requiere del cálculo racional y de un proceso de aprendizaje evaluativo. Esta disposición implica que cuanto mayor es el grado de confianza a depositar, mayores serán el riesgo y los costos potenciales a incurrir.

Un ejemplo ilustrativo de este proceso es la relación entre el superior y un subordinado al momento de delegar responsabilidades: el primero no solamente debe tener una disposición altruista (al interesarse por el desarrollo del segundo) sino que debe ocuparse de regular el *quantum* de lo delegado, ya que si el poder de decisión otorgado no está en proporción al nivel de confiabilidad (en la TSE, dado por el estrato cognitivo efectivo, según lo evalúa el propio superior) el comportamiento del superior no será racional ni generador de confianza personal recíproca. En efecto, el subordinado estará siendo tentado -por encima de su capacidad de resistencia- para actuar de manera oportunista y la relación sufrirá un quiebre debido a un incorrecto diseño de las interacciones.

Así definida, la “confianza personal” resulta ser un recurso escaso (no es automático), valioso (reduce marcadamente los costos de transacción), altamente específico a la relación (como consecuencia del extendido proceso de evaluación que requiere), y persistente en el tiempo. Por estas razones, puede constituir una ventaja competitiva significativa para la organización (véase una extensión a factores culturales en Morita, 2002 y 2005).

Finalmente, la confianza puede interpretarse como un proceso con tres estados posibles: i) la confianza “condicional” que usualmente facilita los intercambios económicos y sociales y que requiere cierto grado de conocimiento recíproco; ii) la “incondicional”, que implica una experiencia social estructurada sobre un sistema de valores compartido y basada en evidencias empíricas consistentes y abundantes y; iii) la “desconfianza”. La “espiral” de construcción -o de pérdida-, o los saltos catastróficos que aniquilan la confianza, constituyen un fenómeno organizacional relevante en ocasión del análisis de las transiciones entre diferentes arquitecturas contractuales y trayectorias dinámicas concretas (ver Recuadro página 61).

¹³⁴ Recuadro muy cercanamente basado en Portales *et al* (1998), y en Jones y George (1998); véase además La Porta *et al* (1996), Saussois (2000), Sydow (2000), y Blomqvist (2002 y 2003). Note además el lector que los marcos cognitivos no solamente sirven para capturar y compartir información sino que moldean los intereses de los individuos y consecuentemente la efectividad de los sistemas de incentivos utilizados (Henderson *et al*, 2005); de esta manera condicionan la percepción de lo “justo” y, por ende, el proceso mismo de generación de confianza y de eventual castigo de los desvíos percibidos (véase por ejemplo en la película

Síndrome de sobreinversión en el sistema cultural (III.4.3)¹³⁵

Pasamos ahora a describir dos “síndromes” que, lejos de los extremos de mayor desempeño de ambos dispositivos culturales polares (PAI - OR), suelen aparecer como “lagunas” de eficacia reducida.

Así, el vértice Nordeste $[\psi, \tau]$ corresponde a una sobreinversión de la organización -o firma- en condiciones favorables de contexto, innecesarias para una población casi perfectamente insensible a la motivación intrínseca, y resulta en una pérdida social respecto del máximo “teórico”¹³⁶. Se trata de los MI^{→RP} cuya población maximiza rentas de privilegio en tanto no brinda -o retiene- su parte en el “intercambio de regalos”).

A pesar de su relativa infrecuencia (*id est.*, una zona muy reducida respecto de la superficie de combinaciones estables), esta configuración describe adecuadamente un fenómeno bastante conocido en donde -por ejemplo- una agencia estatal¹³⁷ (tal el caso del TVA estudiado por Selznik, 1949) o multilateral (como algunos organismos u oficinas regionales del sistema de la ONU) reciben al momento de su fundación una misión socialmente relevante y son a su vez dotadas de burocracias-MI destinadas a garantizar un conjunto de prestaciones definidas (así como, en principio, del financiamiento necesario para el mediano plazo). Sin embargo, ocasionalmente sobrevienen dos tipos de situaciones¹³⁸ que las convierten en MI “especiales”:

- i) Por un lado, el fenómeno conocido como de “desplazamiento de fines”, donde los miembros identifican de manera más o menos genuina una nueva misión o un nuevo subconjunto de la población atendida. En este caso se

“Contra la pared” -dir. Fatih Akin, 2004- la oposición entre las “razones y las penas” del sistema judicial alemán contemporáneo al momento de castigar el homicidio preterintencional del protagonista, y el criterio de honor “mediterráneo” de la familia turca de la joven esposa adúltera, que en los hechos “exonera” al hombre y condena a la mujer.

¹³⁵ En esta Subsección se utilizarán los siguientes superíndices para denotar distintas instancias de equilibrio de los Mercados Internos de trabajo (MIs) al interior de las organizaciones: ^{+OR} refiere a un MI que a su vez constituye una Organización Requerida; ^{→RP} un MI que tiende a otorgar “Rentas de Privilegio”; por último, ^{→RR} denota un MI con capacidad para soportar solamente “Rentas Residuales”. En estos últimos dos casos los agentes son remunerados “como si” fueran activos específicos (esto es, por arriba de su valor de mercado en ocupaciones alternativas) mientras que su aporte -tanto de corto como de largo plazo- en realidad es *inferior* al obtenible de un recurso humano similar proveniente del mercado y adecuadamente socializado a la organización; de esta manera los agentes retienen rentas extraordinarias y no ejercen las opciones de *exit* ni de *lealtad* (ver Recuadro página 56), mientras que hay en el mercado sobreoferta persistente de trabajadores que pretenderían ingresar (no es casual que este síndrome correlacione con la práctica del nepotismo).

¹³⁶ Téngase en cuenta que -a pesar de la distorsión visual de la perspectiva de la Figura III.4- los senderos que, partiendo del máximo global, conectan a éste con $[\psi^0, \phi]$ -sobre el labio de la bifurcación- y con $[\psi, \tau]$, que representa los mercados internos con “captura de rentas”, son ortogonales entre sí.

¹³⁷ Sobre los ciclos de vida de las agencias regulatorias véanse por ejemplo Mitnick (1989); el trabajo clásico de Downs (1967); el Cap. 13 en Weber (1977); y Oszlack (1982); resulta ilustrativo en este sentido el caso puntual de la CNEA (Gargiulo y Vidal, 1986).

¹³⁸ Una tercera alternativa (que no será tratada aquí) suele desencadenar replanteos de la “misión” y la identidad del servicio o de la organización: tal el caso de las congregaciones religiosas que se quedan sin vocaciones, o los ejércitos sin hipótesis de conflicto.

observará sobreinversión respecto de la misión *original* si la eficiencia de la organización se mide en función del output orientado al cumplimiento de aquella, y aún cuando los nuevos objetivos *no* fueran espurios¹³⁹.

- ii) en otros casos, sin embargo, suele suceder que con el paso del tiempo y el retiro de la generación contemporánea a la “fundación” de la agencia se verifique un recambio del perfil de agentes empleados y la organización ingrese en un ciclo de “decadencia” más o menos prolongada, a veces relacionada con el agotamiento parcial de sus objetivos primigenios. Sin embargo, y si se mantienen ciertas condiciones de la “oferta” MI original en el contexto de una población ahora oportunista y calculativa, aparecen comportamientos orientados a la defensa de las rentas capturadas a través de la resistencia burocrática a la eliminación o reformulación de la agencia, sucursal, programa, o facultad¹⁴⁰.

La fase inicial de este proceso de deterioro progresivo queda representada en la Figura III.4 mediante la “distancia” que separa el punto $[\psi^+, \varphi^+]^{máxG}$ de un punto arbitrariamente cercano al “labio” de la catástrofe ($[\psi^0, \varphi]$: el punto señalado “Voice” en la Figura III.4), en donde la discontinuidad corresponde a una pérdida de confianza debida, precisamente, a la violación del compromiso implícito de “trato justo”¹⁴¹ lo cual, cabe recordar, implica necesariamente el reconocimiento y empleo efectivo de las capacidades de los individuos.

Es cerca de este punto, por otra parte, en donde los agentes φ (pero no así los τ) pasan de ejercitar la opción “Voice” a poner en práctica el “Exit” que describiera hace décadas A. O. Hirschman. O bien, donde el colectivo de los trabajadores abandona la “Regla de Oro” óptima que postula Leibenstein, y aparece la posibilidad de que la organización se asiente en algún nuevo equilibrio del “juego contractual”; sin embargo, casi seguramente éste será de naturaleza más adversarial que el anterior y contará con nuevas normas y estándares de productividad también endógenos¹⁴², pero determinando un nivel de desempeño de equilibrio inferior¹⁴³.

¹³⁹ Este problema se relaciona con la identidad (o, mejor, con el orden de lo *autopoiético*: Maturana y Varela, 1975) de la organización, o bien con la capacidad de monitoreo de la voluntad política originalmente instituyente.

¹⁴⁰ La inclusión de este último tipo de “organización” dentro del síndrome descrito se sustenta en la información recopilada -y no publicada- para Coraggio y Vispo (2001).

¹⁴¹ Es interesante notar que en empresas con sistemas cercanos a los MI^{+OR} (por ejemplo, algunas filiales locales de multinacionales que operan bajo TQM -real, no discursivo) las encuestas de satisfacción del personal revelan que los empleados tienden a ponderar el “buen trato y las oportunidades de mediano plazo” significativamente por encima de la valoración que hacen de un *bajo salario relativo actual*, circunstancia que cuando es explicada de manera transparente y razonable no es percibida como un quiebre del pacto de confianza. En similar sentido, recientemente una encuesta laboral anónima administrada a 18.000 individuos arrojó como “mayor fuente de insatisfacción la falta de reconocimiento”, coadyuvando a la disconformidad “la mala remuneración y la imposibilidad de crecimiento”; inversamente, aquellos “más felices” (un 36%) con sus empleos lo están, en un 47%, debido a las posibilidades de crecimiento (estudio de la consultora D’Alessio IROL, Clarín, 18-11-05).

¹⁴² Por supuesto, las normas en el sitio de trabajo pueden ser tanto endógenas como de origen social (representadas, en el modelo de Leibenstein descrito en el Glosario, mediante el coeficiente P_r y la concavidad o convexidad de la función de reacción del Cuadrante I,

Por otra parte, en las firmas del sector privado se observan con frecuencia creciente situaciones tales como reestructuraciones o despidos masivos, que generan un quiebre de la confianza que sostenía un arreglo organizacional de alto desempeño, resistencias al cambio, y el fenómeno conocido como de “depresión anaclítica” (la pérdida de las ideas y valores con que contamos para el sostén afectivo de las actividades cotidianas). La reversión de estos estados requiere un profundo cambio cultural que permita la reconstrucción de los lazos de confianza aniquilados.

En todo omitimos la representación de formas organizacionales “perversas” tales como las denominadas “picadoras de carne” (o “exprimidoras de limones”) en donde, para todo nivel de las variables de control, el desempeño del sistema podría ser siempre superior, y por ende, funcionan *dentro* de la isocuanta de la configuración debido a la presencia de una variable omitida aquí considerada represiva¹⁴⁴.

respectivamente). Pueden implicar, a su vez, “excesos” o restricciones respecto de las pautas “oficiales” de las gerencias: véase el análisis de las “ideologías defensivas de oficio” (Dejours, 1990); el rol de los estándares en la disciplina interna de la fábrica (Bensman y Gerver, 1963); o las observaciones sobre el “desempeño de los estándares” de Heckman *et al* (2002).

¹⁴³ A pesar de que, por construcción, pareciera no existir un “núcleo vacío” para este problema de coaliciones, formalmente estaría situado donde la derivada de $Z[\psi^- \rightarrow \Xi, \varphi^-] \rightarrow \infty$.

¹⁴⁴ Recuérdese en este sentido que en la Sección II se excluyó puntualmente del análisis el tipo de organización que Etzioni denominó “alienante-coercitiva. Diversas lecturas sobre la psicopatología intraorganizacional pueden encontrarse por ejemplo en: Kåes (1998); Etkin (1999); e Hirigoyen (2000). Asimismo se exceptúan del análisis “organizaciones” burocráticas inapelablemente inhumanas, como las comandadas por Von Höes (Bettelheim, 1980) porque este estudio no comprende psicopatologías extremas sino, en todo caso, los casos -y los desvíos- “normales”.

Hirschman: voz y lealtad, y salida de las organizaciones

Tanto para el personal como para otros *stakeholders*^{VG}, el incremento en las posibilidades o la reducción en los costos de retiro de una organización (*exit*) implicará un menor uso de la voz, mientras que una fuerte *lealtad* o importantes inversiones (habilidades específicas a la relación, incluyendo el sentido de pertenencia e identidad) operan en el sentido contrario.

A su vez, el ejercicio de la voz -y asumiendo que estas expresiones son escuchadas- refuerza la lealtad e incrementa la tolerancia de los miembros ante variaciones ocasionales negativas que de otro modo provocarían el retiro inmediato¹⁴⁵. La lealtad, en tanto que barrera al retiro, no es necesariamente "irracional" sino un proceso socialmente útil que previene el deterioro acumulativo de la organización.

Sin embargo, la aparición de altos costos de ingreso (o de "iniciación") a la organización pueden tener por efecto una reducción no solamente de las salidas, sino también de las voces de disenso. Cuando se retiran los usuarios más reclamantes o el personal más crítico y expresivo de la organización, ésta pierde la información y energía que habilitarán mejoras¹⁴⁶.

Por otra parte, *la competencia no necesariamente soluciona problemas de mala calidad* cuando hay situaciones monopólicas como por ejemplo en la escuelas públicas: la aparición de oferta privada reduce la potencia de las voces internas (presiones para lograr mejoras en la prestación) y deja atrapadas a las familias mas pobres que no tiene recursos para salir hacia la oferta alternativa ni para ejercer presión. Así, las escuelas públicas empeoraran *debido* a la competencia.

Implícitamente aparecen en este análisis bifurcaciones debidas a la presencia de "fricciones" y de umbrales de tolerancia (Fig. 3, Apéndice B del original de AOH), con una lógica estrechamente relacionada con la desarrollada en este trabajo, en tanto la "confianza" del agente recíprocante funciona también como factor *split* (o separador).

¹⁴⁵ Nótese que por un lado el PAI asume -de manera consistente con la hipótesis neoclásica de mercados perfectamente competitivos- que el costo del ingreso-egreso (*Exit*) al "contrato" es siempre normalizable a cero, mientras que la TSE por otra parte prescribe procesos robustos para el ejercicio de la opción *Voice* como generadora de lealtad interna y de motivación sustentable (y por ende postula alguna derivada cruzada distinta de cero, representando una interdependencia no trivial).

¹⁴⁶ Por esta razón los sistemas de TQM (administración total de la calidad) bien diseñados enfatizan la retroalimentación de los sistemas de QyR (quejas y reclamos), ya que pueden facilitar procesos de aprendizaje de "doble bucle" (en el sentido de Argyris^{VG}; véase también Gore, 1996) si y cuando resultan creíbles en el contexto de la cultura organizacional específica (ver Vispo, 1994a y 1999).

Síndrome de los Mercados Internalizados de Rentas Residuales (III.4.4)

Una segunda forma no comprendida entre los extremos “óptimos” postulados en esta Sección es el síndrome de los mercados de trabajo internalizados con tendencia a la extracción de rentas “residuales” (o $MI \rightarrow^{RR}$). En términos más coloquiales que técnicos, esto sucede cuando proliferan los comportamientos que suelen etiquetarse como típicamente “ñoqui”. Esto es, agentes cuya productividad marginal -y eventualmente promedio- permanece en el entorno de cero. Si y cuando, además, existieran fuertes complementariedades entre los puestos de trabajo, se pueden llegar a generar *deseconomías* externas netas y la subunidad u organización operará con eficacia baja, y decreciente. Nótese que esto, además, tiende en el mediano plazo a expulsar a los agentes de más alta motivación intrínseca, y a persuadir a los reciprocantes de cambiar su actitud hacia el oportunismo calculativo buscando minimizar, por ejemplo, la incomodidad ante el grupo de pares o su propia disonancia cognitiva.

Antes de seguir adelante debe enfatizarse que en este trabajo, tal como se deduce inequívocamente -por ejemplo- de la Figura III.3 *ut supra*, se considera que la responsabilidad tanto primaria como originaria por el tipo de situaciones descritas en estas dos subsecciones recae en el Principal y *no* reside en los Agentes que son, en este sentido, fundamentalmente “tomadores de escenario”. En efecto, la anomia característica de este tipo de entorno organizacional se relaciona, por ejemplo, con la pérdida de sentido de la experiencia laboral cotidiana (y la búsqueda de sucedáneos); salarios medios reales decrecientes; generalización de situaciones de privilegio percibidas como “trato injusto”; incumplimiento de compromisos de capacitación; escasas perspectivas de evaluación y progresión de carrera, etc. Al menos en teoría, estas variables resultan total o parcialmente controlables por el Principal pero no por los Agentes.

Un caso corriente de MIs con “rentas residuales” son las oficinas de gobierno en donde se ha perdido la “mística fundacional”, sin que en su lugar se hubiera instalado, por ejemplo, una cultura sincera de servicio a la población atendida. Este patrón de comportamiento parecería ser particularmente frecuente en organizaciones:

- con fines muy difusos o inconsistentes (Kalt y Zupan, 1984¹⁴⁷; Dewatripont *et al*, 1999b);
- que resultan particularmente vulnerables a la cooptación (Laffont y Tirole, 1993);

¹⁴⁷ En rigor de verdad estos autores se refieren más bien al *pork barrel system* (asignación presupuestaria “de última hora” con criterios de patronazgo) que al *spoils system* (asignación de puestos-renta mediante criterios políticos sin relación alguna con el mérito). Si bien ambas distorsiones son inevitablemente usuales en los sistemas parlamentarios representativos, desde el punto de vista de esta investigación se trataría solamente de dos síntomas -posiblemente complementarios- del mismo síndrome.

- o que habrían sido “colonizadas” -según algunos analistas y observadores- por partidos políticos (UBA 1983-2002 ?) y/o sindicatos (YPF hasta su privatización ?) y/o corporaciones (CNT 1991-1996 ?), o bien por representantes de intereses o grupos particulares más o menos opacos (Piffano, 1991; Di Tella, 1986: Spiller y Urbiztondo, 1992).

En algunos de estos casos, y a pesar de que las condiciones ya no son de MIs “privilegiados”¹⁴⁸, el cambio en la cultura y, luego, en la composición de la población al migrar ésta en sentido $O \rightarrow E$ (por ejemplo, por efecto de los “retiros voluntarios”; véase Dixit, 1997¹⁴⁹) lleva a una estrategia defensiva oportunista o, en el límite, abiertamente depredadora en tanto la nueva “misión” tácita ahora se centra en atender prioritariamente la necesidades de la propia población¹⁵⁰.

En este contexto, la “ritualización” burocrática puede entenderse como el vaciamiento de los contenidos sustantivos asignados a las metas originalmente instituidas, proceso que resulta funcional al momento de montar una fachada para los kioskos¹⁵¹ individuales o grupales.

Cabe notar que tanto en este caso como en el de los $MI \rightarrow RP$ ¹⁵², la *elite* de trabajadores primarios (*id est.*: “los incluidos”¹⁵³) suele desarrollar sofisticadas

¹⁴⁸ En oficinas gubernamentales asociadas al Estado de Bienestar, y en el marco de una legislación sindical de inspiración laborista, estas “rentas residuales de privilegio” suelen reexpresarse naturalmente como “derechos adquiridos”; este es solo un caso especial de los efectos de “punto de referencia” y “dotación” (*endowment*) que describieran Kahneman, Tversky, Knetsch, Thaler y otros investigadores (véase asimismo Andreoni, 1995; y el *survey* ya clásico de Rabin, 1996).

¹⁴⁹ Estos esquemas suelen evidenciar un efecto perverso por cuanto, en promedio, tienden a reducir el costo de la opción *Exit* a los trabajadores más productivos o con mejores posibilidades de ocupación en otros sectores, profundizando el problema de las “capas geológicas” y acelerando la caída de la productividad de la unidad; a su vez, tiende a instalar una suerte de “síndrome del sobreviviente” entre los empleados que no hacen uso de la opción. Si bien en el caso argentino los primeros programas de retiro de este tipo -a mediados de los años 80- parecen haber tenido estas características, el problema resulta más complejo debido al acoso interno, estigmatización social, y desprestigio creciente del empleado público en un entorno organizacional “antirequerido” (Scialpi, 2001; sobre el fenómeno de “*mobbing*” véase Leymann, 1996); también en ese contexto y sobre el tema de la profundización deliberada del deterioro de las capacidades del aparato gubernamental argentino, véase Vispo (1999: puntos I.2 y I.3).

¹⁵⁰ Esta situación extrema no solamente se verifica en agencias de gobierno sino también en otras situaciones en donde se ha roto traumáticamente la cadena de *accountability* (relación *bottom-up* que se corresponde con la confianza en la delegación *top-down*). Por ejemplo, en los casos de vaciamiento de filiales de corporaciones multinacionales durante el período 1976-1982, o en las estrategias de endeudamiento “hiper-Ponzi” en los 90s (recuérdese el caso paradigmático del “grupo Exxel”, y las conductas empresariales pre-crisis del 2001; véase Abeles, 2005).

¹⁵¹ Del turco *kösk*, que proviene a su vez del persa *kūshk*: pórtico. Cabe insistir en que *este tipo de deslizamiento no es exclusivo de organizaciones del sector público, sino de configuraciones y trayectorias sobre el plano de la “catástrofe cuspidal”* (contra éstas existe un presupuesto tácito y automático de corruptibilidad tendencial, mientras que en el sector privado el supuesto de “competencia perfecta” ayuda a invisibilizar este tipo de comportamiento).

¹⁵² A pesar de lo consignado en la nota anterior, en ambos ejemplos ($MI \rightarrow RP$ y $MI \rightarrow RR$) y a fin de acotar la complejidad del análisis, se omite la posibilidad de corrupción aunque, de todas maneras es sencillo identificar los isomorfismos: i) una brecha significativa entre el sistema de normas “mítico” y las prácticas reales que administran las excepciones socialmente permitidas

estrategias apoyadas en mecanismos psicológicos destinados a reducir la disonancia cognitiva^{VG} (en el estilo descrito en, por ejemplo Simon^{VG}, 1957 -en base a Homans y Festinger- Caps. V y VI). Estos recursos suelen comprender, por ejemplo:

- i) El recurso creciente a invocaciones rituales y racionalizaciones que resaltan y enfatizan la complejidad de -y la responsabilidad por- las tareas asociadas con la multiplicidad de los objetivos fundacionales que, además, serían de una relevancia social incuestionable cuyo cumplimiento, probablemente, se proyecta hacia un futuro de muy largo plazo. Como los medios para la realización de estas trascendentes misiones quedan marcadamente subespecificados, deben entonces ser cotidianamente “interpretados” por el grupo privilegiado en cuestión. Sin embargo, dado el extendido horizonte temporal resulta prácticamente imposible implementar mecanismos de *accountability* y rendición de cuentas con -y entre- los individuos contemporáneos¹⁵⁴.
- ii) El uso -frecuentemente inconsciente- de diversas “técnicas de neutralización” (Sykes y Matza^{VG}, 1957) y desresponsabilización, con el efecto inmediato de reducir el costo intrasubjetivo de la disonancia cognitiva y la conformación y alineación del individuo respecto de los objetivos grupales.
- i) La inevitable postergación o segregación -a la luz de las restricciones presupuestarias emergentes- de un subconjunto de la población trabajadora como mercado de trabajo dualizado (dando lugar a la subcontratación progresiva pero encubierta de prestaciones y servicios, *in lieu* de decisiones estratégicas y explícitas sobre el core de la organización).

Por otra parte, la principal diferencia entre ambos sistemas estables es que las condiciones de un MI^{RP} incluyen prácticamente todas las ventajas de un MI-ψ (trato justo, salario de eficiencia, satisfactores intrínsecos, posibilidades de carrera y capacitación, etc.). Mientras tanto, en un MI^{RR} las ventajas son apenas residuales: probablemente los agentes tengan estabilidad de hecho en el largo plazo (e incluyendo esquemas jubilatorios comparativamente favorables), y salarios de subsistencia sin relación con la capacidad ni el desempeño. Paralelamente, es posible que disfruten también de ciertas posibilidades de complementar sus ingresos con segundas ocupaciones

(Reinsmann, 1981), y ii) la proliferación de esfuerzos orientados a la neutralización (Sykes y Matza, 1957; Klitgaard, 1994) y naturalización del fenómeno. En otras palabras las prácticas microcorruptas se establecerían en organizaciones que operan sobre la diagonal cruzada de la Figura III.4 y que permiten el desplazamiento de fines (ni mal alineado non-PAI, ni estrictamente neoclásico y non-ORs) y la apropiación de rentas intra-marginalmente disponibles.

¹⁵³ Cabe acotar que esta dicotomía implica la exclusión del “huésped” y reproduce, en una microescala simbólicamente fractal, la situación del inmigrante étnica o religiosamente “diferente” en las sociedades supuestamente desarrolladas del hemisferio norte.

¹⁵⁴ La incongruencia consiste en la sustitución espuria y arrogante (en el sentido de la segunda acepción del Diccionario de la Real Academia Española, XXI Edición) de los horizontes temporales correspondientes a los objetivos, en tanto que *no todos los efectores de tareas son responsables y garantes del cumplimiento de todas las metas*.

“técnicamente” incompatibles u otras fuentes no oficiales (tales como las rentas de “peaje” administrativo).

Mínimo absoluto de desempeño (III.4.5)

Por otra parte se observa que existe, al menos en teoría, una zona cercana al mínimo absoluto del sistema en $[\psi^- \rightarrow \Xi, \phi^-]$ sobre el vértice Sur-Oeste: el bajo nivel de desempeño (o bien el excesivo costo por unidad de “producto”) se relaciona con el “castigo” de una población de reciprocantes puros ante un trato percibido como antirequerido de la organización: se ha verificado una “catástrofe” al colapsar -de manera irrecuperable en el corto plazo¹⁵⁵- la confianza e, incluso tal vez, la identidad y el deseo de pertenencia. De hecho, en casos relativamente infrecuentes se observará que el sistema se establece -por lo menos de manera transitoria- en una trampa de baja productividad (en el entorno del punto en donde la derivada parcial sobre el eje Z tiende a infinito) y, si bien no hay un punto de catástrofe, encontramos el mínimo global del sistema, que podría representar el colapso definitivo de una organización¹⁵⁶. Nótese que a este punto solamente sería posible acceder desde la zona Noroeste del mapa ya que desde los otros dos vértices posibles la población es τ -nativa y, por ende, completamente indiferente al trato dispensado.

Más aún, y aunque a priori parezca un tanto temerario trazar “historias verdaderas” sobre una representación tan esquemática, en ocasiones realmente extremas este colapso súbito en el factor de bifurcación *e inmediato derrape hacia el “pozo” del vértice* puede ilustrarse mediante algunos casos emblemáticos de *shock* traumático (véase Recuadro página siguiente). Otros posibles casos de análisis, mencionados solamente a fines de estimular posibles refutaciones de las hipótesis aquí planteadas, serían por ejemplo: i) el vaciamiento de la sucursal local de la firma Massey-Ferguson en la época de la denominada “patria financiera”; ii) la catástrofe de la máquina LV Whisky Romeo Zulú de LAPA (véase el film de E. Piñeyro, 1999¹⁵⁷); iii) el denominado Grupo Yabrán después del suicidio de éste¹⁵⁸; o v) una PyME cualquiera en donde el admirado fundador y “Rey Midas” falleciera de manera inesperada y temprana...

Esta forma de representación permite captar intuitivamente el modelo postulado, verificando que el “mundo” descrito por el PAI describe los

¹⁵⁵ Cabe en este punto precisar que, por definición, en el modelo de “catástrofes” la ascensión en el gradiente es necesariamente “lenta” respecto de la velocidad del “colapso” (considerado instantáneo). En la aplicación específica presentada esto no parece contrariar en absoluto ni la intuición suficientemente informada, ni la experiencia bien asentada.

¹⁵⁶ Este concepto no puede asimilarse al de “punto de cierre” microeconómico tradicional de una firma (cuando la competencia fuerza su retiro del mercado) porque no se puede representar como un problema de estática comparativa sino de sendero-dependencia dinámica: en un sentido neoclásico y formal, sencillamente se trataría de dos firmas distintas.

¹⁵⁷ Para nada sorprende que su sucesora (la empresa Southern Winds, subsidiada por el gobierno nacional) prácticamente cesara de existir en medio de un escándalo relacionado con el transporte de narcovalijas a la Unión Europea.

¹⁵⁸ Nótese que, al igual que en el caso anterior, la existencia de financiamiento, clientes, y capital de giro no impide la anomia, que solo podría superarse mediante un “recontrato moral” que reponga en la cultura de la organización condiciones de confianza elementales.

equilibrios posibles a lo largo de un sistema laminar, en donde la población es natural y completamente oportunista, o bien con una fracción recíproca que ha sido inducida a dicho comportamiento, pero sin posibilidad alguna de diferenciar las dinámicas posibles entre ambos casos.

Cortes y quebradas en la Confianza: 3 casos 3

A. La trayectoria *aparente* de la filial de **Bendix - Indufren - Freios Vargas**¹⁵⁹ en la Argentina: i) desde una MI de alta productividad a principios de los años 70 se produce un colapso -literalmente catastrófico- cuando alrededor de 1975 un comando del ERP asesina a dos gerentes y una secretaria en oficinas de la planta de Munro; la subsiguiente descomposición del “contrato” debido al trauma y la ausencia de liderazgo gerencial implicó un nivel de productividad inusualmente bajo durante los años posteriores (solo en parte debido a los persistentes conflictos sindicales intraplanta); iii) años después con la recuperación de la actividad del sector automotriz de principios de los 90 la fábrica es “recuperada” por un emprendedor con historia familiar autopartista, a partir de lo cual se verificó un progresivo desplazamiento del personal “histórico” mejorando a la vez la productividad en el marco de un esquema bastante “taylorista”; iv) cuando luego la firma brasilera Freios Vargas adquiere la planta debe recomponer parcialmente la dotación de personal y, fundamentalmente, la cultura interna. Cabe citar el cruel adagio transmitido desinhibidamente por el personal en esos años: “*La Calidad Total...??... total, la calidad...*”

B. El cortocircuito literal -y simbólico- que se produce en el vínculo histórico de (Segba)**Edesur - Pirelli** a partir del incidente de la estación Azopardo durante el caluroso febrero del 1999 en Buenos Aires conduce al colapso de la confianza histórica entre la empresa y su proveedor privilegiado¹⁶⁰ a partir de la controversia referida a la exacta ubicación física -y por ende responsabilidad final- del problema (en el cableado o en el empalme ?). Simultáneamente, el incidente deteriora significativamente la confianza implícita de los usuarios (cuyos hábitos cotidianos están estructurados en base a la provisión ininterrumpida de un fluido básico para la vida urbana moderna), así como la relación entre la agencia reguladora y la firma. Resulta interesante destacar sin embargo que esta agencia detecta rápidamente la insuficiencia de los procedimientos rutinarios para el manejo de la crisis, “aprende” (en el sentido del “doble circuito” de Argyris^{VG}), y sustituye -de alguna manera y sobre la marcha- el “monitoreo por resultados” por una revisión de los procesos (tomado con autorización de Walter, 2005)¹⁶¹.

C: similar proceso traumático se habría verificado en el caso **Fiat-Concord**, empresa vinculada durante los 70 con el denominado Club de Roma que inspiraban los Agnelli y Peccei, y que lideraba en esos años a nivel mundial la investigación económica aplicada mediante modelos de simulación. Inmediatamente después del secuestro y asesinato de O. Salustro se negocia un prolongado “interinato” (etapa del “*absentee entrepreneurship*”, según la feliz expresión de B. Nofal¹⁶²) con intereses económicos locales sin antecedentes significativos en el rubro, si bien en los hechos la operación de la planta jamás fue dejada en manos de los “locales”. El *shock* y la pérdida de confianza se habrían verificado tanto entre el personal jerárquico, como entre los accionistas de la ET controlante¹⁶³ [basado fundamentalmente en entrevista al Dr. H. Urbisaia].

¹⁵⁹ Basado en entrevistas a los Srs. “L” y “A”, gerente de planta y dueño respectivamente (material compilado en ocasión del DT40, CEPAL Buenos Aires, 1991) y en documentación no publicada obtenida en el contexto de la investigación citada en Nota Nro. 170.

¹⁶⁰ Sobre la confianza en las relaciones inter-firmas, véase Humphrey y Schmitz (1998): en lugar de oposición, plantean una complementariedad “aditiva” entre las sanciones y la confianza.

¹⁶¹ Sobre este incidente puntual, véase también Vispo (1999a, Sección VI: Postscriptum).

¹⁶² Véase asimismo Vispo (1999b, Parte IV, Sección IV, y análisis del Gráfico Xa).

¹⁶³ No se trata, por tanto, del mismo caso de la emigración del Grupo Abril al Brasil de la mano de su fundador C. Civita, motivada por los persistentes problemas gremiales azuzados por -y amenazas mortalmente creíbles provenientes de- la “organización” conocida como “Triple A”.

Otras posibles transiciones (III.4.6)

Ahora bien, conocemos bajo qué combinaciones la solución del PAI es, en efecto, óptima: si la estructura de oportunidades es unimodal el CCD estrictamente dominante será $[\Xi, \tau]$. En este sentido es interesante destacar que, en principio y como hipótesis de trabajo, las regresiones de mínimos cuadrados corridas “a lo largo” de dos artistas de la sábana envolvente de equilibrio (los lados que tienen vértice común en dicha forma de CCD) constatarían las hipótesis del PAI, por cuanto el efecto de las variables omitidas por el paradigma se evidenciará “confirmando” sus predicciones.

En efecto, el cambio desde el vértice $[\psi, \tau]$ (Noreste) hacia el $[\Xi, \tau]$ (Sureste) implica, para una misma población oportunista (que, como corolario de su definición, valúa los factores relacionados con la motivación intrínseca en cero), un cambio desde una “oferta” organizacional mixta -con componentes de refuerzo de dichas formas de la motivación- hacia una en donde estos componentes se transforman progresivamente en incentivos monetarios (y debido a que el gasto + inversión totales de la firma permanecen invariantes)¹⁶⁴. Al abandonar un esquema con “sobreinversión”, necesariamente crecerá el desempeño agregado debido a la reducción de las pérdidas asociadas con el componente ψ (recuérdese que el valor de la función Z representa la suma de los pagos de cada celda de la matriz presentada en el Recuadro de la página 46).

Por otra parte, y analizando ahora el eje Suroeste a Sudeste ($[\psi^-, \varphi^-] \rightarrow [\Xi, \tau]$) el cambio desde una población adaptativamente oportunista (φ^-) hacia una τ^- nativa evidenciará una mejora en el desempeño observado, al reducir progresivamente el impacto del “castigo” (mediante por ejemplo convenciones de esfuerzo de “mínimo común denominador”) de la fracción de la población recíprocante. A falta de una hipótesis de trabajo más satisfactoria, esta transición ha sido representada con un punto de inflexión debido a que la variación en la proporción (φ^- / τ) implicaría un cambio en la concavidad de la reacción del agregado de agentes ante el contrato ofrecido, al cesar de dominar los comportamientos de “castigo” y por ende la complementariedad negativa postulada (ver Gráfico V.3).

¹⁶⁴ Aún en estas circunstancias, existen ejemplos de *trade-off* cuando, por ejemplo, un trabajador golondrina se muestra dispuesto a soportar pésimas condiciones “no monetarias” para maximizar sus acumulación neta durante la zafra; en este caso, o bien no se trata de oportunistas “químicamente puros”, o bien existe una $TMS_{ie,mi}$ definida y distinta de cero.

Revisión de un caso inconclusivo: “Safelite”

Uno de los trabajos de base empírica más sólidos -casi un *exemplar*- de entre los usualmente citados como evidencia de la dominancia del sistema de incentivos (pago por pieza) por sobre un pago (mensual) fijo es el estudio de experiencia de la firma “Safelite” (Lazear *et al*, 1996). A pesar de ser presentado por los autores como un ejemplo nítido (en nuestros términos: porque se trataría de una población axiomáticamente τ , sobre la cara este del CCD), *no* constituye sin embargo una demostración concluyente de la robustez del paradigma Principal-Agente¹⁶⁵. En efecto, de su lectura detenida surgen los siguientes *caveats*:

- i) el mismo Presidente de la firma consideraba el caso como particular y no generalizable, entre otras razones porque: la firma contaba ya con un sistema informático altamente integrado (desarrollado previamente con otros objetivos) que permitió reducir a prácticamente cero el costo marginal de monitoreo del desempeño de cada agente; porque se le aseguró (creíblemente) a todos los trabajadores un ingreso mínimo equivalente al ingreso de antes del cambio de sistema, razón por la cual el riesgo individual percibido *ex ante* se reducía también al entorno de cero (el hecho de que un empleado se mantuviera persistentemente cerca de ese mínimo sin aumentar significativamente su productividad fue considerado además como un “problema de management”); debido a que existía una norma implícita previa que acotaba marcadamente la productividad; y porque antes del cambio la tasa de rotación del personal de planta y reparaciones en sucursales era una de las más altas del país.
- ii) el proceso se verificó concomitantemente con un cambio de propiedad relacionado con un LBO *-leveraged buy out-* que implicó importantes reestructuraciones del grupo industrial y, muy especialmente, de la cultura empresarial;
- iii) se afirma además que no se halló evidencia del “efecto Hawthorne” cuando, sin embargo, la única alusión a dinámicas de presión grupal (*op cit.*, página 31) no se refiere al “trabajo en equipo” sino a que *la reparación de piezas defectuosas resultó -a partir de las reformas- asignada a otro trabajador elegido al azar que no cobra por la tarea pero sí conoce la identidad del instalador original*¹⁶⁶;
- iv) no parece haberse controlado -durante los años subsiguientes- la aparición del “efecto trinquete” que en esos casos suele reducir las mejoras de productividad de corto plazo¹⁶⁷ (o, en ocasiones, incrementar significativamente la rotación entre el personal)

Lo antedicho permitiría inferir que en el estudio habría quedado omitida una variable “sociológica” fundamental: un *shock* de confianza cuidadosamente orquestado [véase además el próximo Recuadro]

¹⁶⁵ Véase al respecto Hart y Chew (1988).

¹⁶⁶ Esto implica un importante desplazamiento del esfuerzo de monitoreo hacia un esquema coercitivo de presión de pares (*peer pressure*) en donde el Principal absorbe una proporción muy reducida del costo y de los conflictos asociados con la negligencia de los agentes. Ver también Sewell (1998).

¹⁶⁷ Cabe remarcar que es usual que las espectaculares conclusiones de análisis de corto plazo de transiciones de este tipo deban ser revisadas posteriormente: recuérdese por ejemplo el caso de una corporación líder de los EEUU (Xerox Corp.) que, apenas dos años después de ganar el Premio Baldrige a la Calidad ingresó al “Chapter 11” (procedimiento de quiebra preventiva).

“Pago por pieza”, confianza, y mercados internalizados

Algunos economistas y analistas organizacionales (Goldin; Hamermesh; Gibbons, Murphy y Baker¹⁶⁸) en base a diversas experiencias (Nucor, Lincoln Electric, etc.) anotan que para que un sistema de compensaciones por productividad resulte exitoso deben verificarse por lo menos las siguientes condiciones: el método de producción debe consistir en tareas repetitivas imputables a un solo trabajador (o grupo); el empleador debe estar dispuesto a comprometerse a compartir los beneficios del incremento de productividad; los trabajadores deben ser competentes¹⁶⁹ y estar bien dispuestos ante el sistema; la empresa debe tener una perspectiva realista de incrementar sus ventas de manera tal que la mayor productividad no termine degradando la moral debido, por ejemplo, a despidos; los supervisores deben estar disponibles y dispuestos para asistir a los trabajadores a mejorar su eficiencia y para mantener el buen clima laboral (reduciendo su propio *slack*: véase el modelo de Leibenstein en el Glosario). Desde el punto de vista sostenido en esta investigación, nótese que se trata de puestos de estrato I en el contexto de quasi-MIs (no despidos, inversión gerencial en entrenamiento) con una población por lo menos no excluyentemente oportunista y, por ende, no se trata de un sistema de tipo $[\Xi, \tau]$ puro sino de algún punto intermedio a lo largo de la diagonal principal, en donde el cambio de sistema permitiría transitar el sendero superior sobre el labio de la naciente bifurcación (*infra*, Figura III.4)¹⁷⁰. Una vez más, esto se relacionaría con un *shock* de confianza al interior de una población con un componente recíprocante no despreciable, y por lo tanto el caso no puede asentarse sobre el eje PAI propuesto; constituiría más bien, por el contrario, un buen ejemplo de la complejidad sociológica de las organizaciones.

Parámetros de la superficie CCD (III.4.7)

Antes de completar la presente Sección cabe acotar que los parámetros del sistema descrito son las variables P_r y E_r del modelo organizacional presentado en el Glosario¹⁷¹ (véase la entrada “Leibenstein”): donde el primero es el coeficiente de Presión-Responsabilidad que caracteriza de manera aproximada el grado de “represión” (en el sentido de convención “taylorista” corriente en la sociedad donde opera la organización¹⁷²); y el segundo capta el grado de

¹⁶⁸ Basado en “Paid by the Widget, and Proud”: The New York Times, June 16, 1996. Sobre la relación responsabilidad-esfuerzo en un marco experimental, véase Charness (2000). Consultar además: Murphy (1986); Gibbons y Murphy (1992); Baker, Gibbons y Murphy (2002); Nagin *et al* (2002); y Minkler (2001).

¹⁶⁹ Un interesante corolario de la TSE es que, en todo caso, no existe tal cosa como un “Agente incompetente” sino, más bien, un Principal incapaz de establecer un sistema “requerido”. Nótese el paralelismo con la enseñanzas de Juran (1984), para quien más del 80% de los errores y problemas caen bajo responsabilidad exclusiva de las gerencias (porque son estructurales y repetitivos).

¹⁷⁰ Sobre este asunto resulta interesante también la experiencia de Thompson Ramco en Argentina a principios de los años 90 (véase Vispo, 1994a).

¹⁷¹ Estos corresponderían a las variables de control de una catástrofe de “mariposa” (Corank 1 y Codimensión 3 en la notación de Thom), colapsadas en el modelo aquí presentado.

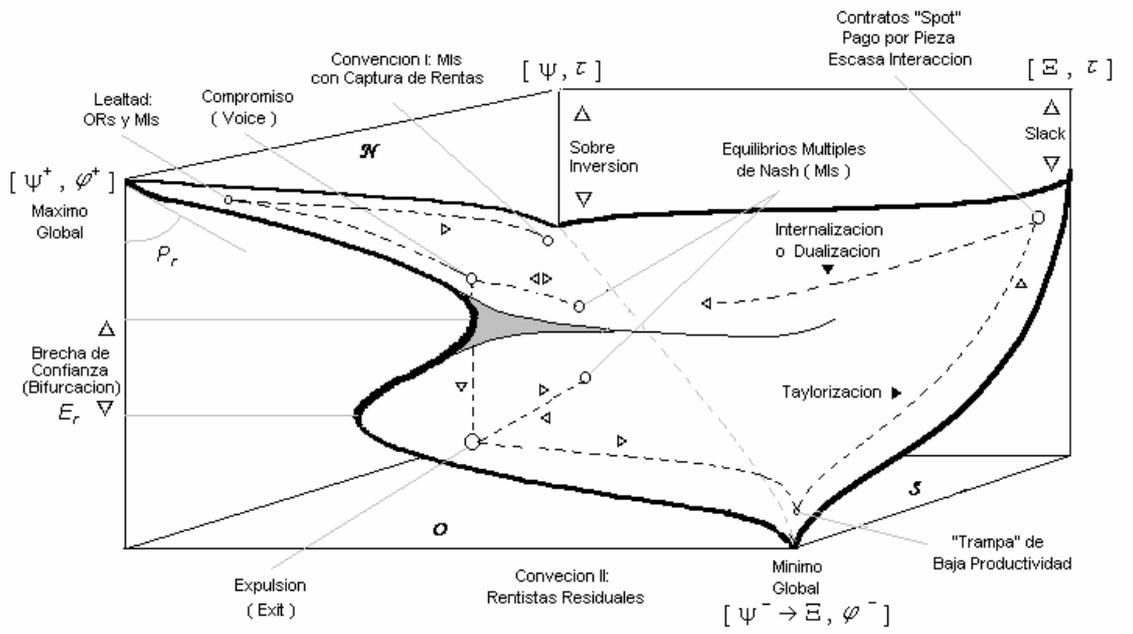
¹⁷² Contraste el lector en este sentido el enfoque de recursos humanos en, por ejemplo, Ulrich (1994) con la escuela tradicional de las “jefaturas de departamento de personal” y su énfasis excluyentemente administrativista en los horarios, la medición de tiempos, la liquidación de sueldos, los sistemas punitivos, etc..

“educación y entrenamiento” medio del contexto (adquiriendo valores mayores cuando la Responsabilidad se traduce en Esfuerzo efectivo debido, precisamente, a la acumulación previa -y exógena a la firma- de capital humano portable). Estos parámetros alterarán la posición y características de la superficie atractora del modelo de la siguiente forma:

- i) Una reducción en P_r (esto es, del coeficiente angular R/P en el Gráfico V.8 del Glosario) desplazará ligeramente todo el plano hacia abajo y profundizará la brecha del pliegue al aumentar el grado de contradicción entre el modelo promedio social (más adversarial, con menores niveles de confianza recíproca y mayor conflictividad) y la cultura interna que necesita una organización MI para operar en ese medio ambiente (tal el caso de los “implantes” de empresas multinacionales en países de comparativamente bajo nivel de desarrollo económico). Además, y especialmente, acrecentará la inclinación de todo el plano, “hundiendo” el extremo de bajo desempeño (en el vértice $[\psi^-, \varphi^-]$).
- ii) Por otra parte, una reducción en E_r (esto es, un menor coeficiente angular E/R en el Gráfico V.8, correspondiente a un menor promedio social de capacitación: el umbral de aprendizaje inicial en Aoki, *op cit.*, 1986, página 978) desplazará hacia abajo todo el plano de equilibrio y extenderá el pliegue, de manera tal que se reducirá significativamente el área correspondiente a las combinaciones posibles en el entorno de $[\psi^+, \varphi^+]$ y, en general, de los MIs de alta productividad¹⁷³.

¹⁷³ En efecto, los MIs “ofrecidos” pueden hallar respuestas tanto cooperativas como adversariales por parte de los agentes y, por ende, se encuentran a ambos lados de la línea de bifurcación que divide la superficie -en el sentido Este-Oeste- en formas de organización de alta y de baja productividad. Nótese en cambio que en el modelo postulado una OR *nunca* podría ser de baja productividad debido, precisamente, a que capitaliza el componente de motivación intrínseca en el marco de una articulación óptima de las capacidades individuales y se encuentra en el ángulo Noroeste de la bisectriz -ortogonal a la anterior cuando el modelo se proyecta sobre un cubo- que opone los dos máximos -local y global- correspondientes a los dos regímenes “puros” (ver además Tomer, 2001).

Figura III.4: Superficie atractora para Contratos Contexto-Dependientes



A. Vispo (2002)

Antes de completar esta Subsección cabe destacar que el alcance del esquema propuesto se limita a la posible interpretación de trayectorias y estados de organizaciones puntuales y que, a pesar de lo sugerente del análisis, éste no puede extenderse de manera directa ni automática al campo de la organización industrial en general ni, específicamente, a los esquemas intensivos en subcontratación, ya que estos permiten externalizar la dualidad del mercado de trabajo y deberían por lo tanto ser interpretados en forma de red agregada ponderando todos los nodos relevantes (véase *infra* en el Anexo I la disquisición sobre "metaorganizaciones").

Por otra parte, debe evitarse la tentación de asociar los MI que tan frecuentemente se observan en grandes compañías multinacionales, con ningún sector de actividad específico, ya que no necesariamente correlacionan con *clusters* tecnológicos avanzados sino más bien con oligopolios establecidos con baja rotación de personal. De hecho, numerosas *actividades* o procesos trabajo-intensivos en *industrias* clasificables como de "alta tecnología" -ocasionalmente también capital intensivas- admiten un tratamiento perfectamente "taylorista" e internalizan eventualmente la dualidad, como por ejemplo los "call centers" o el componente *commodity* en la programación semiautomática de sistemas de software; de ahí los patrones de localización-deslocalización flexible. En efecto, la presencia de MIs apuntaría a la existencia de ventajas comparativas dinámicas y sustentables basadas en el capital humano relación-específico¹⁷⁴ (por ejemplo, con más de 20 años de horizonte temporal), lo cual constituye una configuración muy diferente a la de una competitividad espuria (en el sentido de Fajnzylber) basada en el bajo precio relativo transitorio de la mano de obra (con menos de 5 años de horizonte de planeamiento).

En efecto, las trayectorias individuales, por ejemplo, en el Silicon Valley¹⁷⁵ o entre el personal científico y académico en los EEUU no están marcadas por la lealtad a una organización en particular (Lazear, 2003a). Sin embargo, estas limitaciones en el poder explicativo de los MIs no se extienden a las ORs, por cuanto en este trabajo se hipotetiza solamente su relevancia para la eficiencia, en base a la "equidad" en el trato (ver la comparación itemizada de la próxima Subsección).

Para cerrar esta Sección del trabajo podemos afirmar haber comprobado que numerosos enfoques teóricos "hablan" de los mismos fenómenos organizacionales mediante metáforas subsumibles las unas en las otras, apoyadas en dispositivos matemáticos notoriamente isomorfos.

¹⁷⁴ Sobre el entrenamiento en mercados de trabajo "imperfectos" véase Acemoglu y Pischke (1998a y 1998b); referido a la toma de decisiones organizativas y tecnológicas con la posibilidad de negociaciones intrafirma, Stole y Zwiebel (1996).

¹⁷⁵ Aparentemente, la alta movilidad de los trabajadores-innovadores observada en las industrias de la computación, software y conexos de ese "distrito" se limitaría, precisamente, al mencionado *cluster* de alta tecnología y al estado de California (en donde los empleadores no pueden aplicar la legislación que restringe "pasarse a la competencia", como en el resto del país). Véase al respecto Fallick *et al* (2005).

III.5: Sobre la Estratificación Cognitiva¹⁷⁶

A lo largo de esta Sección hemos descrito los datos relevantes del “mundo” al momento del diseño de un contrato de trabajo, así como las condiciones necesarias para que adquieran sentido organizaciones estables donde la adhesión de los agentes a la coalición no sea meramente calculativa (en el sentido de Etzioni^{V6}) y de corto plazo, permitiendo así la captación de rentas conjuntas en determinados estados de la naturaleza: preferencia por la reciprocidad, aversión al esfuerzo acotada a rangos alejados del nivel de capacidad, y competencia -o eventualmente, refuerzo- entre los sistemas de motivación extrínseco e intrínseco. Esto a su vez nos permitió ofrecer una representación visual que -reiteramos- por el momento no pretende rigurosidad formal alguna sino meramente asistir la intuición del lector.

Resta entonces agregar la pieza conceptual clave y determinante a la cual hemos aludido en numerosas oportunidades previas. Se trata, en efecto, de la hipótesis de estratificación de las capacidades cognitivas de los agentes, que no admite posibilidad de transición interniveles. Por un lado, carecería de sentido hablar de “organizaciones requeridas” si las capacidades se distribuyeran de manera gaussiana y continua, porque la elusiva respuesta a los fundamentos de la organización jerárquica del trabajo complejo se asienta, precisamente, en estas características de la composición cualitativa de -y la complementariedad entre- los estratos¹⁷⁷.

Por otro lado, cabe reconocer que la presencia de los demás rasgos discutidos hasta el momento alcanza para explicar muchas instancias de organización compleja de la producción sin apelar a la hipótesis de estratificación. En efecto, lo que distinguiría una clase -empíricamente observable con alta frecuencia- de la otra -postulada como ideal en un sentido no moral sino técnico- sería la eliminación de una fuente no menor -pero usualmente oculta- de Ineficiencia-X “pura”. Esto es, en una organización *no* requerida el *through-put* social efectivo (como medida de la velocidad de conversión del potencial energético renovable del sistema en trabajo utilizable) permanece por debajo del máximo posible debido a una utilización ineficiente del recurso “capital humano”.

Analizando ahora brevemente la Figura III.5 (al final de esta Subsección, y teniendo simultáneamente presente la Figura III.2) se observa que la sucesión articulada de agentes de estilos cognitivos *adyacentes* sugiere un explicación natural para el agrupamiento de tareas -de complejidad continuamente creciente- en conjuntos discretos que denominamos “puestos”; éstos se alojarán en las sucesivas “áreas inertes” (*id est.* donde la elasticidad de la utilidad respecto del esfuerzo ejercido es en valor absoluto inferior a la unidad) y resultarán nítidamente separables de los subconjuntos vecinos de actividades. A *contrario sensu*, allí donde un nivel *N* ingresa en su etapa de

¹⁷⁶ Cabe aclarar que en tanto y en cuanto las diferencias cualitativas entre los estratos no son de interés crucial para esta investigación en esta etapa (aunque sí para la TSE...!!), se remite al lector interesado en una descripción detallada al Glosario y la bibliografía específica citada.

¹⁷⁷ Sobre este punto véase el artículo seminal de Alchian y Demsetz (1972) y también Rose, (2002).

sobreexigencia, y mientras el nivel $N+1$ todavía permanece lejos de su propia área inerte, carece de sentido económico-organizacional “cristalizar” un haz de tareas interrelacionadas.

Cabe notar por otra parte que la Figura III.5 muestra algunos rasgos formales que por el momento no constituyen más que hipótesis simplificadoras verosímiles o, por lo menos, no del todo implausibles:

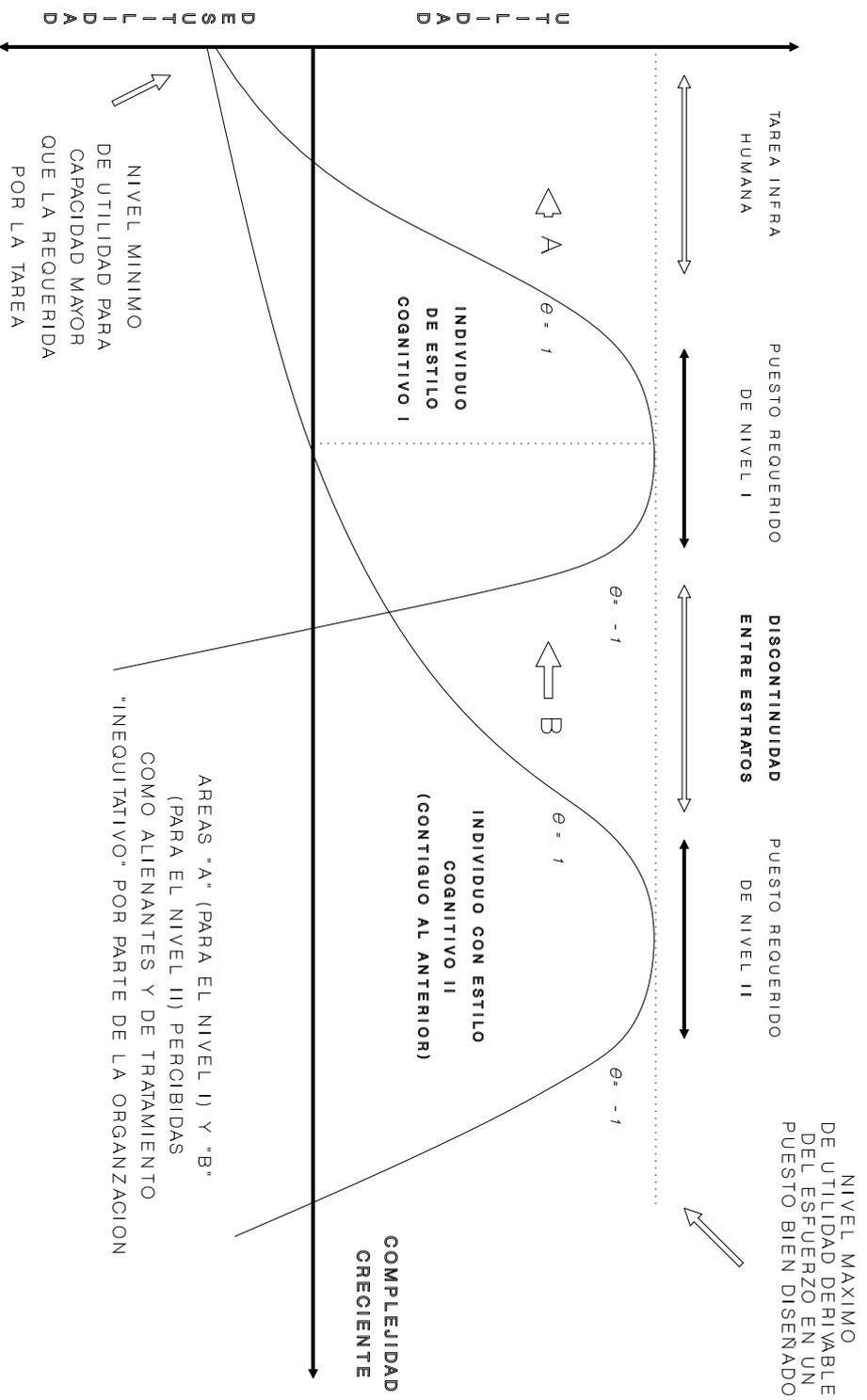
- i) Por tratarse de un proceso intrasubjetivo que no admite comparación interpersonal, no es posible refutar la hipótesis de que el nivel máximo de utilidad es uniforme para todo agente; lo mismo puede afirmarse respecto de la ordenada (negativa) al origen;
- ii) La velocidad con la que las curvas de reacción características de cada estilo cognitivo intersectan el eje las abscisas (y cuando $f'' < 0$) sería similar, en principio porque se trata del mismo proceso psicológico y -esto es solamente la mejor hipótesis corriente del autor- y no hay razón alguna para suponerlas significativamente diferentes¹⁷⁸;
- iii) En cambio, cuando la primera derivada es positiva (y la utilidad está creciendo) la intersección con el eje de abscisas tendría, para los estratos sucesivos, una pendiente cada vez menos empinada.

En fin, si esta hipótesis de estratificación de horizontes de planificación fuera correcta cabría entonces preguntarse qué efectos tendría sobre el algoritmo de maximización intertemporal del agente, y si la evidencia que la sostiene no constituye a su vez validación empírica, circunstancial pero sugerente, a favor de formas de descuento hiperbólico^{VG} en los agentes de menor nivel cognitivo (ponderando de manera típicamente “miope” el presente). A su vez, y como se verá más adelante, un agente recíprocante forzado a desplegar su trabajo en un nivel inferior al de su capacidad, podría revertir a la conducta egoísta y miope que así se le exige en el marco de un dispositivo de incentivos extrínsecos (“castigando” a la firma por el tratamiento inequitativo; véase Fehr *et al*, 2000b; y Frey, 1997; cabe reiterar que esta situación corresponde al entorno del mínimo global de la sábana de la Figura III.4).

Nótese por otra parte que este tratamiento de las graduaciones intertemporales no es análogo al uso reciente de similares formas de descuento hiperbólico para explicar inconsistencias temporales en las preferencias (Strotz, 1956); Ainslie (1992, sobre la “picoeconomía”); Tirole (2002, sobre la “economía de la autoadministración”); O’Donoghue y Rabin (2001b, 2002 sobre “procrastinación y adicciones”); o los ya mencionados estudios sobre las “racionalidades” de Elster (1997, Cap. II.5, págs. 115 en adelante y especialmente Cuadro II.I).

¹⁷⁸ A *contrario sensu*, cuesta concebir un conjunto de transiciones hacia la zona de desutilidad del esfuerzo que fueran, por ejemplo, prácticamente asintóticas respecto de un eje en el entorno negativo del $U = 0$ en algunos casos, y ortogonales en otros.

FIGURA III.5: TIPO DE AGENTE, COMPLEJIDAD DEL ESFUERZO PRODUCTIVO Y NIVEL DE UTILIDAD DERIVADO DE LA MOTIVACION INTRINSECA



A. Vispo (2003)

III.6: el “Modelo J” *vis à vis* el modelo de la “Organización Requerida”.

Esta Sección desarrolla una comparación itemizada de la versión específica de mercado interno de trabajo que más se aproxima, fáctica y conceptualmente, a una OR. En efecto, el Modelo J constituye una instancia especial de mercado de trabajo internalizado¹⁷⁹ que adquirió cierto grado de difusión y relevancia durante los años ochenta. Su versión más nítida surgió y se desplegó en el Japón de posguerra, donde llegó a constituir la forma organizacional típicamente anfitriona de las innovaciones y tecnologías organizacionales asociadas al “toyotismo”¹⁸⁰.

A continuación se presentan sus principales rasgos, clasificados según se relacionen con: 6.1) la trayectoria del agente en la organización; 6.2) los diversos componentes del sistema de incentivos materiales; 6.3) la responsabilidad esperada y la evaluación del desempeño, 6.4) el contexto en que opera la organización; y 6.5) la implementación de tecnologías organizacionales post-tayloristas. Inmediatamente después de cada ítem presentado, se destaca en letra cursiva la comparación tentativa -o esbozo de reflexión- desde el punto de vista de la teoría de la Organización Requerida (o, indistintamente, de la Teoría de Sistemas Estratificados -TSE-¹⁸¹).

Sobre la trayectoria del Agente (III.6.1)

i) En el modelo J cada individuo ingresa por un único punto; usualmente mediante un riguroso proceso de reclutamiento al salir de la universidad o instituto terciario.

Esta “puerta única de entrada” es un rasgo típico de las organizaciones fuertemente jerárquicas con promoción por “seniority” y estricta separación de capas etáreas¹⁸², y no constituye condición necesaria de una OR.

¹⁷⁹ Sobre los MIs en general consúltese Piore y Sabel (1984), Doeringer y Piore (1971), Ouchi (1981), Lazear y Oyer (2003); sobre el Modelo J en particular Aoki (1988, 1986), Leibenstein (1984, 1987), Schonberger (1982); y sobre “movilidad-carrera-salarios” véanse por ejemplo Carmichael (1989), Sicherman y Galor (1990), o Topel (1991). Véase además el estudio empírico de Osterman (1994) sobre la relación entre supervisión y discreción, según forma de organización del trabajo.

¹⁸⁰ Sin embargo, cuando se recuerda el origen estadounidense de las tecnologías más importantes de este *cluster* (el “*statistical process control*” y el “*value added engineering*” durante la segunda guerra mundial, las recomendaciones de Deming y Juran, el “just in time delivery” en las góndolas de las grandes cadenas de supermercados de los años 40, etc.) queda claro que el modelo “toyotista” no era inevitablemente “japonés” sino que, en todo caso, allí las condiciones de posguerra y las pautas sociales tradicionales brindaron un sustrato fértil para su implantación y difusión acelerada, mientras que del otro lado del Pacífico no sucedió lo mismo (comunicación personal del Dr. J. Abegglen, Septiembre 1991, Tokyo).

¹⁸¹ Habrá notado el lector que ambos conceptos no son idénticos, sino que en todo caso el diseño de una OR respeta los lemas que se derivan de la TSE.

¹⁸² El *nenko*^{VG} *shioresu* japonés enfatiza la relación *sempai-kohai-doryo* (tres generaciones consecutivas entre las cuales jamás es posible alterar el nivel de precedencia -o eventualmente el deber de obediencia) tan rigurosamente como las organizaciones militares.

ii) Los ascensos y coberturas de puestos se hacen “desde adentro”, apelando en primer término al personal de la empresa.

En tanto la carrera interna permita el despliegue del potencial de los agentes, esta práctica es consistente con una OR; sin embargo, ésta debería necesariamente cubrir las vacancias atendiendo a la estructura de estratos para no perder efectividad, aún cuando esto implicase ingresos laterales¹⁸³.

Frecuentemente se ajusta el rol al individuo -y no a la inversa- Esta práctica es una condición necesaria para sostener el modelo de “empleo de por vida”¹⁸⁴ y resulta estrictamente complementaria de los puntos iv) a vii) siguientes.

En caso de que este tipo de flexibilidad endógena no resintiera la estructura de “responsabilidad”, la práctica no es incompatible con una OR (si bien no parecería ser lo más frecuente).

iii) Se realizan frecuentes reentrenamientos que representan una inversión considerable en capital humano específico.

En tanto la variable relevante a tener en cuenta es la congruencia entre el estrato requerido de la tarea y el nivel desplegado por la agente, se sigue que en una OR los reentrenamientos pueden (pero no necesariamente) ser frecuentes e intensivos.

iv) El entrenamiento permanente y la rotación de puestos identifican al empleado con la empresa *in toto*, mientras va adquiriendo habilidades de “generalista”.

Desde el punto de vista de la TSE las habilidades concomitantes a un enfoque de “generalista” no estarían uniformemente distribuidas en la población (apareciendo probablemente recién a partir del Estrato IV), razón por la cual este tipo de rotación tendría sentido en una etapa no iniciática (pero sin embargo “temprana” desde el punto de vista de la trayectoria laboral del individuo) y solamente entre el personal de “alto potencial”.

v) Se toma en consideración la trayectoria vital del individuo, incluyendo sus necesidades familiares de ingresos.

¹⁸³ Véase por ejemplo en Jaques (1977) el análisis post-Penrosiano de los diversos casos presentados en la Fig. 10.3 (pág. 167).

¹⁸⁴ Nótese que este *cluster* de “tecnologías intra-organizacionales” se ve cuando menos facilitado por el dualismo en el mercado de trabajo, permitiendo un ajuste rápido al ciclo; de hecho, en el Japón de los años 80 se entendía que el vínculo “de por vida” alcanzaba también al primer escalón de (incluso grandes) empresas subcontratistas especializadas (*shita-uké shioretzu*). Si bien en una OR frecuentemente se observan trayectorias individuales de largo plazo (varios lustros) no existe compromiso alguno -ni explícito ni implícito- en tal sentido.

Este tipo de razonamiento corre paralelo a los fundamentos sociológicos del “felt-fair pay”^{VG}: el salario no solamente provee los medios de subsistencia a una alta proporción de la población de los países industrializados sino que, además, el salario diferencial tiene la función de facilitar el ordenamiento (jerárquico) de la sociedad¹⁸⁵.

vi) En principio, se prevé el desarrollo de las potencialidades del individuo¹⁸⁶.

Métodos e instrumentos de seguimiento del desempeño y la carrera (tales como el Career Path Appreciation u otros análogos) están específicamente diseñados para asegurar este proceso de despliegue y aprovechamiento del sendero evolutivo del personal, permitiendo a su vez construir un mapa de largo plazo de las “fortalezas y debilidades” presentes y potenciales en la dotación de recursos humanos de la organización (“pool” de talentos, esquemas de sucesión). Puede verosímilmente suponerse aquí que el Modelo J llevaría a cabo un proceso de “clasificación” implícita de los agentes internamente disponibles según estrato cognitivo; esto es, que tendería a “flotarlos” hacia sus respectivas trayectorias vitales “óptimas” (en el sentido especificado por la teoría de las ORs¹⁸⁷). Sin embargo nótese que, bajo una estricta política de “puerta única de ingreso” temprano para todos sus trabajadores, una organización “Modelo J” podría eventualmente enfrentarse con dos tipos de cuello de botella en principio insalvables:

v.i) brechas relacionadas con la evolución demográfica interna (un máximo directivo cuyos sucesores naturales no pueden desplegar el nivel de capacidad requerido en ese puesto, estancando así la organización), a su vez exacerbadas por la rigidez que conlleva la imposibilidad de “salteo” de cohortes (un estrato faltante no puede ser formalmente cubierto por personal más joven, apelándose a “monjes negros”, protegidos, e influyentes), y;

v.ii) si -y cuando- su crecimiento requiriera una transición cualitativa trascendente¹⁸⁸ pasando, por ejemplo, a atender mercados internacionales; o al saltar hacia un cluster tecnológico de mayor complejidad. En estos casos, pareciera que el recurso usual ha sido la creación o integración de un grupo

¹⁸⁵ Cabe recordar aquí a J. M. Keynes (1936): “... the struggle about money-wages primarily affects the *distribution* of the aggregate real wage between different labor groups... The effect of combination on the part of a group of workers is to protect their *relative* real wage. The *general* level of real wages depends on other forces of the economics system.”. Véase asimismo Meagher (2001).

¹⁸⁶ Cabe señalar que el agregado de las posibilidades de desarrollo individual (más las “economías de red”^{VG} generadas en cierto rango de escala por una cultura de alto contexto^{VG}) puede asimilarse a una suerte de frontera de posibilidades de desarrollo de la firma a largo plazo (en el sentido de Penrose, ver Recuadro de la página 28). Söderström (1977) presenta un modelo dinámico en este espíritu, pero sin una estratificación de tipo jaquesiano.

¹⁸⁷ La evidencia circunstancial disponible llevaría a suponer que esta hipótesis no sería completamente inadecuada. En efecto, “... durante los primeros 10 años [los agentes] compiten al máximo nivel de esfuerzo posible [según sus capacidades], y desde ese momento en más acepta(ría)n sin mayor conflicto sus *posiciones relativas*...” (basado en la opinión de informantes calificados; Vispo, 1991).

¹⁸⁸ Definido desde el punto de vista del estrato de operación requerido del CEO.

vinculado (de la forma “keiretsu”) bajo condiciones non-JRG sino más bien QJEC.

vii) Se espera del agente un alto grado de lealtad y de compromiso.

Este rasgo se observa con gran frecuencia en las culturas de alto contexto, y resulta plausible postularlo también en una OR con buena motivación intrínseca¹⁸⁹. Sin embargo, debe recalcarse que una OR no necesita basarse en la identificación del individuo con la organización, sino en todo caso en la construcción de confianza recíproca.

viii) Se espera flexibilidad del agente para aceptar cambios de puestos y en el perfil de calificaciones; esta polivalencia funcional que alcanza asimismo a los niveles gerenciales.

Este punto no se corresponde -pero tampoco se contradice necesariamente- con una OR; sin embargo, en el caso de que el “delaying”^{VG} y la polivalencia fueran exclusivamente formas encubiertas de disminuir el salario real o la masa salarial total, muy probablemente resulten prácticas antirequeridas.

ix) Las eventuales terminaciones de la relación laboral (cuyo componente “de por vida” no necesita ser contractualmente explícito¹⁹⁰) se relacionan fundamentalmente con faltas graves del agente, pero no con ajustes coyunturales al ciclo económico: el capital humano de la empresa es considerado un factor quasi-fijo, como los activos físicos.

Esto resulta congruente con las prácticas del “debido proceso”^{VG} en una OR, donde el MOR (Manager Once Removed o “jefe del jefe”) cumple un rol fundamental en asegurar el “trato justo” mediante el derecho de apelación.

Con respecto a la segunda parte de la afirmación comentada, puede interpretarse que, en tanto y en cuanto una OR se involucre en el planeamiento de carrera de sus agentes, puede resultar endógenamente impelida al crecimiento con cierta independencia de las condiciones de la demanda externa¹⁹¹. Sin embargo, y tal como se mencionara previamente, esto de

¹⁸⁹ En la práctica difiere, por supuesto, el origen social de esta lealtad: en el Japón post Meiji y especialmente de posguerra el trato inclusivo ofrecido por el Principal está reforzado por una tradición quasifeudal (el *bushido*^{VG}; véase Nitobe, 1988), mientras que en países Occidentales la lealtad tendería a ser una construcción socio-organizacional (en principio, la “cultura” sería un operador manipulable a partir del estrato V).

¹⁹⁰ Tanto en su versión japonesa como en instancias de la modalidad estadounidenses (véase el caso de IBM en Vispo y Kosacoff, 1991) este compromiso se mantiene deliberadamente tácito y no escrito (en el sentido de no explicitado en el contrato formal). La explicación radicaría en que debe mantenerse de forma implícita para que resulte realista en condiciones “normales”: en tanto la empresa mantenga su credibilidad no se requiere un compromiso escrito y, si ha perdido la credibilidad, entonces de nada serviría aquél (sobre contratos implícitos véase por ejemplo el *survey* de Rosen, 1985).

¹⁹¹ Esto constituye por otra parte una de las hipótesis centrales de Penrose (*op. cit.* especialmente Caps. III y IV). El *caveat* jaquesiano advertiría que esta posibilidad de anticipar,

ninguna manera implica que las prácticas de la OR incluyan un compromiso de adecuación de estructuras o puestos a personas ni, mucho menos, la existencia de un compromiso tácito de continuidad en el empleo¹⁹².

Sobre la remuneración y el sistema de incentivos extrínsecos (III.6.2)

x) La remuneración promedio sigue una progresión lentamente creciente a lo largo de la carrera del individuo, alcanzando su pico alrededor -o poco después- de los 55 años y declinando rápidamente luego¹⁹³ (esto puede explicarse por el incremento en las habilidades acumuladas o, alternativamente, por el perfil de las necesidades de ingreso a lo largo de la vida (Arai, 1988; Hashimoto y Raisian, 1985; Malcomson, 1984)).

En principio, la TSE no “predice” una función de ingresos cuadrática como la típicamente derivada de un ajuste estadístico sobre los ingresos medios registrados en las economías desarrolladas. Si bien no contradice la hipótesis de acumulación persistente de alguna forma de “capital humano” (probablemente multiplicativa en el nivel cognitivo y la experiencia), tampoco asignaría las reducciones observadas en el nivel medio de los salarios -hacia el final del ciclo laboral- a una merma en las productividades (excepto tal vez para los estratos más bajos¹⁹⁴).

xi) Existe una comparativamente baja dispersión¹⁹⁵ entre la remuneración del individuo mejor pago en una organización y el ingresante raso (aprox. de 1:8 ó

concebir y planear “futuras necesidades, o nuevos servicios para la población atendida, o mercados completamente novedosos” es un atributo de los estratos cognitivos IV en adelante. A su vez, el tránsito entre estratos discretos coadyuva a explicar la discontinuidad y crisis de crecimiento de las organizaciones de “comando directo” (PyMEs^{VG}) y vendría a complementar el análisis que Penrose expone respecto de este último punto (Cap. VIII, Pág 158).

¹⁹² En cambio, Jaques sí identifica como requisito fundamental en las democracias industrializadas la existencia de condiciones de, por lo menos, “empleo abundante”. Este derecho eutópico al pleno empleo en condiciones dignas -que incluye idealmente la posibilidad de despliegue de las capacidades individuales- es por lo tanto un derecho político y una responsabilidad social que se asemeja a un “*entitlement*” a la Sen, en todo caso para una etapa relativamente avanzada de la curva de Engel.

¹⁹³ Véase la Figura III.6 al final de esta Sección.

¹⁹⁴ Nótese de todas maneras que las progresiones de salarios reales estimadas en Jaques (1977, Figs. 10.2 y 10.3) sí muestran un máximo para los ingresos de los estratos I a III (aproximadamente entre los 45 y 55 años); asumiendo -como ya se ha argumentado- que la población exhibe una distribución paretiana de probabilidades, estos tres primeros estratos acumularían más del 85% de los casos, dominando así la función agregada.

¹⁹⁵ Un poco al estilo de Schumacher (1973); evidentemente, los reducidos márgenes entre los sucesivos niveles de ingreso minimizan el costo del “lobby” político al fijar un techo a las rentas obtenibles. Persisten en el Modelo J, por supuesto, diferencias en el acceso a diversas formas de consumos simbólicos e indirectos -comparativamente discretos, sin embargo, para los estándares occidentales y del oriente medio (ésta no es sino una variación del problema de balance de incentivos que enfrentaron sin mayor éxito los “socialismos reales”; ver Recuadro página 167).

10, mientras que en EEUU o Europa es mas cercana a 1:30¹⁹⁶; y véase “Compresión salarial” en el Glosario).

Según la TSE debe observarse congruencia al interior de un nivel o estrato entre la capacidad, la complejidad del puesto, y la remuneración¹⁹⁷, y las diferencias entre niveles deben ser percibidas como “equitativas” (se trata de una extensión del principio de “una paga justa por una jornada honesta de trabajo”, aceptándose implícitamente variaciones culturales marginales).

xii) En el modelo J el ingreso de los trabajadores frecuentemente se complementa mediante un bono bianual atado al desempeño global de la firma, que en años prósperos puede representar hasta un 25% del ingreso total¹⁹⁸.

Este mecanismo no resultaría “contraindicado” para una Organización Requerida en tanto y en cuanto no distorsionase la estructura remunerativa, y siempre que fuera percibido por la subcultura de la organización y por los individuos que la componen como “justo”¹⁹⁹.

xiii) Al momento del retiro obligatorio^{VG} al final del ciclo laboral los trabajadores reciben una importante suma compensatoria: para percibir el saldo correspondiente a la sumatoria de sus productividades marginales el agente no puede retirarse de la empresa anticipadamente, al tiempo que ésta se asegura el recupero de sus importantes inversiones en la capacitación de aquél²⁰⁰.

Las ORs son compatibles con el retiro obligatorio, si bien debe señalarse que la capacidad de los estratos cognitivos superiores no necesariamente decae abruptamente a la edad del retiro y, por esta razón, los agentes de edad

¹⁹⁶ Sin embargo, de la Fig. 14.2 de Jaques (1977) y otras evidencias que presentara el mismo autor en trabajos anteriores, no se deduce una escala tan “comprimida”. Esto puede deberse a por lo menos dos circunstancias no relacionadas: i) la sociedad japonesa sería *-ceteris paribus-*marcadamente más igualitarista de otras occidentales y, ii) la evidencia de Jaques agrupa distintas empresas o grandes organizaciones, pero no contradice una menor dispersión promedio a nivel de cada unidad microeconómica. De hecho, los rangos salariales en los *keiretsu* (grandes grupos económicos industriales) aparecen nítidamente estratificados, de manera tal que presumiblemente puestos de similar *time-span*^{VG} están mejor remunerados en la empresa líder que en un subcontratista de segundo o tercer escalón (véase por ejemplo Asanuma, 1988 o Smitka, 1991; para una comparación con el caso argentino, Vispo, 1993).

¹⁹⁷ Véase Jaques (1977, págs. 221 a 234) y la entrada “Jaques (condición de)” en el Glosario.

¹⁹⁸ Nótese que los efectos de los sistemas de incentivos son distintos si se restringen al nivel individual (como en el PAI), son “grupales (como en los experimentos de E. Mayo), o alcanzan a toda la organización (como el *bonus* global por desempeño japonés). Véase por ejemplo Hamilton *et al* (2001), y Petersen (1994).

¹⁹⁹ Sin embargo, en tanto se trata de un incentivo grupal -o colectivo- que variabiliza la masa salarial total, solamente adquiere sentido si el ingreso anual *ex bonus* cubre las necesidades vitales básicas de los trabajadores. Este esquema puede también ser interpretado como un “intercambio de regalos” *contingente*, cuyo eventual ajuste procíclico (que permite contraer la nómina de salarios sin reducir el nivel de empleo de los incluidos en el MI) no altera el acuerdo recíproco en tanto la justificación resulta autoevidente a todas las partes (cabe destacar que en el Modelo J los recortes de bonos -y, ocasionalmente de salarios- comprenden asimismo a todos los niveles gerenciales). Sobre la relación entre la equidad, reciprocidad, y rigidez salarial véase Bewley (1999 y 2002); sobre la “aversión a la inequidad”^{VG}, Fehr *et al* (2000).

²⁰⁰ Véase Lazear (1976, 1979).

superior a la mandatoria son ocasionalmente retenidos en roles de consulta estratégica.

xiv) Existe un tratamiento preferencial para los empleados con “*burnout*”, que nunca pierden su pertenencia al “clan” (el síndrome de *mado-giwa-zoku*).

Por definición, en una OR no deberían sobrepasarse sino muy ocasionalmente los niveles de eutrés y, por ende, la verificación reiterada de casos de “burnout” (véase Figura III.3 de la Subsección anterior) indicaría rasgos definitivamente antirequeridos.

xv) Cada cohorte gana a lo largo de su vida aproximadamente lo mismo, quedando así descartado el principio de remuneración característico del PAI: el pago por pieza o por productividad²⁰¹.

En una OR la remuneración debería ser aproximadamente uniforme según el estrato alcanzado, que a su vez correlacionaría con la productividad promedio esperada del individuo (y no de la cohorte). Pero nótese que, de esta manera, la edad no constituye un criterio central excepto en cuanto al componente “experiencia” y a lo anotado en los puntos vi) y vii) ut supra.

Sobre la asignación de la responsabilidad y la evaluación del desempeño en relación con la motivación intrínseca (III.6.3)

xvi) El componente de “premio al mérito” se resuelve a través de los ascensos a puestos de mayor responsabilidad y el prestigio social.

Esto resulta compatible con una OR, en donde se tiende a desalentar otros tipos de incentivos extrínsecos de corto plazo tales como el pago por pieza debido a los efectos de segundo orden sobre la motivación intrínseca (véase “crowding out” en el Glosario) y las tensiones intragrupalas que genera (el síndrome del “mínimo común denominador”, etc.)²⁰².

xvii) La responsabilidad tiene un componente grupal muy fuerte, atenuando el individualismo. Esto ciertamente puede inhibir la innovación y la toma de

²⁰¹ En el sentido del modelo elemental y canónico de la equivalencia *pari passu* del “costo del esfuerzo → pago por output” tomados en forma individual y marginal. Pero véase también punto 14 de esta Subsección.

²⁰² Véase en este último sentido tanto los experimentos iniciados por E. Mayo (1949) en los Talleres Hawthorne, como las revisiones de resultados y críticas metodológicas posteriores (Lansberger, 1958; Rice, 1982): también Fershtman *et al* (2001). La existencia de normas endógenas limitantes de la productividad es, por supuesto, generalizada (recuérdese por ejemplo la historia de Tadeo Birkut en la película “El hombre de Mármol”, de A. Wajda, 1977) y no se relaciona en absoluto con el grado de complejidad de las tareas (p. ej., organismos y agencias ejecutoras de programas del Banco Mundial y la O.N.U. imponen tácitamente “parámetros” restrictivos de la productividad de los consultores externos).

riesgos²⁰³, aunque debido al *ethos* paternalista confuciano existe un fuerte estímulo al esfuerzo a través de la presión de pares. En este contexto operan efectivamente mecanismos de vergüenza (horizontal, ante pares que pueden “absolver”) antes que la “culpa” típica de culturas judeocristianas (vertical, ante una divinidad suprahumana o su representante simbólico²⁰⁴).

El sistema de OR se entronca con una tradición cultural anglosajona y se inserta dentro del paradigma sociopolítico democrático; por ende, la responsabilidad no es ni difusa ni grupal, y se tienden a enfatizar los aspectos procedurales.

xviii) La identidad personal se apoya fuertemente en el grupo de trabajo y en la empresa, a manera de familia extendida.

Si bien este punto no tiene correlato estricto en un modelo OR, cabe destacar que es relativamente frecuente también en las grandes empresas multinacionales de origen americano o europeo.

xix) Los sistemas de comunicación, y muy especialmente los de evaluación, son densos (en el sentido de contener gran riqueza de información contextual: Hall, 1976), e informales.

Por las mismas razones expuestas en el punto anterior, una OR tendería a sistemas de comunicación y de evaluación formales o por lo menos explícitos, minimizando el uso de redes informales²⁰⁵ por cuanto éstas debilitarían -prima facie- los sistemas de “accountability”.

xx) Se enfatiza la cultura de consenso mediante mecanismos como el *nemawashi*^{vG} (literalmente “atar las raíces”), o el “*ringi*” destinado a lograr un compromiso temprano de todos los agentes que -de alguna manera u otra- participarán en la implementación de una decisión importante.

Ídem puntos anteriores: los mecanismos de consenso no deberían debilitar la estructura de responsabilidad ni ocultar los verdaderos niveles de desempeño.

Es menester diferenciar, por otra parte, los mecanismos de construcción y sostenimiento de los consensos (habilidad que forma parte del conjunto de

²⁰³ Resumido en el adagio popular “el primer clavo en ser martillado es aquél que sobresale”; tratamiento análogo al frecuentemente observado en muchas organizaciones militares (sobre esta forma de “discapacidad adquirida”, véase Dixon, 1977).

²⁰⁴ Véase en este sentido el trabajo clásico de Benedict (1991), y también Matsumoto (1989).

²⁰⁵ Estas formas de redes sociales, al estilo del *guanxi* de base étnica o familiar chino, la lealtad-*omertá* mafiosa; o el tráfico (informal) de influencias en general, son característicos de formas patrimonialistas del ejercicio del poder y, por definición, preburocráticos y opuestos a la racionalidad instrumental weberiana sobre la que -en última instancia- se asienta la teoría de las ORs.

capacidades gerenciales básicas) del recurso sistemático al “cabildeo”²⁰⁶, entendido como actividad de influencia política indeseable que busca obtener una renta pura²⁰⁷.

xxi) Si bien el líder ideal del Modelo J es de estilo paternalista (*onjo-shugi*) y aparentemente autocrático, en realidad es un facilitador que debe lograr obtener lo mejor de cada subordinado, y saber por otra parte reconocer sus propias limitaciones.

El liderazgo requerido no es usualmente “situacional”, y la función de gerencia incluye, necesariamente, un componente de liderazgo que no sería paternalista.

xxii) El sistema vertical y estrictamente jerárquico de poder se encuentra internalizado en los individuos a partir de su primera y segunda socialización, de manera que la empresa no debe invertir tantos recursos en inducir, moldear, vigilar y castigar, tal como sucedería en otras sociedades.

Se aplica aquí similar comentario al de los puntos anteriores²⁰⁸. En particular, las culturas orientales y los monoteísmos mediterráneos diferirían marcadamente en los respectivos mecanismos de percepción inter e intrasubjetiva del trato justo y su relación con la “falta”.

Sobre algunas interacciones cruciales con el medio ambiente (III.6.4)

xxiii) En el Modelo J el sindicato por empresa es percibido como un socio -no confrontativo- de la coalición, y cierta proporción no despreciable de los altos ejecutivos han participado en su juventud en los sindicatos²⁰⁹.

El papel de los sindicatos en una OR no está tan claramente definido, aunque sin embargo es reconocido y considerado deseable²¹⁰.

²⁰⁶ Sobre este punto véanse Tirole (1986), Milgrom y Roberts (1986, 1990a y 1990b), y Cassiman (1998).

²⁰⁷ La captación de estas rentas frecuentemente se basa -o potencia- en asimetrías de información posibilitadas por opacidades y lagunas de la arquitectura y la normativa, y/o por brechas disfuncionales entre los sistema legal y real de la organización (ver Reismann, 1981, y Klitgaard, 1994).

²⁰⁸ Nótese que las divergencias entre el Modelo J y una OR “teórica”, señaladas en los puntos 18 a 22 reconocen idéntico origen (*id est.*, el “sistema de creencias” en tanto marco cognitivo compartido).

²⁰⁹ Cabe señalar en este punto un rasgo marcadamente antirequerido característico del Modelo J: la fuerte (aunque ambivalente: véase el análisis del *amae* en Doi, 1973) discriminación de género que hereda de la estructura social japonesa.

²¹⁰ Nótese que ambos modelos se gestaron en sociedades y en momentos históricos en donde el papel el estado mantenía un relevante rol como regulador (en el sentido de Aglietta, Coriat, Boyer, Lipietz, y otros)

xxiv) El peso relativo de los accionistas es inferior al que éstos tienen en occidente, lo cual facilita el planeamiento y administración de todos los recursos en el largo plazo.

En una OR, la supervisión de los accionistas debería respetar los plazos de maduración natural de los proyectos y, a consecuencia de esto, el timespan del CEO.

xxv) Existen diversos mecanismos “mesoeconómicos” y de interrelaciones “fuera de mercado” entre subconjuntos significativos del entramado social y productivo, destinados a: i) la coordinación (p. ej. eficaces cámaras y asociaciones de subcontratistas); ii) la articulación (p. ej. el Kindanren negocia con el MITI metas, cupos, y subsidios²¹¹) o, iii) la sincronización (p. ej. el *shunto*, tradicional “ofensiva” anual para la mejora general de salarios... en función de las ganancias de productividad).

En esto, ciertamente, el “Modelo J” se aleja radicalmente de las versiones estadounidenses de “mercados de trabajo internalizados”, por más sofisticados que estos fueran. Por supuesto que lo mismo puede afirmarse respecto de las ORs, que no implican ni necesitan ninguna forma particular de entramado interorganizacional.

xxvi) Las profundas (hasta más de tres niveles) redes de subcontratación articulan un sistema de producción altamente integrado que internaliza incentivos a la innovación incremental permanente. Mediante el mecanismo conocido como *gorika* se fuerzan mejoras de costos del alrededor del 3% anual: la firma originadora retiene las ganancias de productividad del primer período y luego el aprendizaje se transfiere rápidamente al resto del sistema, a través de simples mecanismos usualmente a cargo de los ingenieros de la firma terminal.

Esto evidenciaría una (seudo)jerarquía de responsabilidad gerencial^{VG} única para todo el sistema asociado en un Keiretsu (véase la siguiente Subsección).

Sobre la implantación de “tecnologías blandas” (III.6.5)

xxvii) Las empresas del “Modelo J” se hallaban ya a principios de los años 80 comparativamente muy avanzadas en la implantación de ciertas tecnologías de organización²¹² (usualmente referidas como “toyotismo”²¹³), tales como: el uso

²¹¹ Dicha central empresarial de tercer nivel discute y acuerda con los funcionarios del ministerio de industria y comercio (MITI) una suerte de “planificación anual” (tácita) de carácter económico y social (véase Okimoto, 1989 y la literatura “revisionista”: Best, 1990; Johnson, 1986; Johnson, Tyson y Zysman, 1989; Gerlach, 1992; etc.).

²¹² Para una clasificación tentativa de las “tecnologías blandas” asociadas al TQM según el nivel cognitivo requerido para su diseño e implementación, véase el Cuadro III en Vispo

generalizado de métodos de resolución de problemas (p. ej. diagramas de Ishikawa) muy especialmente en contextos grupales (Círculos de Calidad^{VG}, etc.); la polivalencia funcional de los operarios (mantenimiento preventivo, autocontrol de la calidad, eliminación de errores o *Poka Yoke*^{VG}); cambios en la estructura y dinámica organizacionales (“achatación de la pirámide”, redefinición del rol del supervisor y reducción de personal indirecto; develamiento de la planta “oculta” y de los costos de la segmentación departamental; demanda del cliente interno; administración visual o *Gemba Gembutsu*); técnicas de balanceo de líneas y reducción de lotes, de tiempos de *set-up* (SMED: *Single Minute Exchange of Dies*) y de stocks (lay-out por productos, *Kan Ban*^{VG}, *Just In Time*^{VG}); técnicas de análisis de valor y de control estadístico de procesos^{VG} (SPC); gestión total de calidad (TQM²¹⁴), mejora continua (*Kaizen*; véase Imai, 1992), cremallera de aumento de productividad (*Gorika*); etc.

En tanto la OR es un esquema más generalizado relacionado con el ajuste de la capacidad humana al trabajo en las organizaciones, es independiente tanto de las tecnologías “duras” como de las “blandas”.

Cabe sin embargo destacar que muy frecuentemente la implantación de este cluster de tecnologías de organización fuera del Japón ha respondido a consideraciones de costos y “competitividad” de mediano plazo y ha sido incompleta y manipulativa; omitiéndose frecuentemente aspectos significativos y centrales de modelo, como por ejemplo el “empleo de por vida” y el desarrollo de carrera, y redundando irremediabilmente en situaciones de alto nivel de distrés²¹⁵. También ha constituido una “moda” gerencial²¹⁶.

En conclusión, existe una estrecha relación lógica -que sin embargo no es unívoca ni denota una secuencia necesaria- entre la administración burocrática, los mercados de trabajo internos (donde el Modelo J presentado es un ejemplo altamente consistente pero un tanto excepcional), y las Organizaciones Requeridas. Sin embargo, la primera y la última tienen un mayor grado de

(1994a). NdeA.: actualmente afirmarí que la última fila, columna tercera, debería decir “Mínimo requerido: Nivel V”.

²¹³ Véase Monden (1990).

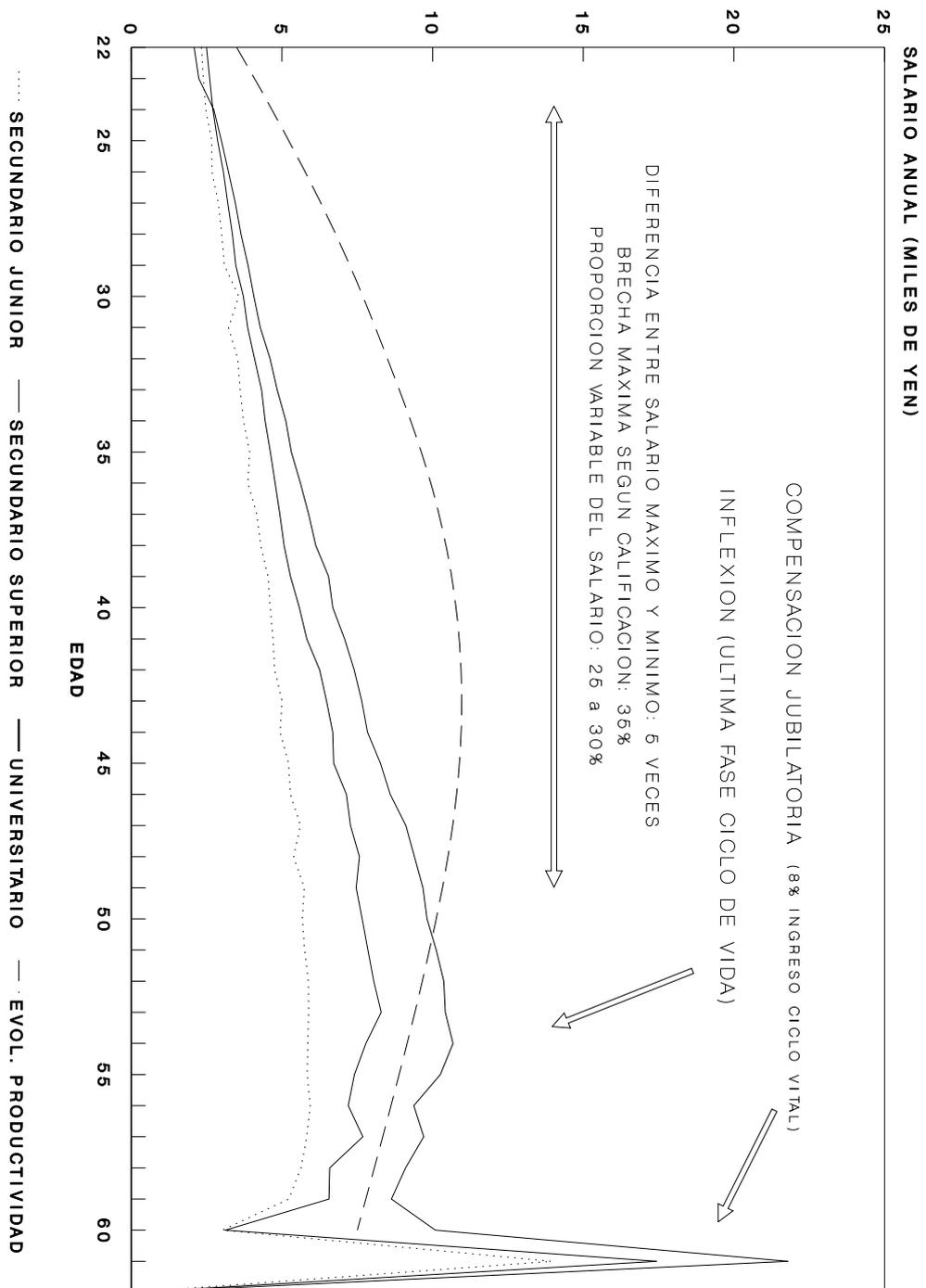
²¹⁴ Nótese que una expresión corriente del “ideal” de sistemas integrados de gestión total de (para) la calidad, como por ejemplo la del Premio Nacional a la Calidad (cercanamente basado en el Baldrige de los EEUU), incorpora tangencialmente algunos factores relacionados con una “gestión requerida”, especialmente en los puntos I: Liderazgo y Compromiso; II.5.1: Planificación y Gestión de los Recursos Humanos; y III: Satisfacción del Personal. Sin embargo, mientras que la obtención de buenos puntajes en estos ítems no necesariamente evidenciaría prácticas de OR, la presencia de éstas implicaría lo anterior con un muy alto grado de probabilidad.

²¹⁵ Sobre este tema véase Aubert y Gaulejae (1993, por ejemplo el caso del quiebre de confianza y suicidio descrito en págs. 119 y 120).

²¹⁶ Véase Miller (2002) y Bamber (1999) sobre modas (*management fads*) y Palley (1994) sobre comportamiento de manada (*herd behavior*) en el mismo contexto. Sobre el síndrome de los “yes men” consúltese, por ejemplo, Prendergast (1993a) y Ewerhart y Schmitz (2000). En las organizaciones “antirequeridas” no debe descartarse el amplio espectro de la gratificación narcisista (que por cierto no es exclusivo de las PyMEs con el síndrome de “la empresa soy yo”) como generador de comportamientos desajustados respecto de las tareas y los debidos procesos.

generalidad e independencia del contexto de imbricación, constituyendo la OR una especificación "ideal" del, a su vez, "tipo ideal" postulado por Max Weber (véase de todas maneras la aplicación exploratoria de la TSE a contextos no-burocráticos -QJECs- , en el Anexo I).

FIGURA III.6: EL "NENKO SHIORETSU"
(PROGRESION DE LA REMUNERACION)



FUENTE: elab. s/datos del Japan Institute of Labor, 1990.

Sección IV: Breve síntesis y posible refutación

A lo largo del ensayo se ha criticado la visión básicamente reduccionista de la Teoría de la Firma heredada, destacando los avances de algunos trabajos recientes que, sin embargo, no llegan a constituir un *corpus* mínimamente articulado. Se argumentó que estos retazos teóricos difícilmente logren conformar una “teoría unificada” (aún cuando esta fuere incompleta, o incluso hasta incorrecta) por partir de un paradigma que contiene supuestos que resultan con frecuencia empíricamente falsos, muy especialmente en aquellas situaciones *no* relacionadas con decisiones triviales. Se ha procurado mostrar cómo, por el contrario, sería posible una construcción más satisfactoria incorporando “hechos estilizados” provenientes del campo disciplinar que trata específicamente sobre las organizaciones (en el sentido de estructuras de roles) *qua* fenómeno psicológico, social y cultural. En este sentido, se presentó a manera de marco interpretativo e hipótesis de trabajo alternativa la Teoría de Sistemas Estratificados de E. Jaques, justificando la elección con los siguientes argumentos:

- i) propone un conjunto de supuestos de comportamiento razonablemente realistas, sustentados en un amplia evidencia empírica que aceptan -o con la que razonablemente acuerdan- otras construcciones teóricas en competencia provenientes del mismo campo disciplinar: esto es, los “hechos estilizados” cruciales estarían avalados desde varios enfoques que difieren solamente en la articulación, la organización teórica²¹⁷, o las pretensiones de generalidad;
- ii) su coherencia interna, relacionada tanto con la economía de información y construcción como con la inexistencia (relativa) de supuestos *ad hoc*;
- iii) la capacidad para generar predicciones contrastables (o falsables, o refutables, o de creciente contenido empírico, según el sesgo epistemológico al que adscriba el lector);
- iv) la eficacia como herramienta al momento de intervenciones organizacionales en “tiempo real”, tanto desde roles políticamente comprometidos, como más “asépticamente” profesionales.

Si bien el tema excede los objetivos de la presente investigación, cabe destacar sin embargo que este enfoque ha recibido variadas críticas (ocasionalmente con cierto sesgo ideológico) de entre las cuales mencionaremos aquí solamente tres: aparentemente adheriría a una filosofía “jerárquica”, marcada por cierto determinismo “piagetiano”; muestra un sesgo individualista y contractualista probablemente proveniente de la cultura anglosajona, compartiendo en este sentido la tradición del individualismo metodológico; y pueden eventualmente asignársele interpretaciones de tipo “taylorista”.

²¹⁷ Esta coincidencia se observa fundamentalmente en las diversas teorías de la “motivación”; en cambio la hipótesis más contendida de la TSE es, en realidad, la de la *centralidad* de la estratificación cognitiva.

Queda claro que los “hechos estilizados” incorporados involucran aspectos centrales de la psicología de la cognición individual; en particular, incluyen la propensión que hemos caracterizado como de “reciprocidad condicional”, fundamental a la hora de explicar la emergencia de mecanismos de cooperación interindividual efectiva. Tal como se describiera, este supuesto comportamental no postula una ontología smithiana (individual “pura”) ni marxiana (y excluyentemente social), sino que admite que la naturaleza del agente es en parte contexto dependiente.

Sin embargo, el marco conceptual propuesto no da cuenta de algunos fenómenos sociales relevantes en toda su magnitud ni con sus diversos matices; por ejemplo, la dinámica de grupos aparece solamente representada en el respeto del “trato justo”, el reconocimiento del desarrollo de las capacidades a lo largo de la carrera, y en el *felt fair pay* (quedando como variable omitida los fenómenos de poder). Los aspectos culturales, a su vez, aparecen marcadamente subespecificados, si bien se comprueba que, al partir del conjunto de supuestos cultural-inespecíficos referidos a la capacidad cognitiva, esta limitación no resultaría invalidante²¹⁸.

A pesar de estas limitaciones se comprobó que, por un lado, el grado de reconocimiento y ajuste a una dotación de recursos humanos de capacidades estratificadas (cero, en los diseños recomendados por el PAI, y máximo por definición en el caso de las “Organizaciones Requeridas”) y, por el otro, la distribución de agentes contingentemente reciprocantes, pueden brindar los dos ejes que permiten representar razonablemente las posibilidades de desempeño estable de las organizaciones (como en la Figura III.4). Se postuló que esa superficie constituye un atractor análogo a la minimización de una función de potencial de los sistemas biofísicos.

A su vez, y sobre esta misma superficie, se han señalado los procesos internos que eventualmente devienen en un deterioro progresivo del desempeño esperado de las organizaciones, mostrando senderos posibles de la “deriva” organizacional según fueran los respectivos puntos de partida. Ocasionalmente, se vio que estos procesos incluyen cambios catastróficos de régimen, asociados a la súbita pérdida de la confianza recíproca. En este sentido, y tal como postulan también algunos modelos provenientes de la microeconomía tradicional, una cultura organizacional “requerida” constituye un factor de producción coproducido de manera endógena, cuya formación depende de procesos lentos de aprendizaje recíproco pero cuya depreciación puede seguir tanto un patrón de deterioro lento, como una vía quasi-instantánea.

Sobre la base de la caracterización así desarrollada se torna posible estudiar fenómenos de interés empírico y actual, como por ejemplo -entre otros- los procesos de desplazamiento de fines organizacionales y su relación con comportamientos “microcorruptos” generalizados (sobre esto véase el Documento de Trabajo correspondiente al Informe Final del Proyecto 30/1031,

²¹⁸ Para una “mostración” de la independencia de la estratificación de los estilos cognitivos respecto de un momento histórico particular -o de una cultura de imbricación específica- véase la Nota al Pie de página 14.

mimeo en referato a Febrero 2006). En efecto, dicha relación conjetural podría asentarse sobre el siguiente eslabonamiento lógico-causal:

- i) El punto de partida no puede ser una relación contractual acultural y diádica correspondiente al Paradigma de la Asimetría de la Información, por cuanto se postula la existencia de un fenómeno que es propiedad emergente del sistema en su conjunto, y no de los individuos aislados. Por ello, estos deslizamientos jamás podrían ser identificados desde dicho marco teórico, en tanto tiende a asumir una relación adversarial y define la corrupción como un acto puntual, identificable, consciente, y resultante de supuestos y conductas maximizadoras del beneficio ó la utilidad.
- ii) El punto inicial de la trayectoria no puede tampoco ser una organización de muy bajo nivel de desempeño (en el entorno de “subsistencia”), puesto que debe necesariamente existir la posibilidad de que la eficiencia en la conversión de ingresos en productos resulte deteriorada sin que la organización colapse por completo.
- iii) El *locus* de puntos de origen -y de senderos posibles- configura, por lo tanto, un abanico con vértice en la zona Noroeste de la Figura III.4. Esto implica que las organizaciones de este tipo deberían mostrar algunos de los rasgos de los mercados internos de trabajo, puesto que de lo contrario los ajustes serían “instantáneos”²¹⁹.
- iv) Por otra parte, no podrían constituir Organizaciones Requeridas porque la cláusula fundante de “*trato justo*” habría, a todo efecto práctico, cesado de operar. En efecto, el agente microcorrupto ya ha admitido *de facto* el quiebre del pacto de confianza recíproca pre-existente, y lo que el investigador o analista deberá en todo caso rastrear son los meandros de sus esfuerzos orientados a la racionalización y desresponsabilización ante la evidencia de tales deslizamientos.
- v) Suelen resultar funcionales para este tipo de comportamiento divergente los mecanismos conocidos como “de neutralización” o reducción de la disonancia cognitiva (ya mencionados en el punto III.4.7) que invariablemente se observan cuando un subgrupo constituye un *clique* (o pandilla) con objetivos y procesos divergentes respecto de aquellos que fueran inicialmente propuestos por la organización convocante, y aceptados y compartidos inicialmente por los agentes.

En fin, una explicación basada en esta proto-teoría deberá sobrevivir a la “navaja de Occam”, en el sentido de poder describir estos procesos de manera más consistente, eficaz, y económica que alguna otra que le sea opuesta y que le resulte equivalente en términos observacionales. Entendemos que de estas precisiones resulta posible derivar lineamientos operativos suficientes como para analizar la naturaleza y las causas de algunas transformaciones interesantes, y ocasionales colapsos, de las organizaciones.

²¹⁹ Véase en sentido cualitativamente análogo el uso del concepto *sticker-snatcher* -de Hicks- en la interpretación de la inflación recesiva mediante el modelo de catástrofes de Thom que presenta Fernández-Pol (1982).

Sección V: Glosario incompleto, informal, y ocasionalmente ilustrado Microeconomía ↔ Organización

Cáveat: este extenso Glosario contiene un conjunto de definiciones, descripciones, y referencias destinado a asistir a los lectores versados en *una* de las dos disciplinas que sostienen la construcción supuestamente “interdisciplinaria” de este trabajo, en el abordaje y articulación de *algunos* conceptos cruciales del campo disciplinar alternativo. Por supuesto -y por definición- la selección no satisfará plenamente a ningún usuario real en tanto está calibrada a una “combinación lineal” de conocimiento-ignorancia empíricamente desconocida, o incluso inexistente. Cabe asentar que los alrededor de 40 “mini-abstracts” (incluidos por apellido de autor principal) han sido seleccionados por su proximidad, afinidad, o comparabilidad con la propuesta teórica del presente trabajo y por ende no representan ni un *survey* exhaustivo, ni el “estado del arte”, ni tampoco pretenden captar los aportes más relevantes de los respectivos autores. La compilación y adaptaciones efectuadas se basan en fuentes muy diversas y numerosas (pero incluyendo exclusivamente autores citados en el cuerpo principal del texto); si bien solamente se consignan los autores de referencia en los casos de los Gráficos o Cuadros, la autoría debe entenderse como compartida con las fuentes primarias que correspondieren; la sigla (TSE) indica que el alcance del término explicado se refiere exclusivamente a la Teoría de Sistemas Estratificados y en general han sido tomados textualmente de E. Jaques.

Accountability: “responsabilidad por la rendición de cuentas” e “imputabilidad por las consecuencias de los actos” (traducido con el neologismo “responsabilidad” en este ensayo) del funcionario o agente; principio general de teoría política moderna -así como de funcionamiento burocrático. En el contexto de la TSE se traduce con el neologismo “responsabilidad”: condición según la cual el individuo puede ser llamado a rendir cuentas de sus actos por otro individuo o conjunto de individuos autorizados para ello y para otorgar reconocimientos a aquél por dichos actos.

Acemoglu et al (contratos y división del trabajo): analizan las relaciones entre los contratos incompletos, las complementariedades tecnológicas, y la división del trabajo. A mayor incompletitud en los contratos (por ejemplo, debido a deficiencias del marco institucional), el modelo muestra que se reduce el grado de división del trabajo y por ende el nivel de productividad de equilibrio; este impacto, a su vez, es mayor cuanto mayor complementariedad muestran las tareas desarrolladas por los diversos trabajadores.

Activo específico: activo físico o humano cuya productividad marginal es superior en el contexto de una relación determinada (por ejemplo, de empleo o de subcontratación) que su valor alternativo en el mercado. Uno de los medios que típicamente facilita, genera, y porta este diferencial es la cultura de la organización en tanto “foco” que discrimina entre los equilibrios múltiples de Nash (à la Kreps^{VG}; véanse también las “convenciones” en el sentido de Leibenstein -página 46-, o la hipótesis de “rentas compartidas” de Aoki^{VG}).

Adams (teoría de la equidad como motivación laboral): de manera similar a Handy (quien, a su vez, extendió e interpretó la teoría más sencilla de Maslow) y Herzberg, reconoce los múltiples factores que afectan la evaluación y percepción que el individuo tiene de su trabajo. Afirma que el agente busca un equilibrio equitativo entre diversas variables que describen aquello que se aporta (esfuerzo, lealtad, compromiso, habilidades, adaptabilidad, tolerancia,

determinación, entusiasmo, confianza, sacrificio personal...) y lo que se obtiene (financieros: salario, bonos, premios y comisiones, expensas, beneficios y honores, pensión; e intangibles: reconocimiento, reputación, alabanzas, interés, responsabilidad, estímulo, entrenamiento, desarrollo, realización personal, promociones...) del trabajo. A su vez, estos *inputs* y *outputs* son ponderados con referencia a los parámetros del mercado, colegas, amigos, y otros agentes sociales significativos. Cuando el agente siente o percibe que sus *inputs* superan los *outputs* sostenidamente se desmotiva (en general de manera proporcional) en relación al trabajo y al empleador, con diferentes expresiones: algunos mediante la reducción del esfuerzo, el desánimo y el disgusto, o la resistencia disruptiva; otros mediante el activismo y los reclamos (el *Voice* de Hirschman), la rotación y finalmente la renuncia (el *Exit* de Hirschman)²²⁰.

Administración Visual: formas simplificadas de administración que permiten evaluar el estado de situación “de un vistazo” sin recurrir, por ejemplo, a sistemas sofisticados de programación y control de la producción computarizados (al estilo del MRP: Materials Requirements Planning). Requiere un diseño y señalización de planta adecuados para simplificar los flujos y el *layout*, así como el rediseño de los puestos de trabajo para que no se “oculten” los problemas; por ejemplo, del conteo de las bandejas del “*Kan Ban*^{VG}” surge inequívocamente el volumen de *stocks* en proceso (WIP).

Agencia (relación de): relación en la cual una persona (*agente* o delegado) actúa en representación de otra (el *principal*, o interesado). El problema básico del diseño de sistemas de incentivos se presenta en variadas situaciones: cuando una agencia regulatoria recibe poder delegado del Congreso (su principal político); cuando una firma monopólica es regulada por una agencia gubernamental; en las relaciones de trabajo (contrato, delegación, comisión); o en la provisión por medio de subcontratistas.

Aghion y Tirole (autoridad formal y real en las organizaciones): analizan la asignación de autoridad formal (definida à la Simon como “el derecho a decidir”; véase asimismo Williamson, 1975b) y la autoridad real (el control efectivo de las decisiones) en las organizaciones, donde esta última está determinada por la estructura informacional que, a su vez, depende de la primera. Se estudian varios factores que incrementan la autoridad real de los subordinados, como por ejemplo: sobrecarga de trabajo, reglas permisivas, urgencia en la toma de decisiones, reputación, medición de desempeño, y multiplicidad de superiores (principales). Se muestra además que la cantidad de información depende de la asignación de la autoridad formal.

Akerlof y Kranton (“identidad” y economía de las organizaciones²²¹): analizan un modelo en donde la autoimagen de los trabajadores, junto con sus normas de desempeño ideales, constituyen un incentivo relevante para el trabajo; esas identificaciones pueden achatar las escalas salariales resolviendo el problema del principal-agente. Identifican el riesgo que implica la posibilidad de que el

²²⁰ NdA: E. Jaques utiliza expresamente esta teoría en su caracterización de la TSE, y por tanto contribuye a fundamentar el concepto de “organización requerida” (1977, páginas 223 y 232).

²²¹ Sobre este asunto véase Barney y Helsterly (1996).

supervisor transmita información al principal pero simultáneamente genere divisiones en la fuerza de trabajo y reduzca así la motivación intrínseca.

Alineación (TSE): proceso de lograr que las funciones apropiadas se lleven a cabo en el nivel adecuado; la desalineación es una importante fuente de Ineficiencia-X endógena.

Amenazas no creíbles: término utilizado en teoría de los juegos para describir, en un juego secuencial, aquellas amenazas de un jugador que nunca llevaría a cabo porque no sería en su mejor interés concretarla. Se efectúan con la esperanza de ser creídas y, por ende, que no se deberán enfrentar las consecuencias indeseables de la amenaza. Para que las amenazas (o, en general, los compromisos) sean creíbles en el contexto de un equilibrio de Nash, en cada nodo del juego donde una amenaza debería ser cumplida, ha de serlo (ver Nash). Valgan un par de ejemplos intuitivamente aprehensibles: la promesa política de no negociar con el terrorismo es menos creíble en un país democrático que bajo un totalitarismo; la amenaza de los padres a sus hijos en el sentido de que “si no ahorras tu dinero no tendrás tu viaje de egresados” encubre contradicciones en la “función objetivo” de aquellos, que éstos saben muy bien cómo explotar.

AMEF (FMEA): el Análisis de Modo y Efecto de Falla es una técnica de estudio preventivo que requiere proyectar las formas o modos en que puede aparecer una falla o problema en un proceso o producto; estimar los impactos sobre el indicador pertinente (confiabilidad, costo, etc.); asignar una probabilidad de ocurrencia del evento; y discriminar la posibilidad de detección con tiempo suficiente como para evitar su aparición. Si un modo de falla en un paso del proceso es costoso de revertir, altamente probable de suceder, y además no puede ser detectado hasta el ensamble final, entonces resultará aconsejable verificar el 100% de las piezas -o pasos- en el momento de su procesamiento con los medios que resulten adecuados.

Anomalías (en microeconomía): aquellos comportamientos individuales que, siendo sistemáticamente observables, contradicen predicciones expresas de la teoría estándar y se originan usualmente en la falta de realismo de sus supuestos básicos. Rabin (2001) los clasifica en tres categorías: supuestos sobre las preferencias (cual es la verdadera “forma” de la utilidad ?), heurísticas y sesgos en el juicio (como es que realmente se moldean las creencias ?), y la falta de una “maximización de utilidad estable” (es cierto que se optimiza una “función objetivo” hedónica ?). En general, existe amplia evidencia de que los agentes se preocupan por los demás, se fijan e interesan en los cambios (y no solamente en el valor absoluto de las variables), y prefieren “desproporcionadamente” las recompensas inmediatas (consúltese en este Glosario “Niveles de Referencia” y, la acepción del término en “Lakatos”).

Aoki (modelo de “rentas de información participativas”): compara la eficiencia relativa de adaptaciones *ad hoc* basadas en información posterior (disponible localmente en el “taller de producción”) o en sistemas de planeamiento centralizado *ex ante* (distinción que puede asociarse a la disyuntiva *demand-pull* o *plan-push* que de manera estilizada podrían representar el sistema *kan-*

ban de bajos requerimientos informacionales, y el MRP intensivo en recursos computacionales, respectivamente). Si bien no se trata estrictamente de una comparación de un sistema de coordinación jerárquica *vis à vis* uno participativo, en este último la capacidad semiautónoma de resolución de problemas mejora mediante el aprendizaje (*learning by doing*), en tanto que en el primer caso la gerencia se encuentra limitada en su habilidad para monitorear y responder a eventos no anticipados. Consistentemente con la evidencia empírica del “Modelo J”, el autor halla que la capacidad de respuesta es sensible al nivel inicial de habilidad para identificar problemas emergentes, y que cuando la tecnología [NdA: en rigor, la organización socio-técnica] se acerca a una etapa de rendimientos constantes a escala la ventaja comparativa de la coordinación horizontal tiende a desaparecer²²².

AQL (Accepted Quality Level): nivel de tolerancia de fallos o errores (p.ej. 5%) que se suele convertir en un “piso” incuestionable y, por ende, contrario a la filosofía de calidad total que, en realidad, objetaría cualquier nivel de error sostenidamente “aceptable”.

Argyris: las acciones de los individuos implican -y revelan- el uso de una “teoría del mundo” y de ciertos los valores que suelen permanecer implícitos, y que no suelen coincidir con las teorías que ellos mismos creen y afirman estar utilizando. Esto significa que las acciones intencionales no necesariamente conllevan los resultados esperados, motivando ajustes en las estrategias que, sin embargo, dejan inalterada la verdadera causa del desacople. En efecto, en tanto éste se asienta sobre discrepancias entre los “mapas” sugeridos por ambas teorías (la real y la declarada), la brecha tiende a rellenarse depositando la responsabilidad en un tercero (o “matando al mensajero” cuando el mensaje no es el esperado²²³); este sesgo persistente se define como “aprendizaje de un solo bucle”. En cambio, cuando el individuo -o la organización- logran reexaminar los supuestos y valores, queda habilitada una forma de aprendizaje organizacional de “doble bucle”, que puede incidir y cambiar tanto los valores como las estrategias y, por ende, los resultados; un ejemplo de este proceso es el de la revisión crítica de las estrategias de “supresión del conflicto”, que puede ser resultar en su sustitución por un conjunto de valores y técnicas tales que faciliten evidenciar y enfrentar constructivamente los conflictos²²⁴.

Aseguramiento: diversas formas de garantizar la calidad mediante la incorporación de sistemas, manuales, puntos de verificación, documentación de demostración, trazado metrológico, certificación ante organismos acreditados, etc. Teóricamente, la “calidad” suele recorrer los siguientes estadios: i) falta de

²²² Véase también Arrow (1985) sobre la estructura informacional de la firma.

²²³ Janis (1972) identifica los siguientes síntomas de la aparición del efecto conocido como *groupthink*, que puede entenderse como un bloqueo del “primer bucle” mediante la negación, incluso, de la información disponible: ilusión de invulnerabilidad, creencia compartida en la superioridad moral del grupo, racionalización colectiva de las decisiones, estereotipos comunes respecto de los adversarios, autocensura e ilusión de unanimidad, presión para la conformidad de los disidentes, aparición de un rol de “guardián” que se especializa en proteger al grupo de la información negativa.

²²⁴ Leibenstein y Maital (1994) incorporan esta teoría al modelo de Ineficiencia-X en las organizaciones. *Prima facie*, los mecanismos de reducción de la “disonancia cognitiva” parecerían bloquear este aprendizaje de segundo orden (véase el Recuadros 7 y 11 en Vispo, 2006, en prensa).

control (con amplias dispersiones en la calidad de los productos y procesos), ii) control (que acota el rango de variación pero bajo criterios de AQL^{VG}), iii) aseguramiento (se incorpora el criterio a todos los sistemas) y iv) mejora continua (se incorpora la predisposición a bajar las tolerancias y mejorar las especificaciones en forma sostenida).

Asimetrías de información: diferencias en la información relevante disponible para los individuos, que impiden o dificultan la elaboración de planes eficientes *ex-ante* o bien la evaluación del desempeño *ex-post*, y pueden llevar incluso al colapso de un mercado (véase Akerlof, 1984a). Siempre que exista información privada deben diseñarse incentivos para que el individuo o agente no aproveche esta asimetría, reteniendo para sí las rentas asociadas a dicho acceso diferencial sobre la información. Se suelen clasificar como de “tipo oculto” (o “selección adversa^{VG}”) o de “acción oculta” (o riesgo moral^{VG}); véase a manera de ejemplo concreto el Recuadro “Educación Superior” *infra* pág. 142). Nótese sin embargo que la teoría asume acríticamente el supuesto de agentes con comportamiento necesariamente oportunista, y que el *homo reciprocans* (Fehr y Gächter, 1998, 2000a, 2000b) probablemente se comporte de manera contingente llegando incluso, por ejemplo, a compartir información disponible en contextos no adversariales.

Por otra parte, una teoría sobre las “capacidades cognitivas individuales estratificadas” tal como la presentada en este ensayo, plantea una forma de asimetría radicalmente distinta y completamente independiente de las decisiones puntuales del individuo. En efecto, las “oportunidades” diferenciales percibidas -y supuestamente no transmitidas- por los agentes ya no solo se refieren al “tipo” propio, al “estado” de la naturaleza, o al “esfuerzo” efectivamente realizado (que equivaldrían solo a distintos decorados de un mismo “escenario”) sino a “mundos” de complejidad cualitativamente inconmensurable y en principio intransmisible (intuitivamente, se trata de una distinción análoga a la que hay entre las formas del tiempo conocidas como cronos: *χρονος*, y kairós: *καιρος*).

Asociación (TSE): conjunto de individuos reunidos con un propósito común y que son pares entre sí; no se le aplican las reglas de las jerarquías de responsabilidad, ni se han identificado mecanismos invariablemente estables de gobernanza, ya que las coaliciones pueden constituir un “núcleo vacío”. Entran en esta categoría las naciones, las cooperativas, los colegios de obispos o catedráticos, los consorcios, etc..

Aspiración (nivel de - en el trabajo, TSE): en el contexto de este ensayo cabe diferenciar el nivel de aspiración de una persona respecto del nivel del trabajo, de aquél referido a su paga; en el primer caso la pretensión tiende a ser absoluta porque a medida en que crece la capacidad de trabajo el agente requerirá tareas de un horizonte temporal consistente con aquella. En cambio, sus pretensiones respecto del nivel de remuneración serán relativas ya que cada uno aspira a un ingreso en función de ciertos estándares de equidad diferencial (que pueden cambiar con el tiempo).

Auriol y Renault (diferenciación simbólica en el lugar de trabajo): en un modelo de agentes múltiples y *moral hazard*, introducen una variable de *status* que refleja el reclamo de reconocimiento social del agente; como se trata de un recurso escaso, el incremento en la variable en un agente implica la reducción en otro (ver también Oxoby, 2002). Los agentes de alto *status* están más dispuestos a ejercer esfuerzo a cambio de recompensas monetarias, en tanto los agentes bien pagos tienen mayor interés en el reconocimiento y por ende ejercerán mayor esfuerzo para obtenerlo. Coherentemente con ciertas prácticas de administración, concluyen que el *status* y el ingreso deben ser complementarios; que el igualitarismo resulta relativamente conveniente en entornos estáticos; y que en relaciones de trabajo de largo plazo las promociones son más efectivas que los incentivos monetarios directos (sobre la interrelación entre las recompensas “oficiales” y “extraoficiales”, véase Dalton, 1959)

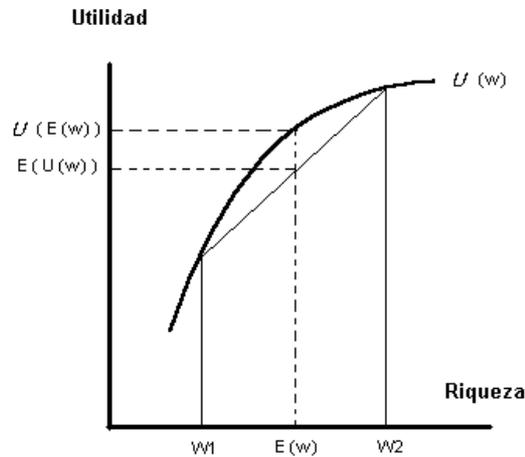
Autoridad (en la TSE): poder legitimado, aquél del que está investida una persona en virtud de su rol para utilizar determinados recursos materiales, técnicos, y humanos, en la consecución de ciertos fines definidos y prescritos.

Aversión al esfuerzo: hipótesis usual en el PAI derivada de los supuestos implícitos referidos a la naturaleza humana que residen en el núcleo del PIC (Programa de Investigación Científica) neoclásico. Esta especificación permite modelar el costo del esfuerzo como una función creciente (y además, en forma acelerada) del esfuerzo; concomitantemente, la concavidad estricta facilita significativamente el cálculo de la unicidad del punto de equilibrio requerida para mantener la consistencia de la teoría y la inteligibilidad del tratamiento matemático (en tanto alcanza con la condición de MLR^{VG}). En tanto esto no supone ninguna contradicción con el modelo canónico, debe entenderse que constituye un supuesto auxiliar -o corolario de una “ley” de rendimientos marginales decrecientes cuya generalización no ha sido probada- que forma parte de la heurística positiva (en términos de Lakatos).

Aversión al esfuerzo “débil”: curva de reacción *non Varian* que relaciona el costo subjetivo con el esfuerzo desplegado en el trabajo según la Figura III.2, basada en la respuesta de estrés de Yerkes-Dodson^{VG} y en la TSE (Teoría de Sistemas Estratificados -TSE- de E. Jaques, ver en este Glosario: Nivel Cognitivo). Se diferencia de la aversión absoluta descrita en el punto anterior por tener un máximo, un punto de inflexión, y un mínimo *antes* de su crecimiento exponencial.

Aversión al riesgo: la preferencia por un resultado seguro antes que por uno incierto con un rendimiento esperado igual o superior. En el Gráfico V.1 esto se representa mediante una curva de Utilidad (medida sobre el eje de las ordenadas) en función de la Riqueza (sobre las abscisas) cóncava, en donde el valor para el individuo de una combinación lineal esperada entre W_1 y W_2 (esto es, la esperanza matemática de una lotería equiprobable entre ambos valores extremos: $E [\frac{1}{2} U (W_1) + \frac{1}{2} U (W_2)]$) es inferior a la utilidad que deriva del resultado cierto $U [E (W)]$.

Gráfico V.1: Aversión al Riesgo



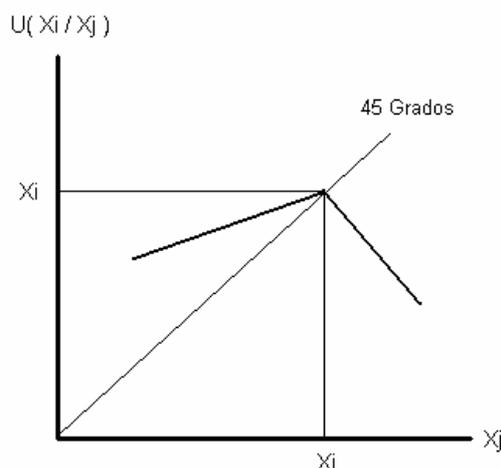
La medida de Arrow-Pratt de “aversión absoluta al riesgo” es el coeficiente de la segunda derivada de la utilidad respecto del consumo, sobre la primera: $U''(c) / U'(c)$ y se relaciona con el grado de curvatura de dicha preferencia.

Cabe señalar que la hipótesis jaquesiana de capacidades estratificadas aconsejaría explorar una versión “escalonada” de esta teoría al momento de efectuar comparaciones interagentes de una medida absoluta de aversión al riesgo. Esto es así por cuanto existe un importante componente subjetivo en la evaluación de las “apuestas” (véase el Recuadro de página 34): donde el agente operando en un determinado estrato sólo “ve” ruido y condiciones no controlables (caos), uno con horizonte temporal de mayor alcance probablemente observará un patrón sobre el cual su comportamiento podría eventualmente incidir (oportunidades), y emprenderá cursos de acción en consecuencia.

Aversión a la inequidad (Fehr y otros; ver también Rey Biel, 2002): el agente de tipo recíprocante percibe una desutilidad si siente que está por encima -o por debajo- de los demás en términos materiales. Esta preferencia relativa del agente por la equidad puede observarse en el Gráfico V.2 donde la utilidad del individuo i -ésimo es función del ingreso X_j (del otro agente) para cada nivel de ingreso propio X_i . Así, para un nivel dado de ingreso su máximo de utilidad será alcanzado cuando $X_j = X_i$ y *la pérdida de utilidad debida a una inequidad desventajosa será mayor que la que corresponde a una inequidad que lo favorezca*. Este cambio queda representado por la recta quebrada en el punto de intersección con la bisectriz de R^{2++} : un incremento relativo del ingreso del agente j hacia la derecha fuerza una caída más rápida de la utilidad propia, que un descenso comparable (hacia la izquierda) en el ingreso de referencia (que, por supuesto, puede ser un promedio grupal). Otra función de utilidad

comparativa es la de “Bolton-Ockenfels”, en donde el sujeto maximiza no solamente el pago monetario, sino también su “participación” en el total.

Gráfico V.2. Aversión a la Inequidad



Baumol (maximización de ingresos por ventas): como consecuencia de la separación entre propiedad y gestión que caracteriza a las corporaciones modernas (*id est*, la emergencia de una “tecnoestructura” à la Galbraith, 1974), se postula que otros objetivos complementan o sustituyen a la tradicional maximización de beneficios; de hecho, es frecuente observar que los salarios (y otros ingresos en forma de *slack*) de los altos gerentes correlacionan mejor con la magnitud de las ventas que con el nivel de las ganancias. Algunas razones para esto parecieran relacionarse con que sería más sencillo obtener financiamiento cuando la magnitud de las ventas es alta y se encuentra en crecimiento, en cuyo caso también será más fácil gestionar los problemas de personal; junto con las ventas tiende a crecer, además, el prestigio de los gerentes. Finalmente, si los beneficios son “suficientes” y estables no será necesario rendir cuentas ante los accionistas cuando aquellos eventualmente declinen, lo cual sí sucedería cuando se hubieran maximizado las ganancias²²⁵. Este tipo de estrategia suele estar asociada a importantes gastos en publicidad y puede eventualmente resultar una forma de maximizar los beneficios de largo plazo si resulta en la obtención de una participación dominante en el mercado.

Bénabou y Tirole (autoconfianza): enfocan la interacción entre la autoestima del individuo y el medio ambiente social (trabajo, escuela, relaciones personales, etc.), entendiéndolo que debido a que el agente tiene un conocimiento imperfecto de sus propias habilidades, quienes derivan beneficio de su desempeño (jefe, esposa, amigos, etc.) pueden intentar manipular su

²²⁵ Esta política de convertir en costo “cuasifijo” los dividendos es consistente con la fijación de precios por *mark-up* en relación inversa a la elasticidad de la demanda enfrentada por el oligopolista, especialmente cuando opera en un tramo de rendimientos constantes a escala y cerca del punto óptimo microeconómico.

autoconfianza. El principal escoge una estructura de incentivos que puede incluir pago de recompensas, delegación de tareas, o brindar apoyo y aliento; se halla que las recompensas extrínsecas pueden tener costos ocultos, deteriorando la motivación intrínseca. Así, pueden resultar refuerzos positivos de corto plazo pero convertirse en refuerzos negativos cuando son retiradas. El *empowerment* puede resultar en un incremento de la motivación, pero ofrecer ayuda puede llegar a crear dependencia. Se formalizan otros efectos, tales como las estrategias de autorepresentación: un individuo deprimido puede desplegar comportamiento autodeprecante para obtener indulgencia (bajo la forma de una reducción de las expectativas depositadas en él) o asistencia para llevar a cabo sus obligaciones.

Benchmarking: comparación sistemática y continua con los procesos, servicios, y prácticas (pero no de los resultados) de la competencia o de la organización identificada como “mejor en el mundo” (o *best in class*, o de excelencia) en determinado proceso. Los resultados de las comparaciones arrojan brechas de desempeño que orientarán en la fijación de los objetivos de mejora de la firma. El “*benchmarking* de clientes” consiste en medir la evaluación que efectúa el cliente respecto de la habilidad de los servicios de la competencia para satisfacer sus necesidades.

Bernheim (teoría sobre la “conformidad”): desarrolla un modelo de interacción social en donde los individuos se interesan por el *status*, que dependería de las percepciones públicas sobre las predisposiciones y no sobre las acciones del individuo. Pero como aquéllas no son observables, las acciones son tomadas como “señal ruidosa”. Así, cuando el *status* resulta lo suficientemente importante respecto de la utilidad del consumo, muchos individuos adhieren a un estándar homogéneo de comportamiento a pesar de la heterogeneidad subyacente de sus verdaderas preferencias. Esto resulta así por cuanto ligeras desviaciones de la norma social implicarán reducciones significativas en el *status*. La penalización de los desvíos es endógena, y el modelo representa tanto la persistencia y generalización de las normas como la existencia de normas transitorias de alcance solamente local (véase en un sentido similar Kuran, 1991 y 1994).

Blackwell (distorsión de señal de): cuando la distribución de la probabilidad sufre un incremento en la variación que, sin embargo, preserva el valor medio.

Bowles y Gintis (monitoreo mutuo en grupos, y reciprocidad): se observa que el monitoreo de pares en los equipos de trabajo, las asociaciones de crédito, los vecindarios residenciales, o situaciones de bienes comunales locales resulta una manera efectiva de reducir o mitigar los problemas de incentivos. La mayoría de las explicaciones de este fenómeno se basan en el tamaño reducido de los grupos o en versiones del teorema de “*folk*”^{VG}. Sin embargo -y aún en grupos grandes- si los miembros pueden reclamar el saldo (*residual claimants*), algunos estarán lo suficientemente motivados por normas de reciprocidad como para sancionar a los que evaden sus responsabilidades, aún a un costo personal comparativamente alto.

Bushido: literalmente, el “camino del guerrero”. Código de honor de los samurai medievales que combinaba la reverencia shintoísta por la nación con la ética relacional confuciana; puede compararse al concepto germánico de lealtad jurada al señor y la identidad tribal. Si bien en occidente es parte de paquetes de moda en el marketing gerencial (como el “Arte de la Guerra” de Sun Tzé), en el Japón forma parte verosímil del sistema de valores, implicando un condicionamiento social de la lealtad corporativa.

Calvo y Wellisz (supervisión, pérdida de control, y tamaño óptimo de la firma): relacionan las limitaciones al tamaño de una organización con la tecnología del proceso de monitoreo. Si los agentes no pueden identificar los momentos en que su desempeño es verificado, no existe restricción a la cantidad de niveles jerárquicos. Este efecto implica una estructura de salarios diferenciales aún en el caso de agentes fueran idénticos, así como una forma recursiva y cualitativamente indiferenciada de especificación de las tareas (nótese que a principal actividad de cada nivel sucesivo por encima del operativo directo consiste en monitorear a los anteriores)²²⁶.

²²⁶ Consúltense asimismo Kirstein (2002).

Calidad (tecnologías de, clasificadas según nivel cognitivo):

Cuadro V.1: Tecnologías de organización, según estrato cognitivo²²⁷

TECNOLOGÍA “BLANDA”	MINIMO NIVEL COGNITIVO REQUERIDO	EFECTOS: ESPERADOS O POSIBLES	CONDICIONES: DE INDUCCION O FACILITADORAS
CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS ^{VG}	I-OPERARIO II-SUPERVISOR	AUTOCONTROL y POLIVALENCIA ^{VG}	MERCADOS TRABAJO INTERNALIZADOS
HERRAMIENTAS: ISHIKAWA ^{VG} PARETO, HISTOGRAMAS, ETC	I y II	OPTIMIZACION y AUTOESTIMA	MERCADOS TRABAJO INTERNALIZADOS
CIRCULOS DE CALIDAD ^{VG}	I-MIEMBROS II-FACILITADOR	USO CONOCIMIENTO TACITO y MOTIVACIÓN	TECNICAS GRUPALES Y COMPROMISO
MANTENIMIENTO PREVENTIVO ^{VG}	I y II	MINIMIZAR FUTUROS COSTOS INVISIBLES	POLIVALENCIA FUNCIONAL
ANALISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA ^{VG}	II y III	EVITAR COSTOS EMERGENTES	MERCADOS TRABAJO INTERNALIZADOS
KAN BAN ^{VG}	I	CONTROL DE FLUJO DE PRODUCCIÓN	MERCADOS TRABAJO INTERNALIZADOS
ORG. “HORIZONTAL” (DE-LAYERING ^{VG})	II y más	ALTERA RELACIONES Y LOCUS DE PODER	TRANSMISION POR MODELOS
JUSTO A TIEMPO ^{VG} Y CELDAS POR PRODUCTO	III y más	REDISEÑO LAY-OUT y MENORES STOCKS	DEBE VISUALIZARSE SISTEMA COMPLETO
GEMBA GEMBUTSU ^{VG}	III hasta IV	ADMINISTRACIÓN VISUAL ^{VG} - AHORROS BUROCRÁTICOS	HORIZONTE ALREDEDOR DEL “FMR” ^{VG}
QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT ^{VG}	III y más	AHORROS EN PROCESOS	ADMITE MODULARIDAD
J.A.T. COMPRAS	III y más	ESLABONAR OPTIMIZACIONES	DEBE INTEGRAR SUBSISTEMAS
CLIENTE INTERNO ^{VG}	I-APLICACION IV-DISEÑO	INTERNALIZACION DE ACTITUDES	BUEN CLIMA LABORAL
KAIZEN ^{VG} (MEJORA CONTINUA)	I-APLICACION IV-DISEÑO	INTERNALIZACION DE ACTITUDES	SUJETO A SOCIALI- ZACION PRIMARIA
GESTION TOTAL DE CALIDAD	V-DISEÑO	ALTERA LA CULTURA INTERNA	CULTURA DE ALTO CONTEXTO ^{VG}

[Fuente: basado en A. Vispo, DT 58, Oficina CEPAL Buenos Aires, 1994a (corregido 2002-4)]

²²⁷ En líneas generales y a los efectos de este trabajo, todas estas técnicas o tecnologías “blandas” (de organización) se consideran primariamente como reductoras de la Ineficiencia-X.

Capacidad Aplicada (en la TSE): la capacidad de trabajo corriente del agente se entiende como una función de i) la capacidad potencial actual (dada por el horizonte temporal medido por la complejidad máxima desplegada en el procesamiento de las tareas); ii) el nivel de conocimientos y habilidades especializados para actuar sobre el problema particular enfrentado (única dimensión reconocida por la teoría económica estándar); iii) el grado de compromiso intrínseco de agente con el tipo de problema dado (que constituye una disposición motivacional exógena a la organización); y iv) la capacidad para encuadrarse en los comportamientos requeridos según el sistema de valores básicos de su sociedad.

Capacidad potencial futura (TSE): máximo nivel en el que una persona podrá llegar a trabajar en el futuro; función de la maduración de sus potencialidades, que a su vez pueden resultar inhibidas por el Factor $-T^{VG}$.

Capital (o, en general, activos) **específicos a la empresa**: capital humano o físico que es más productivo al ser utilizado en una determinada empresa que en cualquier otra aplicación o uso alternativo que brinde el mercado. Indica cierto grado de complementariedad intrafirma, como por ejemplo empleados y operarios que conocen en profundidad procesos idiosincrásicos (“así se hacen las cosas acá”), o bien la cultura corporativa (a la manera del “alto contexto”^{VG} de Hall).

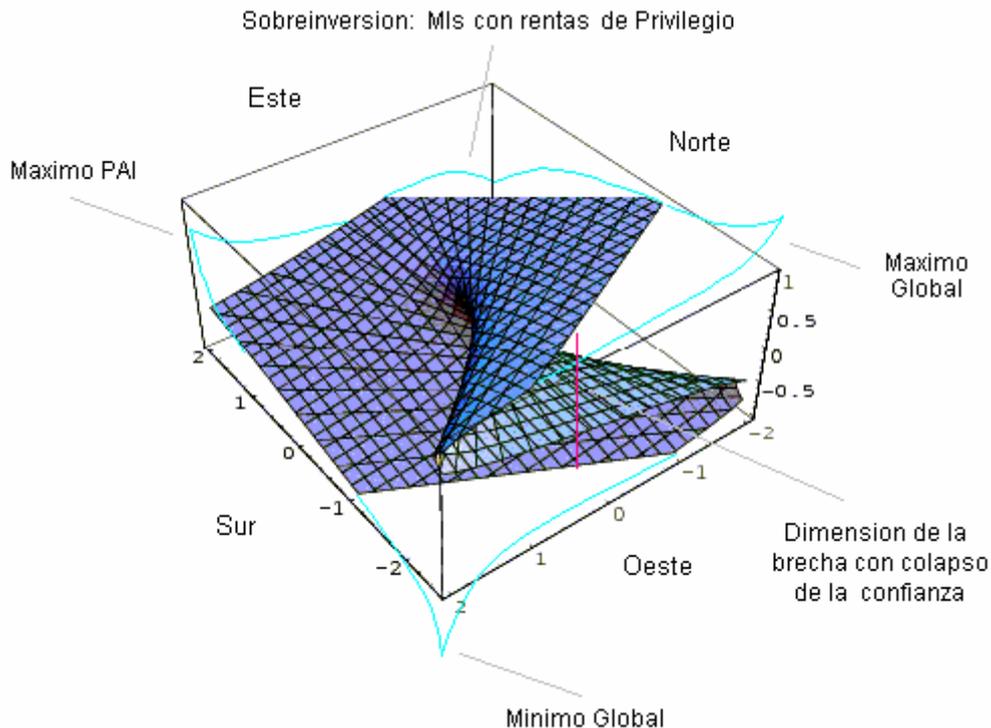
Capital humano: concepto introducido por Pigou en 1928, quien señaló la importancia de la inversión en capital humano; a partir de Mincer y Becker se lo considera un *stock* que forma parte de la función de producción. Comprende todas las habilidades y conocimientos adquiridos que mejoran la productividad del individuo, y desde el punto de vista econométrico se puede modelar como una función lineal en los años de escolaridad y cuadrática en la experiencia que explicaría, por ejemplo, las diferencias en las tasas salariales observadas (la “capacidad cognitiva” es, en todo caso, una variable omitida en este tipo de análisis).

A diferencia tanto del capital físico como del trabajo físico, el conocimiento es expandible y a veces se autogenera mediante su propio uso: por ejemplo cuando un médico (o, para el caso, un “sistema experto” tal como el MYCIN²²⁸) adquiere más experiencia, no solamente incrementa su base de conocimientos sino también su dotación de capital humano y, de esta manera, quedan anulados algunos supuestos implicados por la “restricción de escasez” que postula la “ciencia” económica. Además, el conocimiento es fácilmente transportable (desdibujando las fronteras internacionales del comercio à la Ricardo, 1985) y reproducible; de hecho, tiene algunas de las características de un bien público^{VG}, ya que su transferencia no impide el consumo del propietario original aún cuando pueda menguar su valor de mercado.

²²⁸ Software de diagnóstico y recomendación de tratamientos antibacterianos de la sangre desarrollado entre por E. Shortliffe y asociados en la Universidad de Stanford (Artificial Intelligence, 8 (1), 1977).

Catástrofe (teoría de): según la teoría de R. Thom, una bifurcación de Reimann-Hugoniot (o cuspidal²²⁹) tal como la representada en la Sección III está caracterizada por la minimización de la función de potencial (o, más débilmente, una función estable de Lyapunov) sobre las coordenadas x, y, z para $V_{a,b}(x) = x^4/4 - bx^2/2 - ax$, y donde $V'_{a,b}(x) = 0$ describe la superficie del atractor (razón por la cual la superficie bajo el pliegue constituye un repulsor, donde b es el factor de bifurcación). En este modelo, que solamente incluye dos variables de control y una de estado del sistema, el fenómeno de bifurcación se corresponde matemáticamente con la aparición de dos valores mínimos de la función, toda vez que $u^3/27 + v^2/4 < 0$ y donde la profundidad dependerá del valor absoluto de v . Por otra parte, cabe precisar que en este trabajo se utiliza la denominada “convención de Maxwell”, que admite una “bifurcación de conflicto” al coexistir dos equilibrios estables -ambos de mínimo valor potencial- según la trayectoria provenga desde el *maximum maximorum*, o desde el vértice que se le opone sobre la misma arista. En cambio, la convención alternativa -o “de retardo”- solamente reconocería como puntos de “catástrofe” la línea de bifurcación donde aparece la inestabilidad entre los dos regímenes. En este marco, la mayor distancia respecto del “labio” implica que, además, se requerirá una perturbación de mayor magnitud para producir el cambio súbito de régimen. La siguiente figura brinda la perspectiva tridimensional convencional del objeto en cuestión:

Gráfico V.3: Representación Canónica de la Catástrofe Cuspidal



[en base a <http://mathworld.wolfram.com/netbooks/Curves/ButterflyCatacstrophe.nb>; autor: E. Weisstein]

²²⁹ Un punto cuspidal es la intersección de dos ramas de una misma curva, con tangentes iguales; como por ejemplo en la ecuación $x^3 - y^2 = 0$ en el origen de coordenadas.

Por otra parte, la superficie de la Figura III.4 presenta una característica infrecuente puesto que el máximo del vértice Sureste domina el valor del vértice Noreste, para lo cual debería introducirse un cuarto término como función de (x,a,b) a fin de expresar las complementariedades postuladas ente los rasgos de cultura organizacional ofertada y las características medias de la población disponible. Esto puede representarse, por ejemplo, mediante una normalización de ejes que resulte en los siguientes signos y ordenamiento de magnitudes (estimadas sobre el mapa canónico presentado): $\varphi(+.5) \cap \Psi(+.4) = +.2$; $\varphi(+.5) \cap \Xi(-.3) = -.15$; $\tau(-.3) \cap \Psi(+.4) = -.12$; $\tau(-.3) \cap \Xi(-.3) = +.09$. La mejor hipótesis corriente (no significativamente más *ad hoc* que las usuales en este tipo de modelización cualitativa) es que la inclusión de los ponderadores que representan los términos cruzados se relaciona con condiciones de consistencia organizacional (por ejemplo Schlicht, 2003; Athey y Stern, 1998; Becker y Huselid, 1998; Laursen y Mahnke, 2000), si bien introduce arbitrariamente una dominancia al asumir: i) una complementariedad entre las características de la población y el esquema de cultura interna (lo cual resulta *a priori* plausible; véase las combinaciones “incongruentes” en el modelo extendido de Leibenstein^{VG}) y ii) un ordenamiento absoluto (que aún no está probado).

Cero Defectos (ZD): el nivel de error “ideal” para procesos, que corresponde en realidad a seis desvíos estándar respecto del valor medio, o sea a una pieza cada 3,4 millones fuera de tolerancia (ó 0,0000034% de AQL).

Círculos de Calidad (QC): técnica basada en la interacción grupal que permite estudiar y resolver sistemáticamente los problemas de producción (y eventualmente de diseño de producto, en cuanto a su “manufacturabilidad”) mediante la movilización del conocimiento tácito de los operarios (véase por ejemplo APO -Asian Productivity Organization- 1984).

Cliente interno: el concepto se basa en la internalización eslabonada de los requerimientos de la demanda externa, en el sentido de la satisfacción de las exigencias de un “mercado” que aparece simulado dentro de la organización, relacionando las diversas etapas productivas de la firma. Permite descentralizar y articular las responsabilidades por la calidad.

Coase (límites de la “firma”): se pregunta porqué existen islas de planificación (empresas) y funda su teoría en el enfoque de “costos de transacción”, que son aquellos relacionados en el uso de los mercados (p.ej. identificación, recopilación, y procesamiento de la información relevante, o costos de negociación y *enforcement* de los contratos) y que deben ser comparados marginalmente con la alternativa de producción interna (*make or buy*: fabricar o subcontratar²³⁰). O. Williamson extendió el enfoque con los supuestos de racionalidad limitada^{VG}, contratos incompletos^{VG}, especificad de activos^{VG} y oportunismo postcontractual (que surge cuando la contraparte se ve forzada a renegociar el acuerdo inicial en su detrimento porque ya ha comprometido recursos para la inversión conjunta y por esto ha quedado retenida como “rehén”). Esta teoría pretende sustentar un método de “comparación

²³⁰ Véase la interesante disquisición de Simon (1991) sobre “organizaciones y mercados”.

institucional discreta” sobre cuya aplicabilidad y eficacia concreta existen opiniones marcadamente divergentes²³¹.

Código de Trabajo Grupal: un conjunto de actitudes requeridas para el trabajo productivo en grupo, especialmente diseñadas para minimizar los vínculos competitivos e individualistas típicos de sociedades occidentales. Por ejemplo: fomentar la actitud de escucha (en lugar de la descalificación automática a una idea nueva o, simplemente, distinta), despersonalizar la discusión para impedir que el disenso se transforme en “un problema personal”, evitar comportamientos corporales o verbales amenazantes o agresivos, renunciar a la creencia de ser depositario exclusivo de la verdad, enfocar la resolución conjunta del problema mediante la libre circulación de la información, etc. Aunque se trata de una serie de “consignas” simples y un tanto conductistas que no siempre implican más que cambios superficiales, su aplicación permite que técnicas tales como el *brainstorming* resulten eficaces, tendiendo a generar confianza debido a la interacción y compromiso sostenidos y la ratificación de la capacidad del grupo para resolver problemas.

Colusión: mecanismo de coordinación expresa o tácita entre firmas en situación oligopólica (o bien agentes ante un Principal) que operan fijando precios u otras condiciones en forma conjunta, de manera tal que tienden a desaparecer beneficios de la competencia (o, al interior de la firma, se apropian conjuntamente de una renta de información).

Competitividad (disponer de ventajas competitivas): se deriva de estrategias de búsqueda, establecimiento y sostenimiento de una posición rentable frente a las fuerzas que determinan la competencia en la industria. El concepto no debe ser confundido con el de “competencia perfecta”, puesto que un mercado presentemente monopólico puede requerir el despliegue actual de una estrategia y posicionamiento competitivos anticipando, por ejemplo, el momento de la desregulación (este es el sentido del famoso adagio de A. Grove, ex CEO de Intel: “Solo los paranoides sobreviven”, y se corresponde con lo que H. Leibenstein denominara organización “tensa”; ver también el concepto de *Core* (1) *infra*, en este Glosario).

Complejidad (TSE): el grado de complejidad está determinado por la cantidad de factores relevantes, su ritmo de cambio, y la facilidad con que pueden ser identificados (en este sentido, a mayor complejidad, mayor entropía^{VG} *dentro de determinado estrato de procesamiento mental*). La complejidad del procesamiento alude al tipo de procesos mentales que un individuo puede aplicar para manejarse en las tareas asignadas, y la complejidad de éstas últimas se refiere a la de la información que debe ser manejada.

Complementariedad (de actividades o factores): conjunto de actividades donde los incrementos en alguna de ellas mejoran los rendimientos marginales de las restantes. Cuando dos “factores de producción” son estrictamente complementarios no pueden sustituirse entre sí. En el contexto de este trabajo,

²³¹ Para un enfoque más abarcativo -y cliométrico- de la Nueva Economía Institucional y su relación con la Teoría de los Costos de Transacción véase D. North (1993); y Furubotn (2001) sobre la relación de aquella con la “teoría de la firma”.

interesan las complementariedades (condicionales y parciales) entre, por ejemplo, los factores de motivación intrínseca y la estabilidad y perspectivas de desarrollo y realización personal proporcionadas por los mercados de trabajo internalizados; o bien la combinación de una cultura organizacional (de “alto” o “bajo” contexto, ver Hall) *vis á vis* la composición de la población de agentes (reciprocantes u oportunistas). Estas interrelaciones son las que explican los máximos y mínimos globales representados en la superficie de comportamiento de Gráfico V.3 *ut supra*.

Compresión salarial: tendencia al achatamiento de la pirámide salarial, de manera tal que si la productividad crece más rápido que los costos de entrenamiento y a su vez depende de este proceso, a mayor grado de capacitación la empresa retendrá una proporción creciente de la renta relacionada con el conocimiento o capacitación de los trabajadores; de hecho, las “imperfecciones” del mercado laboral (costos de transacción en la búsqueda, regulaciones, asimetrías de información entre el empleador y sus competidores respecto de la productividad del agente, etc.) tienden a convertir conocimientos técnicamente generales en específicos y es por ello que la firma invierte en ambos tipos de entrenamiento (Acemoglu y Pischke, 1998). En cambio, la teoría “canónica” de Becker afirma que con mercados de trabajo (y de crédito) perfectos las empresas jamás invertirán en entrenamiento de carácter general. Esta distorsión de la remuneración respecto de la productividad marginal -junto con mayores coeficientes de entrenamiento interno- se observa en las estructuras burocráticas en general, y en las empresas japonesas y alemanas respecto de las demás europeas y norteamericanas, en particular. Sin embargo, a las consideraciones antes enunciadas cabría agregar la posibilidad de que tercién razones relacionadas con la equidad distributiva (tal como sucede con el criterio del *felt fair pay*^{VG}); en efecto, éstas también pueden resultar en una compresión de la escala de remuneraciones relativas cuando la “función de utilidad” del agente reciprocante es del tipo de la ejemplificada en la Nota al Pie Nro. 105, pág. 38).

Compromiso imperfecto: capacidad limitada de las partes para efectuar promesas creíbles, en el sentido de comprometerse a futuros cursos de acción y especialmente para evitar comportamientos oportunistas llegado en momento de decisión (véanse por otra parte los ensayos sobre el “honor” compilados en Peristiany, 1968).

Confianza (TSE): capacidad de confiar en que las demás personas son veraces y sinceras y que obran de acuerdo sus palabras, y de atenerse a las normas, procedimientos, costumbres, y prácticas establecidas.

Congruencia: véase Jaques, condición de.

Contrato implícito: acuerdo, transacción, o relación que no es legalmente exigible pero que las partes consideran vinculante; puede estar sostenido por pautas culturales o juegos repetidos. Desde el punto de vista de la teoría de los juegos, un contrato implícito es el acuerdo no contractual correspondiente al equilibrio de Nash de un juego repetido de transacciones bilaterales (pero no a la secuencia de equilibrios de Nash para juegos “por única vez” -*one shot*

games-). En el mercado laboral estos contratos se representan como una serie de juegos en donde la firma paga un salario y el trabajador cumple sus tareas efectivamente porque ambos esperan volver a jugar el juego repetidamente, y no porque un contrato exigible así los obligue (véase Azariadis, 1975)²³².

Contrato incompleto: contrato que *no* describe exhaustivamente todas las acciones a realizar y los pagos a efectuar en todas las contingencias posibles por ser éstas de imposible predicción o enumeración (obviamente, solamente las actividades más sencillas pueden ser efectivamente pasibles de contratos completos). En una interpretación estrechamente económica, la autoridad retenida en la relación de trabajo por el “principal” jerárquico es una manera de responder eficazmente ante las contingencias no planeadas o previstas en el contrato inicial (y dentro de ciertos límites acordados). Una forma intermedia consiste en que un “acuerdo marco” fije (con algún grado de vaguedad) las políticas generales (p. eje. en una universidad, los derechos de los profesores, las limitaciones sobre el trabajo externo, o la conducta ante casos de acoso sexual) y los procedimientos decisorios que puntualmente determinarán los contenidos finales (p.ej. los niveles salariales, la asignación de puestos, y las formas de promoción). Véase también “Hart y Moore”, *infra*.

Contrato psicológico: entendido usualmente como las creencias que se forma un individuo sobre los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco (e implícito) con el empleador o su gerente, y como el convencimiento de que una suerte de compromiso ha sido alcanzado y que éste ha sido aceptado por todas las partes involucradas. Se trata, en realidad, de un conjunto de expectativas entre los miembros de la organización que, al contrario de los contratos escritos, cambia de manera continua porque es naturalmente flexible, subespecificado, e interpretable. Los contratos psicológicos pueden resultar altamente significativos al momento de determinar el comportamiento organizacional, y su violación puede acarrear consecuencias relevantes y de largo plazo²³³. De un cruce de las dos dimensiones relevantes del contrato (marco temporal y requerimientos de desempeño) surge una matriz de 2x2 que permite identificar la siguiente tipología de contratos: i) *transaccionales*, con duración limitada y desempeño especificado (contrato paradigmático del PAI, y también del sector “flexibilizado” de los mercados duales); ii) *relacionales*, de largo plazo y contenidos inespecificados (característicos de los mercados de trabajo internalizados); iii) *transicionales* de corto plazo y no especificados (usuales durante las fusiones de empresas y generadores de desconfianza, incertidumbre, y rotación del personal); y iv) *balanceados*, de largo plazo pero con desempeño esperado especificado (híbrido entre los sistemas relacionales y transaccionales y producto de las nuevas formas organizacionales “flexibles”, donde si bien pueden existir valores compartidos se pretende lograr objetivos de negocios específicos). El conjunto de supuestos y teorías propuesto y

²³² Véase asimismo la perspectiva que considera a la firma como un “nexo de contratos” en Aoki, Gustafsson, y Williamson (eds., 1990); y Laffont y Martimort (1997).

²³³ Nótese además que las inconsistencias y, con menos frecuencia, las contradicciones implicadas por los “dobles vínculos” o mandatos contradictorios (à la Bateson, 1985) pueden tornar un contrato psicológico en un vector paranoigénico e, incluso, psicotizante (ver Vispo, 2006).

analizado en el presente ensayo versa, fundamentalmente, sobre los primeros tres casos.

Control Estadístico de Procesos (SPC): técnica que permite establecer condiciones de operación tales que una máquina o proceso producirá invariablemente todas las piezas dentro del rango prescrito, para lo cual deben lograrse el “apuntamiento” y centrado de la distribución de salida, estableciéndose luego la frecuencia de control. Mediante gráficos de promedios y promedios de promedios se verifica la eventual tendencia de manera de poder detener la máquina *antes* de que comience a producir fuera de especificaciones. De ahí surge la necesidad del “autocontrol” de los operarios, que se responsabilizan por este tipo de desvío; mientras tanto, la gerencia es responsable de que el proceso se halle operando dentro de “capacidad”.

Cooptación (o captura): situación en que el regulador (o el Principal) se desvía de su objetivo teórico de defender el “bien común” (o el contrato), cediendo a la presión de un grupo interesado en particular (empresa regulada, o agente). Si bien en este trabajo se utilizan de manera prácticamente indistinta, la palabra “cooptación” tiene connotaciones de tipo más bien sociopolítico; mientras tanto, la “captura” de la teoría del Principal y del Agente carecería de idénticos matices valorativos.

Core (1: competencias fundamentales de una organización): son aquellas habilidades especiales de que dispone una firma -en algún tipo de actividad- que difícilmente resultan imitables o adquiribles por los competidores, por lo menos en el corto plazo (para Penrose el *core* residiría en el equipo gerencial). Para Nelson y Winter (1982) una firma en buen funcionamiento puede entenderse como: i) una jerarquía de rutinas organizacionales practicadas (esto es, corrientemente utilizadas) que definen las habilidades de orden inferior y de qué manera éstas son coordinadas; y ii) los procedimientos de decisión que sirven para escoger lo que será llevado a cabo en los niveles inferiores. Esas rutinas²³⁴ constituyen las capacidades nucleares que definen y acotan aquellas tareas que la empresa está en condiciones de emprender con confianza, y cuando no están esas rutinas -o los procedimientos que deben invocarlas- la tarea organizacional propuesta se encontrará fuera del *core*.

Por otra parte, las organizaciones deben innovar e invertir en activos complementarios y generar y mantener procesos de aprendizaje, para lo cual despliegan una “estrategia” (en un sentido compatible con la visión de A. Chandler, 1966, 1992); estas estrategias están más cerca de creencias que de cálculos racionales²³⁵. Se trata de un conjunto amplio e impreciso de compromisos que racionalizan los objetivos primarios de la organización, así como la manera prescrita de lograrlos; un cambio de estrategia suele implicar un recambio del *management*. A su vez, no es posible afirmar con certeza que la competencia seleccione evolutivamente las distintas estrategias (al estilo de

²³⁴ El concepto de “rutina” puede englobar componentes tanto cognitivos (cómo se hacen las cosas), como motivacionales (qué es lo que se premia).

²³⁵ En análogo sentido y parafraseando a K. Weick: “un gerente es más un administrador de mitos, un evangelista... que un contador preocupado por la rentabilidad”. Nótese también la similitud de las rutinas de Nelson y Winter con los “ensambles de procesos” de este autor.

Alchian, 1950) de manera tal que a la larga sobrevivan únicamente aquellas que maximizan los beneficios.

Por último, la “estructura” -solo parcialmente determinada por la estrategia- está relacionada con la forma en que se gobierna y organiza, con cómo se decide y cómo se hace (tomado de Nelson, 1991; en un sentido similar -o por lo menos compatible- véase el concepto de *core* en Porter, 1985). La estructura y el *core* son los componentes más resistentes al cambio y por ende, además de capacidades, pueden constituir rigideces en un momento de cambios bruscos o profundos en el entorno²³⁶.

Core (2: acepción de teoría de los juegos): el conjunto de las reasignaciones posibles tal que ningún subconjunto de agentes pueda desprenderse del resto y todos estar, de esta manera, en mejor posición (*id est.* incrementar la utilidad) mediante el intercambio. De manera equivalente, puede entenderse como la intersección de las asignaciones individualmente racionales, con las asignaciones Pareto-eficientes.

Costo de No Calidad o de No Conformidad: aquellos costos relacionados con la (falta de) calidad que normalmente permanecen ocultos o invisibles debido al sesgo de los sistemas de costeo o administración industrial (no identificados o no medidos por el Departamento de Ingeniería, pero frecuentemente conocidos tácitamente por los operarios). Por ejemplo, el exceso de *stocks* “de seguridad”, el personal indirecto que controla la calidad que no fue fabricada, los retrabajos sobre piezas fuera de tolerancia, la pérdida de reputación del producto o la firma ante el público consumidor, personal mal asignado, etc. Algunas estimaciones del costo de no calidad global alcanzan al 20% del Producto Bruto Interno en algunos países desarrollados.

Costos de transacción (teoría de, ó *TCT* en inglés): se plantea la organización económica como un problema de contratación, previendo costos *ex-ante* (redacción, negociación y salvaguarda de acuerdos) y *ex-post* (costos de regateo y litigio resultantes de malas alineaciones de contratos, costos de administración asociados a las disputas, y costos de aseguramiento de los compromisos). Se entiende que existe una tasa de sustitución entre los costos de producción y de transacción relacionados con la opción *make or buy*, crucial para las relaciones de subcontratación (véase Smitka, 1991; la aplicación original del análisis marginal al problema de “los límites de la firma” data de Coase, 1937). Sin escapar del paradigma de maximización de la utilidad esperada, se entiende que los agentes operan en condiciones de racionalidad limitada y que escogen conductas oportunistas toda vez que esto es posible; además, los activos involucrados en la transacción suelen ser altamente específicos.

Costo-plus (costo de servicio): regulación o contrato de altos requisitos informacionales que consiste en la fijación de precios en función de los costos medios, igualando ingresos totales con costos totales. Cuando la producción exhibe rendimientos constantes a escala (tramo de ingresos medios constantes) y el nivel de *output* se encuentra en el entorno del punto

²³⁶ Se sugiere al lector interesado consultar al respecto el libro de Lawrence y Lorsch (1967).

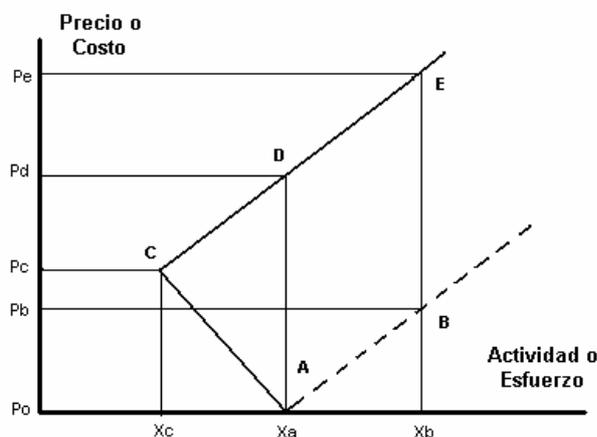
microeconómico óptimo (ingreso marginal = costo marginal), el costo-plus se asemeja a la regla de *mark-up* que utilizan algunos productores oligopólicos.

Cremer (cultura corporativa y conocimiento compartido): propone una definición económica del concepto de “cultura”, reconociendo que las organizaciones muestran una “personalidad” estable a lo largo de tiempo, e independientemente de los miembros concretos. Explica cómo una cultura corporativa (en tanto *stock* de conocimiento compartido) puede constituir un factor de eficiencia en la administración de la información interna, partiendo del supuesto de que los agentes son honestos pero tienen una capacidad limitada para recibir, procesar y transmitir información. Discute la estabilidad de la cultura y su influencia sobre la cuestión de los “límites de la firma”.

Crowding-out (motivacional): acorde con el “efecto precio” tradicionalmente aceptado en microeconomía siempre es posible inducir un incremento en el nivel de actividad o esfuerzo o, en general, en la cantidad de un bien ofertado subiendo el precio. Por ende, la curva de oferta tiene una pendiente no negativa en todo el rango relevante. Esto queda representado en la Figura por el pasaje de X_a a X_b , donde la cantidad provista a precio cero (P_0) es $X_a > 0$ debido a la convención que representa la “motivación intrínseca”²³⁷. La introducción del efecto de *crowding out* puede modificar la curva de oferta según las diversas maneras en que la intervención monetaria reduzca la motivación intrínseca; la Figura V.4 asume que el efecto-CO domina inmediatamente al efecto-Precio de manera incremental en tanto a mayor precio mayor desplazamiento del efecto-CO (tramo de pendiente positiva de la curva de oferta). Eventualmente, en el nivel P_c se retoma la curva de oferta normal pero, desde donde los individuos son únicamente motivados por el sistema de incentivos monetarios. Nótese que para recuperar el nivel de actividad X_a ahora se requiere un precio de P_d . En el caso de que el efecto de *Crowding Out* operase a partir de un cierto nivel de precios mayor a cero, la curva resultante tendrá una forma en zigzag.

²³⁷ Esta concepción insustantiva de la motivación intrínseca ha sido calificada *ut supra* como “cuasitrivial”, y para la teoría *mainstream* su explicación y naturaleza no sería materia de interés ni de análisis microeconómico (tal como pretende enseñar el adagio *de gustibus non est disputandum*). Muy distinta es la situación en el contexto de precedencias lexicográficas, donde no se trata ya de la “ordenada al origen”, sino de una diferente especificación funcional.

Figura V.4: Curva de oferta de actividad (esfuerzo) y efecto de *Crowding Out*



[Fuente: adaptado de Frey, 1997]

Cultura de Alto Contexto: en las culturas de alto contexto: i) se imbrican implícitamente los significados en distintos niveles del entorno sociocultural (en tanto que en las de Bajo Contexto se exhibe el significado mediante formas de comunicación directa); ii) se valora lo grupal (se enfatiza el individualismo); iii) tienden a tomarse el tiempo necesario para establecer y cultivar relaciones personales permanentes (se tienden a desarrollar relaciones más transitorias); iv) se enfatizan lógicas circulares o “en espiral” (usan más bien lógicas lineales); v) valoran más la interacción verbal indirecta y son más hábiles en leer las expresiones no verbales (mientras que en las de Bajo Contexto sucede lo contrario); vi) tienden a utilizar más el “sentimiento” en la expresión (usan más la lógica al presentar las ideas); y vii) se tienden a emitir mensajes simples, ambiguos, y descontextualizados (mientras que en las CBC se prefieren los mensajes altamente estructurados, detallados, y se remarcan las palabras y los símbolos técnicos).

Así, en una cultura “de alto contexto” se deposita buena parte de la información socialmente relevante en el marco situacional (*frame*), ahorrando los costos de transmitirla en cada transacción comunicacional; por ende, la expectativa ante los riegos emergentes es de llegar a un común acuerdo sobre la base de un universo simbólico compartido (nótese que esto minimiza el “oportunismo doloso” à la Williamson). Una cultura de bajo contexto, en cambio, tiende a apoyar sus transacciones en la literalidad y sobre-especificación de los contratos, la desconfianza sistemática, y un costoso sistema judicial destinado a asegurar el cumplimiento de los acuerdos²³⁸. Mientras que ciertas sociedades orientales como la japonesa son típicamente de alto contexto, la cultura anglosajona acentúa el individualismo y la heterogeneidad, generando

²³⁸ Consúltese en este sentido también Grief (1994).

típicamente sociedades de “bajo contexto”; sin embargo, aún así hay en occidente nítidos ejemplos de subgrupos de alto contexto en organizaciones tales como los Jesuitas, empresas al estilo de IBM (Vispo y Kosacoff, 1991), sectas políticas, mafias, etc. que se caracterizan en general por fuertes códigos éticos internos (*omertá*, ciudadanía corporativa intensa, lealtad a la Orden) y una alta motivación y “productividad” (véase Hall, 1976).

Cultura organizacional: conjunto de creencias, valores, precedentes, costumbres, rutinas, anécdotas y otros dispositivos, compartidos por los miembros de la organización y que contribuyen al modo de hacer las cosas y guían la acción de los miembros (véase Schein, 1988). Esta perspectiva “integracionista” se ha visto complementada a su vez por estudios que enfatizan la “diferenciación” y la “fragmentación” de las culturas, que ya no constituirían un todo unitario y compartido (Martin *et al*, 2004). En particular, cabe destacar que “en algunas culturas no hay acuerdo entre los miembros en cuanto a su delimitación, no se pueden identificar soluciones compartidas, y no se reconcilian las creencias contradictorias e identidades múltiples. Sin embargo, los miembros sostienen que pertenecen a una misma cultura...” (tomado del estudio de Meyerson -1991, trad. propia- sobre los trabajadores sociales en hospitales²³⁹).

Cyert y March (comportamiento gerencial): analizan la firma como una coalición de grupos con intereses distintos, en conflicto por la asignación de los recursos disponibles. Los objetivos son definidos por el máximo nivel jerárquico y la organización va procesando las demandas (que toman la forma de niveles de aspiración condicionados por los logros anteriores) de una forma “satisfactoria”, pero no maximizadora. En este proceso y con este objetivo las gerencias utilizan pagos monetarios directos y también pagos secundarios (y/o laterales), y mantienen deliberadamente cierto grado de *slack* (*id est.* un pago que excede la estricta remuneración por productividad marginal del factor; nótese que no se trata de un “intercambio de regalos” à la Akerlof- sino más bien de un costo de fricción).

Debido proceso: tanto en la tradición política anglosajona como en el derecho procesal de origen romano, el respeto de los pasos, jerarquías, apelaciones y tiempos en la instanciación de un procedimiento jurídico-administrativo, que constituye una validación formal y garantía de legitimidad en las actuaciones de los poderes públicos. El general, el respeto del debido proceso tiende a mejorar el nivel de *accountability* (ver este Glosario). En la TSE el concepto tiene un sentido análogo, y la existencia de los derechos i) de apelación ante el “jefe del jefe” (MOR), y ii) a revisiones transparentes del desempeño del agente ante su jefe, y con el conocimiento del superior inmediato de éste, son consideradas parte ineludible de una organización requerida (nótese que esta condición es sumamente difícil de lograr en una PyME, caracterizada por la discrecionalidad extrema del número uno, ver recuadro página 141).

Deci (y Ryan): su teoría de la autodeterminación postula como factores centrales: i) la motivación intrínseca, como tendencia inherente a buscar la

²³⁹ Algo similar puede acontecer en instituciones de enseñanza universitaria (Vispo, 2006; este tipo de organización se tipifica en el apartado A.1.2 del presente ensayo).

novedad y los desafíos, para ejercer y extender las capacidades propias, explorar y aprender; ii) la regulación externa, que explica comportamientos orientados a satisfacer demandas externas u otras contingencias de compensación; iii) regulación introyectada, que implica aceptar una regulación externa pero sin tomarla completamente como propia y resulta en comportamientos destinados a reducir los sentimientos de culpa, evitar la ansiedad, o acrecentar el orgullo; iv) regulación identificatoria, que refleja una valoración consciente de un objetivo comportamental de manera tal que la acción es aceptada como importante en términos personales; y vi) regulación integrada, que ocurre cuando la anterior ha sido totalmente asimilada a la propia personalidad, e implicando que ha sido evaluada y tornado congruente con los demás valores y necesidades propios.

De-Layering: proceso de eliminación de niveles jerárquicos redundantes en una organización, comúnmente denominado “achatamiento de la pirámide” y que puede o no redundar en un *resizing* global de la empresa. Desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas Estratificados, tal tipo de procesos sería recomendable si -y solo sí- revierte un estado de proliferación innecesaria de niveles en la JRG^{VG}, pero resultaría pernicioso cuando el objetivo real es la minimización de costos a costa de generar “huecos” (presentes, o proyectables) en la estructura profunda de la organización.

Delegación (TSE): acto de asignar tareas a un subordinado.

Deming (recomendaciones de): i) propender hacia la consistencia de objetivos e involucrar a toda la organización; ii) adoptar una filosofía “win-win” como juego estratégico que no supone que la ganancia de un jugador es la pérdida del otro (sino en todo caso que “la torta” es de tamaño creciente y no constante); iii) no depender de la inspección (monitoreo *ex post* al estilo del PAI) sino de la prevención; iv) desarrollar relaciones de largo plazo con los empleados y proveedores, basadas en la lealtad y la confianza; v) mejorar en forma continua todos los procesos y sistemas; vi) entrenar, educar y mejorar a todos los miembros de la organización; vii) ayudar a los trabajadores a mejorar su desempeño (precisamente en esto, y no en alguna cualidad de alquimia mágica, consiste el “liderazgo”²⁴⁰); viii) desarmar las barreras interdepartamentales y evitar la competencia intestina; ix) eliminar los eslóganes y exhortaciones, porque las causas de la mayor parte de los problemas son sistémicas y están completamente fuera del alcance de los trabajadores; x) eliminar los sistemas de cuotas, objetivos cuantitativos, y “administración por objetivos”; xi) remover los impedimentos que le “roban” a la gente la posibilidad de disfrutar de su trabajo. Deming es también conocido como el *guru* del Control Estadístico de Procesos^{VG}, cuya importancia se acota sin embargo al ámbito técnico.

Deriva burocrática: grado en que los objetivos de la regulación se van desplazando o alterando en función de la interpretación que de los principios generales hace la agencia que ha recibido la delegación de autoridad regulatoria. El concepto se relaciona con el fenómeno intraorganizacional conocido como “desplazamiento de fines” (véase Vispo, 2006) pero no es idéntico en tanto las interpretaciones pueden ser completamente legítimas y

²⁴⁰ Nótese la coincidencia con E. Jaques en los puntos vii, ix, xi, y -muy especialmente- x.

por lo tanto no sustituir metas generales por objetivos particulares. La “Deriva de Coaliciones” describe el grado en que los objetivos se desplazan debido a cambios en la composición de las coaliciones (especialmente en órganos colegiados).

Desarrollo de la reserva de talentos (TSE): sistema orientado al desarrollo de la población de empleados dotados de una determinada distribución de capacidades potenciales actuales y futuras, a fin de cumplir con los requerimientos actuales y futuros de la organización en materia de recursos humanos; incluye la diagramación de la reserva, la selección, reclutamiento, tutoría, mentoreo, transferencias laterales, y planes de sucesión²⁴¹.

Desarrollo individual (TSE): asistencia brindada a un individuo a fin de que trabaje con su plena capacidad potencial, incluyendo i) entrenamiento en el rol (*coaching*) destinado a mejorar su habilidad cognoscitiva para manejar una proporción cada vez mayor de la gama de trabajos que le corresponden; ii) consultas o diálogos personales tendientes a que supere sus dificultades; iii) tutoría a cargo del Gerente del Gerente destinada a que comprenda sus potencialidades y la forma en que podría desarrollarlas para concretar el mejor sendero de crecimiento posible dentro de la organización; iv) enseñanza o aumento de los conocimientos por medio de diversos dispositivos didácticos. Nótese que el ítem i) es el OJT^{VG} tradicional y el iv) coincide parcialmente con la capacitación relación-específica (Asanuma, 1988) -o inclusive general- que identifica la teoría microeconómica usual; sin embargo, los puntos ii) y iii) son cruciales para la articulación -de mediano y largo plazo- de los estratos al interior de la organización, mediante el desarrollo de la “reserva de talentos”^{VG}.

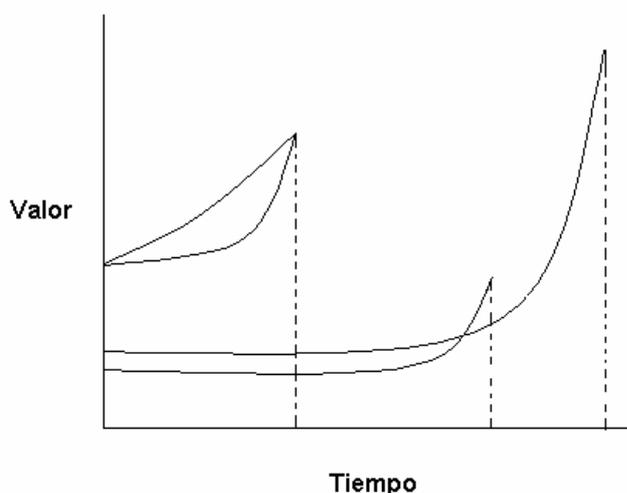
Desempeño (eficacia personal, TSE): eficacia con la que el individuo trabaja para producir los productos o servicios, dadas las circunstancias prevalecientes, y según es juzgada por su gerente inmediato (responsable por el cumplimiento de los sub-objetivos). Leibenstein (1976) distingue cuatro “dimensiones” del esfuerzo en el trabajo: i) la elección de las *actividades* que lo componen; ii) el *ritmo* con el cual se desarrollan; iii) la *calidad* de cada actividad; y iv) el *patrón temporal* y la duración de la actividad. Una síntesis jaquesiana de estas dimensiones las subsumiría en el margen de discrecionalidad del agente, dado que todas son variables controlables en el marco de su capacidad cognitiva

Descuento hiperbólico: una forma de representar las diferencias en las preferencias de los agentes respecto del consumo actual versus los consumos futuros. Dados los parámetros α y β escalares reales y positivos, el descuento hiperbólico de un evento t períodos en el futuro será -p. ej.- $(1 + \alpha t)^{(-\beta / \alpha)}$. Debido a la necesidad de mantener la consistencia intertemporal, en los modelos dinámicos se suele utilizar el supuesto matemáticamente más

²⁴¹ Incidentalmente, en la primera década del siglo XXI se observan crisis estratégicas en las “reservas de talentos” de unas cuantas agencias gubernamentales, como por ejemplo el INTA. Entre las múltiples causas de este síntoma, pueden observarse brechas significativas de carácter demográfico y en el *stock* promedio de capital humano de las diversas capas etáreas, además de la obvia y marcada desalineación de incentivos macro.

conveniente de que los agentes utilizan una tasa de descuento fija, si bien la forma hiperbólica se aproxima más a las evidencias psicológicas: esta última puede explicar, por ejemplo, la caída en el consumo de los trabajadores al momento de su jubilación, puesto que si por el contrario hubieran computado en base a una tasa constante la caída habría estado prevista y el nivel de consumo habría ajustado de manera suave y no abrupta. Sin embargo, al utilizar esta formulación se requieren más parámetros y, además, las preferencias no son temporalmente consistentes: las trayectorias de consumo óptimo calculadas en t_0 no conservarán esa propiedad en los períodos subsiguientes.

Gráfico V.5: Descuento Hiperbólico



El Gráfico V.5 muestra, por un lado, dos curvas de descuento exponencial e hiperbólica (la más arqueada) para una idéntica “recompensa” (el punto sobre el eje de las ordenadas en el que ambas curvas se juntan). Las otras dos curvas representan sendos descuentos hiperbólicos para dos recompensas de distinto valor absoluto, mostrando cómo la de inferior valor es sin embargo temporariamente preferida a la otra justo antes de estar disponible (un ejemplo típico de este fenómeno es la recurrencia de los consumos adictivos, a pesar de conocerse plenamente las ventajas de la abstención y/o los costos diferidos del abuso).

Desplazamiento de fines (o de objetivos): disfunción burocrática identificada y analizada por Weber (1977, 1992), Merton (1969, 1995), Selznick (1949), Gould, March y Simon (1958), Sills (1957), etc. que tiende a surgir como consecuencia del énfasis en la confiabilidad del comportamiento de la estructura. Puede interpretarse como una bifurcación entre las metas organizacionales, y las necesidades de realización de las subunidades o

grupos, que van sustituyéndolas progresivamente. Esto sucede mas rápidamente cuanto más alejado está el personal de los clientes o destinatarios de los servicios, y muy especialmente en el contexto de una escasa identificación del personal con los objetivos primarios de la organización (ver también la entrada “Microcorrupción” en este Glosario; y Vispo, 2006).

Dewatripont, Jewit, y Tirole (I: comparación de estructuras de información con “intereses de carrera” -*career concerns*-): comparan la información contenida en esquemas implícitos y explícitos de incentivos, hallando que los primeros no se ven alterados cuando un estadístico suficiente (en el sentido de que la medición alternativa es redundante) de la estimación del esfuerzo es revelado (ver también Auriol y Friebel, 2000).

Dewatripont, Jewit, y Tirole (II: misiones y *accountability* en agencias gubernamentales): en el contexto de tareas múltiples (*multitasking*) los autores presentan un modelo de la familia “intereses de carrera” para funcionarios de gobierno, hallando que el poder de los incentivos se ve reducido debido a la presencia de misiones múltiples caracterizadas por distintos grados de observabilidad del esfuerzo. Este efecto se torna problemático cuando, además, las misiones son “difusas” (*fuzzy*) porque quienes no pertenecen a la organización desconocen los verdaderos objetivos. Concluyen que las agencias con objetivos múltiples disponen (o deberían disponer) de menor grado de autonomía; que la profesionalización recrea un sentido de misión en las agencias de estas características; y que la especialización de los funcionarios incrementa sus incentivos (véase también el problema de “multiprincipal y cascada de agentes” en la entrada “Educación Superior”, en este mismo Glosario).

Discrecionalidad (TSE): aplicación del discernimiento al efectuar las elecciones que requiere la realización de una tarea, y donde “discernir” es la habilidad de sopesar los factores que intervienen en un problema, transmitir y requerir los conocimientos e información en sus relaciones recíprocas, y arribar a una decisión.

Disonancia cognitiva: incongruencia en las creencias, pensamientos, cogniciones o acciones de una persona que produce un estado de tensión desagradable que motiva a la persona a cambiar a fin de reducir la disonancia. Festinger especifica que un mecanismo usual para lograrlo es la regulación inconsciente de la información a la que uno se expone, seleccionando las fuentes de manera tal de confirmar la decisión, y omitiendo datos que podrían forzarnos a revisarla o concluir que nos hemos equivocado; propone además que los grupos sociales (mediante la comunicación, la influencia, y las presiones hacia la conformidad) son tanto fuente potencial de disonancias, como un mecanismo efectivo para reducirlas.

Distribuciones normal y logística: la primera es una distribución continua con dos parámetros (media μ y varianza σ^2) cuya función de Distribución Acumulada (ó CDF) se acerca asintóticamente a 1 cuando el valor de las abscisas tiende a infinito (en los Gráficos V.6 y V.7 se muestra asimismo la Densidad de Probabilidad). La distribución logística es similar pero más sencilla

de calcular, con función de distribución continua acumulativa (CDF) $f(x) = 1 / (1+e^{-x})$ y PDF (Probability Density Function, la superficie integrada debajo de la campana “gaussiana”) de forma cerrada: $f(x) = e^x / (1+e^x)^2 = F(x) F(-x)$.

Gráfico V.6: Distribución logística
(con media = 0 y $\beta = 1$)

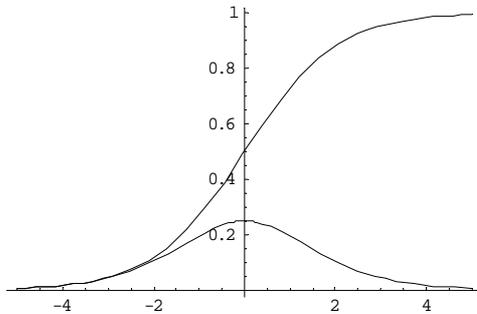
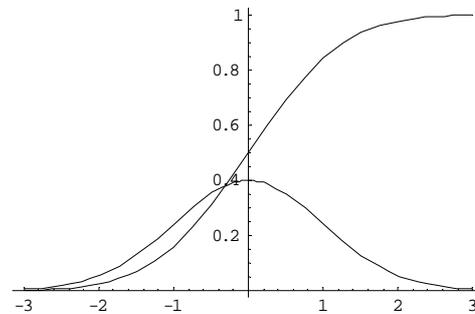


Gráfico V.7: Distribución Normal
(con media 0 y varianza 1)



Dixit (incentivos en las organizaciones privadas y las públicas): extiende el modelo de Hölmstrom y Milgrom (ver Glosario) al caso de múltiples principales, que supone característico de las situaciones laborales en las burocracias gubernamentales. Obtiene el mismo que los mencionados autores resultado cuando los Principales acuerdan colusivamente el tipo de contrato, debido a que la multidimensionalidad de los esfuerzos y los productos interactúan para debilitar los incentivos. Además, los problemas que usualmente conlleva un esquema de *multitasking* (ver Glosario) se ven agravados por existencia de varios Principales; por lo tanto, es probable que estos sistemas se manejen mediante reglas burocráticas y los *stakeholders* (ver Glosario) sufrirán pérdidas de eficiencia debido a la necesidad de satisfacer a múltiples Principales (véase también “Piffano” en este Glosario).

Economías de alcance (o gama): reducción del costo total alcanzable cuando un conjunto de productos o servicios es prestado por una misma empresa o agencia en vez de ser provisto por distintas organizaciones.

Economías de escala: la reducción de los costos medios de un producto a medida en que se incrementan las cantidades producidas. La relación entre este factor determinante del tamaño del lote óptimo y el tamaño del mercado es crucial, puesto que si la escala técnicamente eficiente para la fabricación es del mismo orden de magnitud de la demanda, no existirá competencia en el mercado.

Economías de red: no deben confundirse con las economías de alcance (o *scope*, presentes cuando a una empresa le conviene diversificarse para aprovechar un insumo, subproductos, o procesos o productos intermedios comunes a varias industrias o actividades) ni con las de escala (básicamente relacionadas con el tamaño óptimo de planta y la curva de costos medios). En el caso de las economías de red, la adición de un nodo más a la red resulta beneficiosa directa o indirectamente no solamente para el ingresante sino para

todos los demás nodos, como en el caso de la telefonía (cuando la red no está saturada es posible comunicarse con más puntos que antes del último ingresante marginal) o los estándares de video (porque su consolidación incrementará la oferta de los videoclubes). El factor “gerenciamiento” puede exhibir los dos primeros tipos de “economía” (véase el recuadro sobre Penrose en la página 28) pero no el tercero, que no se relaciona con arquitecturas organizacionales jerárquicas.

Eficiencia (hipótesis de salarios de): véase la entrada “Solow” en este Glosario.

Elasticidad: medida porcentual del efecto o sensibilidad de una variable respecto de los cambios en otra, cuando ésta varía un 1%; es independiente de las unidades y no debe confundirse con la pendiente (valor de la primera derivada de la función en un punto determinado). Su valor varía a medida en que baja -por ejemplo- el precio a lo largo de la curva de demanda (en el plano de los precios y las cantidades) pasando desde valores absolutos más altos (demanda elástica), por un punto en donde adopta valor unitario (y en donde se maximiza el ingreso total, o sea la superficie PxQ), hasta alcanzar valores comprendidos entre 1 y cero (pero no negativos: tramo inelástico).

Empowerment: reasignación parcial del poder de decisión que permite al empleado de línea ejecutar por sus propios medios e iniciativa ciertas acciones correctivas, como por ejemplo detener una línea de montaje que está saliéndose de su rango de confiabilidad especificado, o decidir una devolución a un cliente insatisfecho y reclamante. La técnica tiene un indudable valor motivacional y es consistente con la reducción de niveles de comando, si bien usualmente las decisiones así descentralizadas solamente alcanzan cuestiones operativas. Por otra parte, y en términos de la Figura III.5, el *empowerment* debe resultar proporcionado a la capacidad actual del agente: así, enriquecerá su esfera de despliegue laboral si -y solo si- no supera la responsabilidad (complejidad) que puede razonablemente manejar en situaciones de eutres.

Entropía: i) tendencia termodinámica universal tal que los sistemas cerrados se mueven desde los estados menos probables (organización) hacia los más probables (muerte térmica); un sistema abierto puede persistir en un estado “disipativo” alejado del equilibrio termodinámico bajo ciertas condiciones en la tasa de generación de entropía. ii) medida del desorden de un sistema que, en teoría de la información, viene dada por la ecuación $H(A) = -\sum_A P(a) \log \{ 1 / P(a) \}$.

Ergodicidad: se dice que un proceso es ergódico cuando ninguna muestra sirve para predecir significativamente valores alejados en el tiempo de la misma serie; o bien que el sendero temporal de un proceso estocástico no es sensible a las condiciones iniciales. Se entiende por “propiedad ergódica” una característica persistente del sistema.

Estándar de Desempeño Deseado: el nivel de desempeño de un atributo deseado por los consumidores, que puede o no ser igual al *estándar diseñado* por la empresa debido a restricciones tecnológicas o de costo. Aún en

situaciones monopólicas, y contando con un consumidor bien informado, es posible descubrir y registrar este estándar.

Estrato (TSE): división -dentro de una JRG- en la cual el trabajo se caracteriza por estar comprendido dentro de un rango de niveles de complejidad acotado (p. ej. la esfera de competencia de un puesto de gerenciamiento, à la Weber). También es posible, en ocasiones, identificar una estratificación laxa de horizontes temporales en las articulaciones inter-organizacionales (véase *ut supra* el Anexo I sobre las “metaorganizaciones”).

Etzioni: identifica tres tipos básicos de compromiso del individuo con las organizaciones: i) alienante, que implica una intensa reacción negativa hacia un sistema basado en el poder de la coerción (tal el caso de los internos de un servicio penitenciario); ii) involucramiento de tipo calculativo, de orientación tanto positiva como negativa y de baja intensidad, basado en intercambios instrumentales y en la posibilidad que tiene la organización de remunerar el comportamiento ajustado a sus necesidades (típico de la relación de agencia en las firmas, especialmente las de tipo “taylorista”); y iii) involucramiento de tipo moral, de orientación positiva y alta intensidad, en base al poder normativo de las instituciones. Este último a su vez puede caracterizarse como “social”, cuando se asienta sobre la sensibilidad a las presiones del grupo primario, o bien “puro”, cuando se basa en la internalización de normas y en la identificación con las figuras de autoridad y con sus objetivos.

Eutrés (zona de): rango de “esfuerzo” a lo largo del cual el agente se halla, *ceteris paribus*, en un nivel definidamente satisfactorio con respecto al despliegue de sus capacidades actuales (el concepto no tiene correlato dinámico referido a las perspectivas de desarrollo futuro); la zona de eutrés se corresponde con la hipótesis de “*flat top*” de Leibenstein (1976). Es el tramo en donde en lugar de “maximizar” su nivel de satisfacción, el agente “se dá por satisfecho” (ver Figura III.5 -página 70- y entrada “Yerkes-Dodson” en este Glosario).

Exigencia (informativa): grado de dificultad efectiva para la obtención y sistematización de la información requerida por determinado esquema contractual o regulatorio. Es independiente del grado de complejidad o sofisticación matemática de las reglas de ajuste, y un esquema realista e implementable debe siempre limitar la exigencia informativa.

Expectativas racionales: supuesto central de una familia de modelos según el cual los agentes utilizan invariablemente los mejores mecanismos de predicción posibles, dados los procesos estocásticos y la información disponible.

Externalidades: la externalidad en el consumo o en la producción consiste en que la actividad de una parte afecta a la otra de manera positiva (si soy más educado se beneficia toda la sociedad, si tengo colmenas se beneficia el productor de frutales vecino) o negativa (si escucho música a alto volumen impido que mi vecino escuche la suya, si una fábrica ensucia el medio ambiente contamina o enferma a los residentes cercanos) pero no paga los

costos o no capta para sí los beneficios correspondientes. En estos casos el óptimo social de provisión no coincide con la suma de lo óptimos privados y constituye una “falla de mercado” que, en la producción, se podría subsanar mediante la integración vertical (p.ej. producir en una sola firma miel y frutas), la asignación de “derechos de propiedad” (p.ej. derecho a usar agua limpia corriente abajo), o un impuesto tipo de “Pigou” (cuando el Estado grava a la firma que genera polución ambiental con un impuesto unitario para alterar su curva de oferta y por ende la “producción” de polución).

Cuadro V.2: Externalidades y Tipo de Bien
(según excluibilidad y rivalidad en el consumo)

	Excluibilidad	No Excluibilidad
Rivalidad	Bien privado normal: los derechos de propiedad aseguran que el consumo por parte de un individuo impide el acceso de otro	Externalidades: el consumo de un individuo impide el de otros pero no se puede discriminar entre ellos (apicultura, congestión de rutas)
No Rivalidad	Es posible impedir el uso de un individuo pero sin implicar beneficio para ningún otro (entradas en un teatro con sala incompleta, puente no congestionado). Incluye algunos casos de rendimientos crecientes a escala	Bien público puro: una vez ofrecido es imposible evitar que un individuo en particular lo consuma (defensa nacional, justicia, etc.)

[basado en Peston, M.: “Bienes Públicos y sector público”]

Factor -T (en la TSE): engloba todas las motivaciones (por ejemplo, preferencias centradas en la expresión artística); disposiciones afectivas (p.ej. melancolía y pesimismo); decisiones personales (por ejemplo, adhesión a religiones o filosofías fatalistas); neurosis (p.ej. síndromes compulsivos paralizantes); adicciones (con consecuencias negativas socialmente observables), y demás componentes psicológicos o morales que pueden impedir o limitar el efectivo despliegue del nivel de capacidad cognitiva actual del individuo *en su desempeño organizacional, y sin emitir juicio de valor alguno al respecto*²⁴². Cabría incorporar en esta categoría un componente de carácter eminentemente social aparentemente no previsto por Jaques; a saber, aquél relacionado con los impedimentos extraordinarios que impone un “punto de largada” desfavorable en el desarrollo y la personalidad de los individuos, tal como suele suceder en los países de menor grado de desarrollo relativo.

²⁴² Es interesante notar que una personalidad “Tipo A” (en la escala de vulnerabilidad coronaria de Jenkins, Ayzanski, y Rosenman) puede llegar a resultar miopemente “exitosa” en un contexto “antirequerido”, pero nunca en una organización “requerida”. Véanse en este sentido los comentarios de G. Morgan (1991) sobre la cultura de la firma ITT durante la década de los 70, o la obra de teatro de A. Miller “La muerte de un viajante” (1949).

Fechner (ley de): generalización de la ley de Weber que pretende explicar la relación entre la intensidad física de un estímulo y la experiencia sensorial que provoca, según la siguiente regla: “ $S = k \log I$ ”, donde S es la experiencia subjetiva, I la intensidad objetiva, y k una constante. Ergo, si la sensibilidad crece según el logaritmo de la intensidad, resulta proporcionalmente *atenuada* a medida en que se incrementa el valor absoluto del estímulo, provocando eventualmente un efecto de saturación. Así, se torna casi irrelevante el cómputo de un supuesto máximo absoluto de la “utilidad subjetiva” (*ceteris paribus* respecto de la preferencia lexicográfica precedente centrada en el nivel de ingreso absoluto y relativo considerados como “justos”) sino que, en todo caso, adquiere sentido pensar en un “rango satisfactorio” de eutrés en relación con el despliegue de las capacidades del agente.

Felt Fair Pay (“pago percibido como justo”, en la TSE): para cada nivel de responsabilidad -basado en el alcance temporal de la tarea más prolongada- existe un nivel (más precisamente un intervalo) de remuneración (absoluta y relativa) que los empleados perciben como justo y aceptable. Un salario que esté persistentemente por debajo de éste es motivo de disatisfacción severo, y cuando se mantiene sensiblemente por arriba constituye una gratificación ambivalente. Una escala salarial razonablemente basada en el “*fair pay*” constituye una de las condiciones de funcionamiento armónico de las organizaciones diseñadas de manera “requerida”²⁴³.

Cuadro V.3: Población estimada por nivel de capacidad y escalas relativas de “pago justo”²⁴⁴

(en individuos por cada millón, y en múltiplo del salario correspondiente al Estrato III)

Estrato	Entre 21 y 70 años	Entre 21 y 50 años	Paga relativa
8	100	10	s/est.
7	500	50	16 X
6	1000	300	8 X
5	5.000	700	4 X
4	10.000	5.000	2 X
3	70.000	40.000	X
2	400.000	400.000	0,55 X
1	400.000	400.000	0,30 X

²⁴³ Ha de concederse que en el marco del *zeigeist* discepoliano de este país -sobre fines y principios de milenio- este criterio tan concreto y nítido se parece bastante más a una metáfora ingenua (como tantas otras utopías) que a una prescripción factible. Sin embargo, el autor desafía al lector a ensayar, a partir de la escala propuesta en la columna 4, contra-argumentos que concreta y convincentemente la refuten en cuanto, cuando menos, el orden de magnitud.

²⁴⁴ Tomad de Jaques (2002, pág. 188): “Table 13.1: Rough estimate of size of population of successive levels of capability”; estimación de paga relativa en: http://www.peoplefit.com/jaques/requisite_organization/feltair_compensation.html (última visita: Nov. 2005).

Es importante insistir en que el nivel de pago usualmente declarado como justo y equitativo por los sujetos: i) no correlaciona con el tipo o naturaleza concreta de la ocupación en que trabaja; ii) ni con su nivel actual de remuneración; iii) ni con el “valor de mercado” de sus ocupaciones; iv) pero sí, y esto en una proporción significativa, con el nivel de trabajo medido por el *time span*^{VG}. Entre otras conclusiones de peso cabe destacar en este sentido que: v) es posible diseñar un sistema de compensación salarial que satisfaga razonablemente a todos; vi) la gente no está necesariamente motivada en forma primaria y principal por la ambición o la codicia sino que, en todo caso, “juegan ese juego” cuando entienden que así deben hacerlo y de manera tan natural como cuando muestran criterios de equidad e interés por los demás; vii) la gente normal muestra usualmente un alto potencial para compartir de manera justa con los demás, incluyendo la íntima aceptación de que es justo que otros obtengan ingresos superiores a los propios (basado en Jaques, 2002; traducción y síntesis de H. Solaas).

Fehr (*et al*, sobre equidad, represalias, y la economía de la reciprocidad): mediante el meta-análisis de fuentes y la descripción de sus propias experiencias de laboratorio, los autores establecen la importancia de la reciprocidad para la observancia de contratos y normas sociales, mediante el refuerzo de las posibilidades de acción colectiva. Se confirma que en diversas ocasiones la reciprocidad puede tornar ineficiente la provisión de incentivos explícitos, en tanto éstos desplazan la cooperación voluntaria (véase “*crowding out*” en este Glosario); además, resulta un factor que contribuye a la existencia y sostenimiento de contratos incompletos. Los autores identifican asimismo una forma de “reciprocidad fuerte” desplegada por algunos individuos, aún a pesar de obtener un inequívoco resultado neto negativo para sí, y con el fin de ejercer la coacción suficiente como para asegurar el cumplimiento de los contratos y por tanto un resultado social neto positivo (ver asimismo Gintis, 2000; este tipo de agente se asemeja bastante al individuo *kantiano* de la tipología de Elster: ver Recuadro 4 en Vispo, 2006).

FMR (Factor de Mutuo Reconocimiento, TSE): es la escala de tamaño de una organización en donde todo el personal tiene la posibilidad de que cada uno conozca a los demás; este factor resulta sumamente relevante en tanto las relaciones “cara a cara” constituyen el ámbito de las experiencias que brindan orientación y sentido al mundo social (Shütz, 1972). La unidad más grande de un sistema burocrático en donde es posible mantener el FMR es el Estrato III (véase el recuadro “PyMEs” en la página 141). Consistentemente con esto, Harding (1968) estima que el tamaño máximo de una comunidad Hutterita antes de caer en la “Tragedia de los Comunes”^{VG} sería de alrededor de 150 personas.

Free-rider (problema del “polizón”): dilema de acción colectiva similar al del Prisionero que emerge, típicamente, en la provisión de bienes públicos (ver “Externalidades” *ut supra*) cuando el polizón espera que los demás revelen sus verdaderas preferencias (que él oculta) y sufraguen los gastos de provisión del bien de cuyo usufructo no podrá ser excluido. Para que se provea la cantidad socialmente óptima del bien se requieren mecanismos que revelen las preferencias (usualmente estos gastos se costean con impuestos generales).

Frey (desplazamiento de la motivación intrínseca por los incentivos extrínsecos): ver Figura V.5, página 106.

Folk theorem (teorema de la “tradición oral”): cuando el Dilema del Prisionero²⁴⁵ (ver Sección II.3.4) es jugado en forma repetida y sin horizonte determinado, los jugadores tienden a cooperar en mayor medida de lo esperable en el corto plazo. Ante la existencia de una multiplicidad de equilibrios de Nash, cada punto focal puede ser seleccionado por una convención social, aún cuando el resultante no fuera necesariamente el óptimo social (ver también el Recuadro de la página 46).

Garicano (la organización del conocimiento en la producción): se muestra cómo la comunicación permite la adquisición especializada de conocimiento y cómo una jerarquía basada en el conocimiento constituye una manera natural de organizar la adquisición del mismo, cuando el proceso de *matching* de los problemas con los agentes que saben resolverlos es costoso (por ejemplo si las habilidades no son nítidamente observables). En tal contexto, los trabajadores de la producción adquieren conocimiento sobre los problemas más frecuentes, o los más sencillos de resolver, mientras que agentes especializados en la resolución de problemas se ocupan de los más infrecuentes o de los más arduos (nótese que esta conclusión no es inconsistente con la TSE).

Gemba Gembutsu: expresión que denota la actitud de “ir y ver las cosas en su lugar”, parcialmente análoga a la “administración visual” descrita más arriba. Es una disposición ejecutiva que pretende evitar la proliferación de informes que generan demoras en la resolución de situaciones concretas. Puede interpretarse como una técnica asociada a las economías de la coordinación horizontal (à la Aoki) y los procesos de mejora continua; sin embargo, carece de sentido por debajo del Estrato III, en tanto los esos agentes aún no están alejados de los procesos físicos (*not chairborne*, en la jerga).

GMP (Buenas Prácticas de Manufactura o Administración - *Good Manufacturing / Management Practices*): instituidas en los manuales formales de gran parte de las empresas multinacionales, describen las prácticas requeridas para la fabricación, laboratorios de ensayo, administración, etc. Además contienen en ocasiones cláusulas relacionadas con los niveles de contaminación ambiental permitidos (más restrictivas en general que las normas de los países de menor grado de industrialización), códigos de ética y conducta social, etc. Los premios “a la calidad o excelencia” suelen plasmar muchas de estas prácticas (ver por ejemplo las “Bases” de la versión argentina del Baldrige, 1994).

²⁴⁵ En Axelrod (1984) se identifica una de las estrategias *relativamente* exitosas -pero no dominante en tanto su efectividad se aproxima tan solo al 25%- en este tipo de juego, conocida como “tit-for-tat”. Véase también: Greif y Laitin (2001, incorporando cuasi-parámetros); Schotter (1981, especialmente Cap. 2.1); un modelo que permite clasificar diversos juegos (de coordinación, del prisionero, “gallina”) en vecindades de agentes imitativos en Eshel *et al* (1998); y una familia de modelos de “jerarquías cognitivas” bajo una distribución de Poisson^{VG} en Camerer *et al* (2004).

Hardwiring: proceso de fijación de las condiciones de un marco contractual cuando se espera un contexto facilitador de fenómenos de deriva^{VG} no controlable por el comitente original; se aplica fundamentalmente en la teoría de la regulación de servicios.

Hart, Moore y Grossman (HMG: modelos de contratos incompletos²⁴⁶): postulan que la estructura de propiedad y el tamaño de las firmas pueden explicarse a partir de una organización interna de las firmas decidida con el objetivo de estimular la inversión por parte de los contratistas y trabajadores; para ello, suponen que una fracción de las tareas de éstos no es ni verificable, ni contratable.

Herzberg (teoría de “motivadores-higiene” en el trabajo): clasifica como factores y satisfactores de “higiene” a las políticas, supervisión, condiciones de trabajo, salario, relaciones entre pares y de subordinación, *status*, y seguridad. En tanto que los factores motivadores serían: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, y el avance y crecimiento; nótese que según esta clasificación dicotómica, una JRG de diseño “requerido” constituiría en sí misma un factor marcadamente motivante.

Höllander (cooperación como intercambio social): en la tradición de Smith y Homans explica los comportamientos prosociales (por ejemplo, el aporte voluntario y costoso a un bien público que beneficia exclusivamente a terceros no relacionados genéticamente) mediante la motivación de aprobación social - especialmente fuerte en, pero no limitada a- grupos pequeños. Esta se concibe como una actividad emocional que explica la emergencia espontánea de normas sociales como equilibrio -único- de Nash. Tanto la apertura de un mercado como la intervención gubernamental pueden llegar a implicar pérdidas de bienestar social al reducir la cooperación voluntaria (*crowding out*).

Hölmstrom y Milgrom (análisis de *multitasking*): muestran cómo la propiedad de los activos moldea los contratos de manera tal que si el agente es propietario la retribución será proporcional al producto y no en relación al tiempo insumido. También muestran cómo la firma puede diseñar contratos para limitar las actividades “externas” de los agentes durante el horario de trabajo, prediciendo que habrá más restricciones formales cuando la remuneración por desempeño sea débil debido a problemas de medición. Concluyen además que: i) los agentes no deberían ser conjuntamente responsables por trabajos unitarios ya que se incrementa el riesgo total que soportan sin percibir beneficio alguno (en la TSE se reescribiría: “ya que se deteriora el *accountability*”); y ii) que los subconjuntos de tareas se tenderían a agrupar según el costo de medición y retribución de los resultados (en la TSE se leería: “agrupar dentro de un determinado estrato cognitivo”).

Incentivos: el diseño de contratos de incentivos óptimos del PAI se sustenta en los “principios” de: i) información, que relaciona positivamente el costo de proveer incentivos con la varianza de la estimación del esfuerzo del agente; ii) intensidad de incentivos, que establece que la magnitud del incentivo ha de ser función creciente del rendimiento marginal de la tarea y su tolerancia al riesgo,

²⁴⁶ Véase también Yang, X. (2000).

y decreciente en la precisión de la medición del desempeño y la sensibilidad del agente ante los incentivos ofrecidos; iii) intensidad de vigilancia (o monitoreo) que relaciona directamente la intensidad de los incentivos a brindar con el costo asociado al control del desempeño; iv) de igualdad de compensaciones, por el cual se establece que en el caso de que el empleado deba asignar su tiempo entre dos tareas alternativas -y cuando el principal no las puede controlar- aquél igualará el rendimiento marginal de ambas; v) y el efecto trinquete, que alude a la práctica de basar los objetivos subsiguientes en el desempeño anterior, con el riesgo de castigar en el mediano plazo los buenos desempeños de un agente productivo²⁴⁷.

Cabe anotar que desde el punto de vista de la TSE, en una “organización requerida” la interpretación de estos “principios” resultaría notablemente diferente: i*) la estimación del esfuerzo no se relaciona de manera puntual con el producto sino que se refiere a la efectividad personal en un horizonte relacionado con la capacidad cognitiva (de hecho, un agente muy “esforzado” probablemente esté operando en la zona de distrés en la cual su esfuerzo muestra rendimientos decrecientes); ii*) el rendimiento marginal de la tarea depende en parte de circunstancias fuera del control de agente -à la Juran²⁴⁸-, la sensibilidad del agente “normal” es la de un recíprocante, y la tolerancia al riesgo -en un sentido estático- no constituye un factor discriminante en una JRG (si bien puede influir en el sendero de despliegue de las capacidades potenciales²⁴⁹); iii*) en ausencia del factor $-T^{VG}$ el esfuerzo desplegado por un agente operando bajo la “condición de Jaques”^{VG} no necesita ser supervisado en función de la magnitud de los incentivos extrínsecos ofrecidos, sino en relación con su horizonte de discrecionalidad; iv*) en ausencia de distorsiones exógenas un agente operando en su nivel cognitivo actual articulará las tareas de “diferente rendimiento marginal” en función (óptima) del horizonte del puesto (los comportamientos sistemáticamente procrastinantes^{VG} se consideran componentes del Factor $-T$ previamente aludido, en tanto la habilidad de “balanceo” temporal, priorización acertada y delegación de las tareas es un indicador seguro del nivel de capacidad real); y v*) en principio no existiría tal cosa como un “efecto trinquete” en un sistema burocrático requerido, por cuanto la información sobre el desempeño global del individuo se utiliza -toda vez que esto fuera posible- como insumo para el mejor despliegue de sus

²⁴⁷ En una economía capitalista es posible eludir este costo mediante la propiedad o el autoempleo; mientras que en la ex-URSS se rotaban los gerentes de planta. Véase Berliner (1956), los trabajos clásicos de Nove (1987) y Kornai (1992), y Ikes y Samuelson (1987).

²⁴⁸ En este sentido, y si las conjeturas presentadas son correctas, se deduce que la lectura y valoración de “alta” o “baja” productividad de un agente cualquiera en un contexto determinado está cuando menos marcadamente condicionada por dos factores sobre los cuales éste no tiene control directo alguno: i) cuando el diseño del puesto no es congruente con (o no respeta sus) capacidades actuales podrá ser clasificado como de “baja productividad” (o “fuera de molde”), lo cual conlleva por lo menos cierto riesgo de estigmatización que condicionará su futuro sendero de desarrollo; ii) si el contexto encorseta las respuestas posibles el rasgo de “oportunismo” predicado e imputado por muchas corrientes de pensamiento tanto económico como gerencial se convertirá inevitablemente en una profecía autocumplida cuya reversión resultará prohibitivamente costosa.

²⁴⁹ Ya ha visto el lector cómo, en consonancia con las observaciones de F. Knight, E. T. Penrose, J. Baumol, y E. Jaques, la evaluación subjetiva del riesgo depende básicamente del estilo y alcance cognitivo del agente en cuestión. Parfraseando un antiguo adagio: lo que en un nivel dado constituye un riesgo crítico intolerable, en el inmediato superior tal vez constituya un factor controlable y, en el siguiente, apenas una clara oportunidad.

capacidades y el desarrollo de carrera interna, y no para la manipulación oportunista de la secuencia de contratos por parte de las gerencias (por ende, el agente no tendrá mayores incentivos para ocultar su “tipo”).

Indivisibilidad del factor trabajo: cuando dentro del paradigma neoclásico se modela el factor trabajo como contratable en unidades continuas, los trabajadores como agentes idénticos, y sus funciones de utilidad como cóncavas en el ocio y el ingreso, un resultado óptimo usual es que todos ellos trabajan solo una fracción del tiempo y por ende ninguno queda desempleado. Sin embargo, un modelo en donde el trabajo no pueda ser contratado más que en bloques (de, por ejemplo, 45 horas semanales) mostraría niveles de desempleo involuntario debido a aparecen existen costos fijos para empleador y para los trabajadores empleados.

Ineficiencia-X (Leibenstein, 1976): a diferencia del paradigma neoclásico de firmas perfectamente maximizadoras, este modelo incorpora criterios de racionalidad limitada o selectiva (se buscan objetivos satisfactorios y no óptimos), contratos incompletos, niveles de esfuerzo discrecionales (donde el agente interpreta el nivel de desempeño esperado), existencia de “áreas inertes” (la insensibilidad, dentro de cierto rango de variación, del esfuerzo ante cambios en los incentivos) y divergencias entre los intereses del Principal y del Agente. Dos organizaciones con idénticas dotaciones de capital y trabajo pueden por lo tanto operar con diferentes grados de ineficiencia interna²⁵⁰, y esto *no* se relaciona con malas asignaciones de recursos debidas a una estructura de precios relativos distorsionada. Estas ineficiencias endógenas resultan frecuentemente invisibles para los sistemas de costeo industrial tradicional: por ejemplo, mientras una firma puede utilizar como indicador de productividad el “monto de exportaciones por empleado indirecto”, otra entendería que una alta incidencia de indirectos podría estar señalando un sobrecosto. En general la reducción de la Ineficiencia-X no implica el despliegue de una estrategia “competitiva” (en el sentido Porter, D’Andrea Tyson, y otros) ni está necesariamente relacionada con perfiles innovativos en productos (aunque sí, y de manera estrecha, con innovaciones marginales en procesos); alude en realidad a factores endógenos (p. ej. debido a que las GMPs^{VG} son idiosincrásicas en el sentido que se deriva naturalmente de Nelson y Winter^{VG}), o bien de “interfase” entre la organización y su entorno (en donde se gesta buena parte de la información potencialmente apropiable en forma de renta conjunta).

Intrapreneur: ciertas organizaciones permiten el desarrollo interno de proyectos innovativos que de otra manera serían explotados por un “potencial emprendedor” fuera de la corporación, mediante mecanismos de flexibilización tales que el innovador dispone de la autoridad y recursos suficientes como para desarrollar su idea fuera de las líneas jerárquicas establecidas. El esquema fue originalmente introducido en industrias de alta tecnología a partir del modelo de laboratorios de investigación semi independientes, y como manera de llevar los desarrollos innovativos al mercado con mayor rapidez. Si bien este tipo de arreglo permite retener recursos humanos -e ideas- valiosos y, asimismo, facilita

²⁵⁰ Cabe mencionar sin embargo que el autor introduce ciertos cambios en la definición entre 1976 y 1987 (Chap. 4, “Economics of Inertia”, nota 4, pág. 40).

la coexistencia de sistemas de incentivos híbridos (ψ en la organización portante, y simultáneamente Ξ en la subunidad), requiere una cultura interna que acepte cierto grado de convivencia entre los distintos “perfiles” (véase en este sentido Henderson *et al*, 2005).

Influencia (actividad de): comúnmente conocida como *lobby* (o cabildeo), son los comportamientos guiados por el propio interés y orientados a influir en las decisiones de otros. La actividad implica pérdidas de eficiencia en el sistema y la aparición y redistribución de rentas mediante manipulaciones políticas y distorsiones de la información (véase Milgrom y Roberts, 1993; el concepto no necesariamente ha de asimilarse al de *slack*^{VG}).

Información (rentas de): rendimiento extraordinario obtenido en virtud del acceso a información privada precontractual.

Información “blanda”: información que el Principal no puede verificar o auditar a un costo razonable; por oposición, la información “dura” puede sustentarse y documentarse en forma concluyente para la interpretación inequívoca de un contrato (véase por ejemplo Faure-Grimaud *et al*, 2003).

Información privada: información relevante para determinar asignaciones eficientes que es conocida solamente por algunos de los actores y que, por ende, les brinda rentas potenciales.

Integración horizontal: habitualmente la expresión describe la expansión de una empresa absorbiendo otras firmas competidoras; en este trabajo se utiliza en un sentido penrosiano para describir una expansión hacia áreas no necesariamente relacionadas, orientada a valorizar activos estratégicos específicos (por ejemplo, cuando la capacidad de influencia o de gerenciamiento exhibe rendimientos crecientes).

Ishikawa (Diagrama de): técnica de análisis de problemas que consiste en incorporar a un diagrama con forma de “espina de pescado” todo el conocimiento disponible sobre un proceso, de manera de explorar sistemáticamente las causas de los problemas de calidad detectados al final del proceso (y típicamente originados en las 4Ms: Men, Machines, Methods, Materials²⁵¹).

Itoh (diseño de puestos, delegación y cooperación): estudia la asignación de tareas en las organizaciones, cuando estas pueden delegarse de manera parcial (el principal desarrolla una de las tareas) o de manera completa desespecializada (con un agente encargado de todas las tareas delegadas) o bien especializada (con un agente para cada tarea). Considerando cuestiones de incentivos, halla que el Principal agrupará un rango amplio de tareas en un trabajo en vez de contratar múltiples agentes (véase también Demski y Sappington, 1984; y Melumad *et al*, 1997) y especializar a cada uno de ellos; y que prefiere delegar todas las tareas para mitigar un potencial conflicto de incentivos entre él mismo a sus agentes.

²⁵¹ La quinta M (Money) se considera en principio de exclusiva responsabilidad gerencial.

Jaques (condición de): congruencia entre la Capacidad actual (o Aplicada^{VG}), la Complejidad de procesamiento exigida por el trabajo, y el Pago relativo ($C \equiv P$); cuando se cumple esta condición el agente se halla en un equilibrio sumamente motivador, siente que es tratado equitativamente, y se halla predispuesto hacia un comportamiento de reciprocidad (rango que en este trabajo se interpreta como la zona “inerte” o de eutrés: Tramo 2 en la Figura III.2). Las diversas -y frecuentes- combinaciones no congruentes dan lugar, según Jaques y otros autores, a situaciones disfuncionales típicas: i) cuando $C_a > C_o$ (la capacidad disponible supera la complejidad requerida) y $P_c = P_a$ (la paga corriente coincide con la adecuada) el individuo aún así siente cierto grado de frustración, si en cambio $P_c < P_a$ entonces estará marcadamente insatisfecho, y si por último $P_c > P_a$ el agente está ganando demasiado²⁵² y “se achancha”; ii) si inversamente al caso anterior la relación entre ambos niveles de capacidad es tal que $C_a < C_o$ el individuo estará demasiado exigido (Tramo 3, Fig. III.5) y entonces, si la paga corriente es igual a la adecuada se mantendrá en el trabajo pero en condiciones de estrés, estará dispuesto a renunciar o entonces buscará renunciar cuanto antes cuando $P_c < P_a$, y si la paga es superior a la adecuada estará cerca de un episodio psicossomático (p.ej. úlcera).

Jellal y Zenou (salarios de eficiencia y *job matching*): introducen aspectos no pecuniarios en la función de esfuerzo del agente, reconociendo una mayor complejidad del puesto de trabajo y la relevancia de ciertos factores sociológicos en la motivación de los trabajadores. En ese contexto hallan que la política de salarios óptimos (de eficiencia) depende de la calidad del ajuste entre el trabajador individual y esos aspectos del puesto, y que solamente resulta comprobable *ex post*. Nótese que la hipótesis estudiada en este modelo es plenamente consistente con las de la TSE.

JRG (Jerarquías de Responsabilidad Gerencial - TSE): sistema de roles en el cual a un individuo que ocupa un rol superior se lo hace responsable del producto de los que ocupan roles inmediatamente inferiores, y puede pedírsele que rinda cuenta de sus actos (sobre las estructuras burocráticas en general véase Weber, 1977 y 1992; Crozier, 1969 y 1971; Sauvy, 1965).

Juran: primer promotor del enfoque del TQC (*Total Quality Control*), que generaliza diversas técnicas en la prevención, capacitación, y planeamiento de la calidad a lo largo de toda la organización, y no con un alcance exclusivamente acotado a los procesos de fabricación. Enfatiza la responsabilidad primaria del *management* (p. ej. debido a insuficiencias en el

²⁵² Es usual además que el individuo que se halla en esta situación sea por lo menos semiconsciente de ello y, en el caso de que la misma persista, tienda a desarrollar mecanismos defensivos para reducir el costo que conllevan las disonancias cognitivas (á la Festinger, 1956), que con el tiempo sesgarán irremediabilmente la percepción realista de su “ingreso permanente”. Cabe notar que ciertas organizaciones prototípicamente “antirequeridas” (desde el punto de vista de los valores sociales) como las mafias (que, sin embargo, pueden parecerse superficialmente a los MIs y, ciertamente, constituyen “culturas de alto contexto”) utilizan este mecanismo de “sobrepago” para obtener la aquiescencia o cooptar cómplices necesarios -o meramente funcionales- para sus actividades e intereses delictivos o corruptos.

entrenamiento impartido o los recursos invertidos) y propone tomar los errores y los problemas como oportunidades de mejora, estableciendo prioridades según el impacto económico (la actitud usual en las organizaciones, en cambio, es que se produzca una “caza de responsables” para asignar claramente la culpa por el problema a otro, y quedar así “despegado”). En diversos trabajos utiliza el concepto de “jerarquía de necesidades” de Maslow.

Justo A Tiempo (*Just In Time* opuesto al criterio de fabricar *Just In Case*): conjunto de técnicas desarrolladas en Japón que consisten, por ejemplo, en minimizar los tiempos de cambio de matrices y herramientas (SMED) de manera tal que el lote mínimo económico se aproxime (asintóticamente) a la unidad. De esta manera una industria de procesos discontinuos (o de lotes) se asemejaría a una de flujos continuos. En general se trata de disponer los productos en la cantidad exacta en el momento exacto sin necesidad de inspecciones intermedias, lo cual requiere frecuentemente rediseñar el *lay-out* de la planta por familia de producto. Cuando se incorporan los proveedores al procedimiento (JIT-P: Just In Time Purchasing) se obtienen mejoras sustanciales de la productividad dentro y entre las firmas, en tanto y en cuanto los subcontratistas también adopten los cambios de organización necesarios.

Kaizen: actitud de mejoramiento continuo enraizada en conceptos de la filosofía Budista; consiste en un bucle o ciclo permanente de revisión, planeamiento y acción correctiva que no acepta niveles fijos de desempeño para ninguna variable relevante. Por ejemplo: no basta con obtener una determinada proporción de rechazos o *scrap* en los procesos, por mínima que sea respecto de los valores históricos, sino que deben analizarse permanentemente las causas y tendencias de manera de obtener una tasa de mejora superior a cero. De alguna manera, implica establecer metas suficientemente ambiciosas como para no poder ser alcanzadas nunca.

Kan Ban: sistema de información y control de stocks y flujo de procesos, basado en bandejas y tarjetas visibles y que en principio no requiere el uso de computadoras para su implementación. Cada estación de trabajo cuenta con una bandeja en la que recibe una cantidad fija (la mínima posible) de unidades a ser procesadas y otra con la que despacha a la estación siguiente las piezas terminadas sólo cuando el *Kan Ban* está completo. La recepción de una bandeja vacía representa una orden de fabricación, y mientras esta no se reciba la estación en cuestión permanecerá inactiva; durante ese lapso el operario puede llevar a cabo tareas de mantenimiento, completar gráficos estadísticos, cooperar en puestos de trabajo donde existan inconvenientes, etc.

Kandel y Lazear (presión de pares, y asociaciones): analizan la efectividad de las asociaciones y de los esquemas de reparto de las ganancias como factor motivacional sujeto a efectos de *free riding* (ver este Glosario). Se explora el impacto sobre los incentivos de: i) la presión de pares (incrementa el esfuerzo); ii) el monitoreo mutuo (que resulta más efectivo cuanto mayor es el conocimiento compartido); iii) las normas (que constituyen equilibrios donde el desvío de las partes tiene un rendimiento marginal igual a cero); iv) y la culpa y la vergüenza (la segunda es efectiva cuando el esfuerzo es observable). El

modelo explicaría la preponderancia de las asociaciones de pares entre individuos de similar ocupación (véase en este sentido Schlemenson, 1971).

Keren y Levhari (alcance de control óptimo en jerarquías puras): en un modelo en donde los costos a minimizar son los salarios y las demoras temporales en la toma de decisiones, calculan la estructura formal óptima en términos del alcance (*span*) de control en cada nivel. Los autores hallan que este alcance debe crecer a medida en que se baja en los niveles de la jerarquía (porque el costo de la incertidumbre asociada con un mayor alcance crece con el nivel) y que a medida en que el ahorro de tiempo se torna más importante respecto de los salarios, la diferencia entre los alcances óptimos se reduce.

Kitcher (organización del trabajo cognitivo): utiliza el lenguaje analítico bayesiano, típico de la economía neoclásica, para describir el funcionamiento social de los científicos y proponer modelos que describen: i) el sistema de atribución de confianza y asignación de autoridad científica; ii) la distribución del esfuerzo en el sistema científico y las formas de cooperación; iii) los mecanismos de selección de proyectos individuales dentro de la lógica del proyecto de la comunidad de práctica; iv) las maneras de mantener la diversidad y de formar los consensos; y v) el funcionamiento de los emprendedores científicos, la respuesta de la comunidad ante las innovaciones, la influencia de la tradición, y los efectos de prestigio.

Köszegi y Rabin (*Reference Dependent Preferences*): presentan un modelo que abarca preferencias referencia-dependientes y aversión a las pérdidas, asumiendo que el punto de referencia de las personas es su expectativa reciente sobre los resultados (y no sobre el *status quo*) y que el comportamiento se relaciona con un equilibrio personal. Así, el individuo maximiza la utilidad según sus expectativas racionales sobre los resultados, y aquéllas dependen de la previsión anticipada de su propio comportamiento. Se muestra cómo la disposición a pagar de un consumidor se determina endógenamente mediante la distribución de precios del mercado y su expectativa sobre cómo responderá ante esos precios. En tanto un precio más alto que el esperado induce una sensación de “pérdida” en el comprador, un precio más bajo al que esperaba comprar reducirá su disposición a pagar, para cualquier nivel de precios.

Kreps (la cultura organizacional como “foco”): si -y cuando- i) la especificación de contratos formales -aunque incompletos- resulta excesivamente onerosa, ii) las “firmas” pueden representarse como “juegos repetidos”, y iii) existen contingencias imprevisibles y iv) equilibrios múltiples, entonces la “cultura” puede funcionar como selector de equilibrios aún cuando no garantice un óptimo de Pareto^{VG} (análogamente a las convenciones alternativas en el sentido de Leibenstein, Sección III.3). El elemento crítico es, sin embargo, el último mencionado, ya que los primeros tres no implican necesariamente la existencia de una cultura sino que en todo caso explican los “contratos implícitos” (à la Azariadis, 1975).

Lakatos (PICs, o Programas de Investigación Científica): este discípulo de Popper afirma, contrariando la doctrina heredada, que la producción del

conocimiento “científico” no sigue las estrictas reglas de la racionalidad positivista (que en este contexto podríamos resumir como las reglas suficientes para guiar un proceso de “conjeturas y refutaciones”) y que, en particular, pueden coexistir durante largo tiempo programas de investigación progresivos y degenerativos (en esto, se opone a las “revoluciones” y conversiones masivas que postulara Kuhn en su primera etapa). Todo PIC se caracteriza por un “núcleo central” que contienen los axiomas incuestionables (y, por lo tanto, acientíficos en el sentido popperiano), y todas las críticas son contenidas por el cinturón protector de la “heurística negativa” donde sí pueden producirse modificaciones en las hipótesis auxiliares ante evidencias concluyentes. A su vez, existe una “heurística positiva” que explica cómo se debe proceder (metodología, problemas de interés) para extender el alcance del PIC. Debido a razones relacionadas con la organización de la producción del conocimiento (y no con una “ciencia” idealmente pura y despojada de cuestiones sociológicas y de poder) un PIC degenerativo puede mostrar gran tenacidad y seguir vigente a pesar de acumular crecientemente “anomalías” (fenómenos que lo contradicen sin por ello tomarse como refutaciones concluyentes) que podrían incluso resultar explicadas por otro PIC en contemporáneo y en competencia que ofrezca mayor “contenido empírico”²⁵³.

Latour (una antropología de la ciencia): estableció mediante observación de directa de laboratorios y comunidades de científicos en sus prácticas cotidianas (el instituto Salk, laboratorios de ingeniería, el proyecto de un sistema de tránsito masivo fracasado) y la reconstrucción de eventos significativos de la historia de la ciencia (la política de la difusión y aceptación de las vacunas de Pasteur) que la adopción o rechazo de nuevos conocimientos “científicos” está muy lejos de la imagen usual, en la que aparece dependiendo exclusivamente de experimentos cruciales, evidencias acumuladas, y razonamientos lógicos (la “leyenda”, al decir de Kitcher). Las experiencias de laboratorio, por ejemplo, suelen arrojar resultados inconclusivos que se tienden a adjudicar a errores de medición, método, o aparatos, y una gran parte del trabajo de los científicos consiste precisamente en el aprendizaje de los procesos de evaluación subjetiva para decidir qué datos adoptar y cuales “tirar” (un ejemplo usual en economía sería la “cocina” de la econometría, la identificación de variables *proxy*, el “calibrado” de los modelos, o la identificación de *out-layers* eliminables). La actividad científica es entendida como una cultura con un sistema de valores, sus tradiciones orales, y un conjunto de prácticas específicas; una visión extrema de este enfoque consistiría en postular que los objetos del estudio científico están socialmente construidos en el laboratorio y que no puede atribírseles existencia fuera de los instrumentos con que se miden y de las mentes que los interpretan.

Laxitud (en los flujos de los procesos o las organizaciones): forma de organización donde los procesos no responden con la velocidad o calidad requerida a los cambios en la demanda u otras condiciones del contexto. Es una de las formas de la Ineficiencia-X (ver Glosario, *ut supra*), pero no está relacionada necesariamente con la existencia de áreas inertes (debidas por ejemplo al proceso de especificación *ex post* de contratos de trabajo o

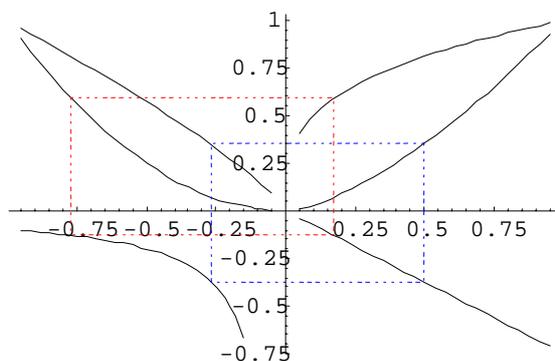
²⁵³ El presente ensayo, de hecho, está imbricado precisamente en este tipo de discusión y es por ello que han resultado ineludibles referencias y disquisiciones de índole epistemológico.

provisión incompletos). La tendencia hacia el incremento de la Ineficiencia-X es inevitable (por ser una expresión concreta de la entropía), y en líneas generales un efecto de la aparición de competidores no colusivos en el mercado es el de “tensar” una organización reduciendo el grado de laxitud hasta el punto en que no disponga de amortiguadores (*buffers*) ni muestre rezagos significativos en la velocidad de reacción.

Lazear (motivación intrínseca “quasitrivial”): entiende que para el plano Salarios-Esfuerzo, la existencia de motivación intrínseca puede interpretarse como una ordenada al origen negativa para una curva de costo del esfuerzo en todo otro sentido idéntica a la representada, por ejemplo, en el Gráfico 12a (página 140).

Leibenstein (modelo organizacional de): el diagrama presentado más abajo (Gráfico V.8) capta de manera sencilla la situación de un “taller” en donde el supervisor ejerce “presión” (una de sus dos variables de control: semieje positivo de las abscisas) con el objetivo de alcanzar y mantener un nivel de costos determinado exógenamente (semieje negativo de ordenadas). Los agentes responden según el grado de responsabilidad (medida sobre el semieje positivo de la ordenadas) que es función de un parámetro social medio (ángulo del rayo desde el origen) y del clima de confianza establecido al interior del mercado internalizado de trabajo (curvatura de la función de reacción). En el Cuadrante II se transforma esta responsabilidad en esfuerzo productivo efectivo (“productividad” medida sobre eje negativo de las abscisas) determinando el costo según una tecnología dada. Cuando el nivel de costo resultante es igual al esperado el sistema está en equilibrio, en tanto que si fuera inferior a la meta el supervisor puede escoger entre una respuesta “taylorista” como el *slack* (eventualmente participada en forma colusiva con los agentes) o una respuesta típica del “Modelo J”: invertir en entrenamiento de los agentes de manera tal que se incremente la curvatura de la función de reacción del Cuadrante II y, eventualmente, mediante un proceso de “intercambio de regalos”, también la del Cuadrante I. Cuando el costo efectivizado es superior al planeado la única respuesta de corto plazo será incrementar la presión (representada por el coeficiente angular del Cuadrante III); la decisión de inversión en capital fijo (desplazamiento de la curva E → C) queda en manos del Principal, no representado en este esquema analítico.

Gráfico V.8: Esquema de taller “taylorista” vis à vis el Modelo “J”



[Fuente: Vispo, 1999a; desarrollado a partir de Leibenstein, 1987]

Nótese que en el ejemplo los promedios sociales graficados (P/R) y $(E/R)^{-1}$ (P_r y E_r en la notación de la Sección III) tienen pendiente unitaria en valor absoluto: en un país en vías de desarrollo se verificará, respecto de uno más desarrollado en términos económicos y sociales, que $P_r^D > P_r^{ND}$ y, también, que $E_r^D > E_r^{ND}$. El rango “natural” de presión en ambos sistemas culturales quedará delimitado por las proyecciones sobre el eje respectivo de los puntos de máxima sensibilidad de las curvas de reacción (P/R) y (E/R) . Por otra parte, existen dos combinaciones “incongruentes”, como por ejemplo supervisores “autoritarios” con una fuerza de trabajo de alta responsabilidad, lo cual motivaría plausiblemente desinversión por rotación²⁵⁴ y desactualización del capital humano a través de la variable lenta; o bien supervisores que dediquen esfuerzo a la construcción de confianza y capacitación de un plantel con ideología adversarial irredimible, cuya eficiencia máxima estaría entonces socialmente acotada.

Malcomson (incentivos, jerarquías, y mercados internos de trabajo²⁵⁵): argumenta que el pago basado en el *ranking* de desempeños puede proveer los incentivos necesarios aún cuando la asimetría de información impide la remuneración a partir del desempeño individual. Argumenta que este tipo de contratos acuerda con algunas características de los mercados internos de trabajo: estructuras jerárquicas de salarios; promoción desde adentro; salarios crecientes en función de la edad y la experiencia pero no de la productividad; variabilidad de los ingresos creciente en la experiencia; y tasas salariales relacionadas con los puestos y no con los individuos, con diferenciales fijados por procedimiento administrativo antes que por referencia a los salarios del mercado laboral externo a la organización.

Mantenimiento Preventivo: conjunto de técnicas que permiten anticipar y remover una importante proporción de las necesidades de mantenimiento cotidiano de los equipos, evitando los costos y demoras asociados con un departamento centralizado de mantenimiento, así como las fallas prematuras en los equipos. La aplicación implica cambios profundos en las actitudes de los operarios (polivalencia) y de los supervisores y gerentes, dado que se debe pasar a considerar que el tiempo dedicado constituye una inversión y no un gasto.

Marglin: se pregunta si es posible que el trabajo contribuya positivamente al desarrollo del individuo en la sociedad industrial o si éste será siempre alienante, razonando que si la autoridad jerárquica es esencial para la alta productividad entonces la propia expresión y autorealización en el trabajo sería solo el lujo de unos pocos. Resulta necesario dilucidar si las jerarquías constituyen una determinación técnica o social, y al respecto propone: i) que la división capitalista del trabajo (ejemplificada con el ejemplo de la fábrica de alfileres que utiliza Smith) no busca mejorar la organización del trabajo sino asegurarle al empresario un lugar central en el proceso productivo; ii) que el origen y éxito de la forma fabril no se relaciona con factores técnicos sino con la sustitución del control del trabajador por el del empresario; iii) que la función

²⁵⁴ Véase la hipótesis de Glance *et al* (1997) sobre la relación entre el entrenamiento y la rotación, y la evolución de las organizaciones.

²⁵⁵ Véase Malcomson (1984), Fairburn y Malcomson (1994 y 2001), y Huizinga (2000).

social del control jerárquico es facilitar la acumulación de capital, iv) y que este mismo énfasis en la acumulación es responsable del fracaso del socialismo “real”. Si bien admite que tanto la jerarquía como la división social del trabajo no son exclusivas de la etapa capitalista, entiende que la contribución del subcontratista a la producción no se relaciona con una auténtica escasez en las capacidades para integrar funciones y procesos productivos sino que, por el contrario, estaba artificialmente creada a fin de asegurar un lugar dominante para el capitalista. Tanto este autor, como de manera similar Edwards (1979), parecen implicar que la “burocratización” carecería de sentido técnico -al contrario de lo que evidencia el enfoque basado en la TSE- y que esencialmente constituye un dispositivo de control social conveniente para la clase capitalista.

Markov (estrategia de): aquella que no depende de variables que sean funciones de la historia del juego, excepto aquellas que afecten los pagos. Proceso de Markov: proceso estocástico en donde todos los valores pertenecen a un conjunto discreto. Propiedad de Markov: un sistema manifiesta esta propiedad si no tiene “memoria”; esto es, si el estado corriente predice estados futuros del sistema tan bien como la historia completa de los estados presentes y futuros. Fuente de Markov: aquella donde la aparición de un símbolo incrementa la probabilidad de los siguientes (alfabeto sin “reposición”)

Marris (modelo gerencial de la firma): se postula que las gerencias buscan un crecimiento equilibrado de la firma. Esto es, maximizarían la velocidad de crecimiento de la demanda de sus productos y de crecimiento de sus fuentes de capital, sujeto a dos restricciones: las habilidades disponibles del equipo gerencial (à la Penrose), y el deseo de los gerentes de mantener la seguridad de su empleo. En este último sentido, recuérdese que en numerosos estudios empíricos se halla que los gerentes suelen ser comparativamente aversos al riesgo: mientras que ellos pueden perder su carrera, el accionista individual estaría sujeto solo a una pequeña pérdida, y por tanto dispuesto a inversiones más arriesgadas.

Maslow: estableció una jerarquía de factores motivacionales comenzando i) con las necesidades fisiológicas básicas; ii) las necesidades de seguridad y salud, iii) necesidades de tipo social, iv) aquellas relacionadas con el ego y la autoestima, y v) relacionadas con lo que él denominó “autorrealización” de la persona. Pueden considerarse alternativamente como de tipo evolutivo (relacionadas con la maduración y crecimiento equilibrado de la persona humana), y -como en este trabajo- como precedencias lexicográficas en la función de preferencia del agente. Asimismo, las categorías resultan consistentes con la evolución que capta la curva de Engel respecto del tipo de bienes y servicios consumidos a lo largo del tiempo en un país, o en un mismo momento por sociedades en diferentes estadios de desarrollo.

Mayer (distribución de habilidades e ingresos): pretende explicar la distribución sesgada que se observa en la distribución de los ingresos personales y, en particular, compatibilizar la aparente contradicción entre la distribución supuestamente normal de las habilidades y dicho sesgo. El modelo muestra que, bajo ciertas condiciones, la escala de operación del individuo (mediante el

refuerzo multiplicativo de las diferencias entre las habilidades) puede tener como efecto una distribución lognormal de los ingresos.

McClosky y Klamer (la “ciencia” económica como retórica): entienden que la práctica de las ciencias comprende tanto la modelización, como el uso de datos empíricos y de “narraciones”. El discurso se compone de debates, controversias, argumentos, y analogías que buscan persuadir al interlocutor, y serían las reglas y resultados del debate lo que decide la elección entre teorías e hipótesis competitivas: el apego a las reglas lógicas neopositivistas explicaría, en todo caso, una proporción menor del éxito relativo de las teorías y del “progreso” científico, dado que los científicos se convencen “conversando” entre sí. En este discurso entran varios componentes: i) los atributos tradicionalmente asignados a lo “científico”: lógica y matemáticas, argumentos, y hechos; por el otro ii) las metáforas, analogías e historias. Todas las ciencias presentarían cierta combinación característica de estos componentes; en particular, la economía mantendría altos estándares en el aspecto “lógico matemático”, bajos estándares en el dominio de los “hechos”, y formas libres en cuanto a las “historias y las metáforas”.

McGregor (Teorías X-Y): su “Teoría X” describe la visión tradicional de la dirección y control, basada la siguiente cadena de razonamiento i) el ser humano promedio tiene un desagrado inherente por el trabajo y lo evitará toda vez que sea posible (supuesto con profundas raíces, ver Sección II.1 *ut supra*); ii) por ende casi toda la gente debe ser controlada, dirigida y amenazada con castigos para obtener de ellos el esfuerzo requerido para el logro de los fines organizacionales (esto implica que la promesa de una recompensa no suele constituir suficiente aliciente, porque exigirán cada vez más); y iii) la gente prefiere en general ser dirigida y esquivar las responsabilidades, carece de ambición y solamente pretende seguridad (se asume un criterio de “mediocridad de las masas”, que por ende han de ser tratadas de forma paternalista. Por el contrario, la Teoría Y sostiene lo siguiente: iv) el gasto de energía física y mental en el trabajo puede ser tan satisfactorio y natural como el juego y el descanso; v) el control externo y el castigo no son la única manera de lograr esfuerzo y las personas pueden ser autónomas y autocontrolarse²⁵⁶ en la consecución de objetivos con los cuales están comprometidos; vi) este compromiso es una función de las recompensas asociadas con los logros²⁵⁷, y algunas de las metas más importantes (como por ejemplo las necesidades de reconocimiento y desarrollo de las potencialidades) pueden ser resultado directo del esfuerzo en el marco de la organización; vi) el ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino a requerir responsabilidades; vii) la capacidad para ejercer un nivel relativamente alto de imaginación y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuida de manera amplia en la población; viii) en las condiciones de vida

²⁵⁶ Véanse los enfoques “economicistas” de Shefrin y Thaler (1978) y de Battaglini, Benabou y Tirole (2001) sobre este tema.

²⁵⁷ Según estos logros estén orientados a resultados externos e internos, se tratará de motivaciones extrínsecas o intrínsecas respectivamente.

en las sociedades industriales modernas las potencialidades intelectuales de trabajador promedio se utilizan apenas parcialmente²⁵⁸.

Mercados internos de trabajo: se refiere al proceso de reasignar los trabajadores dentro de una empresa u organización, en vez de expulsarlos hacia afuera o incorporarlos desde afuera según convenga en el corto plazo (la “flexibilidad” es interna, en vez de estar depositada en el mercado laboral externo). Comprende dispositivos tales como escaleras jerárquicas de trabajo con promociones ordenadas y rutinarias; puntos de ingreso a la organización limitados y “desde abajo”; sistemas que inducen y premian la permanencia del trabajador; la inversión en capital humano relacional-específico; y beneficios significativos pero diferidos tales como vacaciones extra o planes de participación en los beneficios mediante bonus o la entrega de acciones - ESOPs- (véase también “Modelo J” en este Glosario).

Microcorrupción²⁵⁹: fenómeno estrechamente relacionado con el proceso de desplazamiento de fines (ver Glosario) y cuya dinámica difiere de la corrupción tradicional porque es: i) sistémica (y no diádica como suele postular el enfoque neoclásico al estilo de A. Krueger o S. Rose Akerman); ii) inconsciente y de mediano plazo (esto es, no alcanza con -ni se agota en- un sola decisión explícita e identificable, y es un proceso acumulativo); iii) está necesariamente precedida por desplazamientos de fines, o bien una definición de objetivos originales difusos y no estrictamente complementarios; iv) tiene implicaciones negativas no triviales sobre la eficacia, la eficiencia, y la equidad de la organización; y v) es en principio irreversible e insensible ante modificaciones graduales. En el mediano plazo, implica la apropiación de rentas intraorganizacionales y puede interpretarse como una forma pervasiva de entropía^{VG} endógena (véase Vispo, 2006).

Si bien evidentemente no todo desplazamiento de fines resulta perjudicial para la organización y el sistema socioeconómico en que está imbricada, e incluso algunos pueden ser estrictamente necesarios para la adaptabilidad y supervivencia (si, y cuando, esto fuera socialmente deseable), cabe señalar que es frecuente que deriven hacia comportamientos microcorruptos y que ambos procesos exhiban cierto grado de isomorfismo: i) una brecha significativa y posiblemente creciente entre el sistema de normas “mítico” y las prácticas reales que administran las excepciones socialmente permitidas (Reinsmann, 1981); y ii) la proliferación de esfuerzos orientados a la neutralización (Klitgaard, 1994) y naturalización del fenómeno. Esto implica que ambas prácticas pueden interpretarse como asentadas sobre una diagonal sesgada de la Figura III.4 (Noreste-Sudoeste) en tanto, por una parte, la deriva de objetivos requiere una mala alineación persistente de incentivos (y por lo tanto escapa tanto al paradigma PAI como a una comprensión estrictamente neoclásica y, simultáneamente, al de la Organización Requerida donde por definición la motivación intrínseca está bien alienada); por otra parte, estos

²⁵⁸ Nótese la total congruencia con la teoría de los Sistemas Estratificados de Jaques; si bien ésta incorpora al análisis la diversidad de estilos cognitivos, predica exactamente lo mismo a nivel *intraestrato*.

²⁵⁹ Véase especialmente Vispo (2006, en prensa).

fenómenos implican la posibilidad de apropiación de rentas marginalmente disponibles.

MLR (*Monotone Likelihood Ratio Property*): propiedad de un conjunto de funciones de distribución de frecuencia (PDFs) que suele asumirse en los modelos teóricos para caracterizar el riesgo y la incertidumbre debido a que facilita conclusiones factibles y resulta, usualmente, plausible. Por ejemplo: sea el “esfuerzo” (“*e*”) una variable estocástica de *input* de una función de producción (como usualmente lo es en los modelos inscritos en el PAI); sea “*q*” la variable -también estocástica- que representa el *output*; y $f(q | e)$ su función de distribución de probabilidad. Entonces afirmar que $f(\cdot)$ exhibe la propiedad MLR es lo mismo que decir que: $e_2 > e_1 \rightarrow f(q | e_2) / f(q | e_1)$ es *creciente* en *q*. En otras palabras, no solamente que el producto está positivamente relacionado con el esfuerzo sino además -y de manera más fuerte- que de dos resultados posibles el “peor” no pasará a ser relativamente más probable (*id est.*, que el MLR sube) que el “mejor”, toda vez que el esfuerzo se incrementa. En la práctica, este supuesto tiende a eliminar clases de distribución multimodales (esto es, con varios “picos”).

Modelo J (variante japonesa de “mercado internalizado”): ver Sección III.6

Momento de la verdad: el punto de un proceso en que el resultado de los trabajos internos se torna visible para el cliente. Estos puntos representan oportunidades para “deleitar” al cliente con un servicio excepcional, mientras que un error, maltrato, o contradicción adquieren una muy alta visibilidad.

Monitoreo (intensidad de): el principio de intensidad de la vigilancia establece que cuando la remuneración del agente es muy sensible a su esfuerzo resulta conveniente medir cuidadosamente el desempeño, reduciendo así la varianza de la medida mediante un muestreo o auditoría más frecuentes; ambas variables se deberán fijar simultáneamente.

MOR (*Manager Once Removed*, o “Gerente del Gerente”): el gerente es responsable ante su MOR por su propio trabajo y por el trabajo de su subordinado²⁶⁰. El MOR es a su vez responsable por el desarrollo del subordinado de su subordinado (tutoreo), de asistir a su subordinado en la calibración de las evaluaciones de aquél, y de arbitrar en las apelaciones del mismo ante su jefe asegurando el trato justo y el respeto por los debidos procesos^{VG}.

Morita (habilidades múltiples, delegación, y mejora de procesos continuos): modela algunas diferencias estilizadas entre las prácticas del mercado laboral japonés vis à vis el estadounidense, tales como i) la delegación de mayor poder de decisión hacia niveles jerárquicos inferiores, ii) la tendencia a que las firmas japonesas provean a sus empleados habilidades múltiples, iii) la menor especificidad en la acumulación de capital humano en las empresas americanas, iv) la significativamente más baja tasa de rotación del Japón, y v) la práctica generalizada de mejoras continuas de procesos en el Japón. De manera consistente con la evidencia empírica, estos resultados son explicados

²⁶⁰ Véase el estudio empírico de Aggarwal y Samwick (1999).

a partir de equilibrios múltiples con complementariedades entre, por un lado, diferentes formas de organización del trabajo y, por el otro, externalidades del mercado laboral²⁶¹. En el caso del Japón, todas las firmas proveen a sus empleados capacitación en múltiples habilidades y capitalizan esto a través de la mejora continua de los procesos y mediante el uso de estructuras de información más horizontales (à la Aoki^{VG}); de esta manera el capital humano y la tecnología se tornan progresivamente más relación-específicos^{VG} a la vez que se reduce la tasa de rotación y, por ende, la inversión resulta redituable en el largo plazo. En contraste -y en equilibrio- las firmas de los EEUU no proveen el mismo entrenamiento, adoptando por lo tanto tecnologías genéricas (en lugar de idiosincrásicas) y una estructura informacional más vertical; así, los empleados acumulan capital humano transferible y se observa una tasa más alta de rotación.

Motivación (algunas teorías de²⁶²): véanse en este mismo Glosario la entradas Deci, Etzioni, Herzberg, Maslow y McGregor.

Multitasking: entorno en donde la agencia gubernamental o el agente tienen a su cargo cierta diversidad de objetivos que compiten entre sí por la atención o el esfuerzo; suele devenir en la priorización de aquellas tareas más visibles o de más alta ponderación en la función de monitoreo, y el descuido concomitante de las demás (véase también “Holstrom y Milgrom”).

Nash (equilibrio de²⁶³): conjunto de estrategias para los jugadores de un juego no cooperativo, tal que ninguno de ellos podría mejorar su situación cambiando su estrategia y sin que los demás alteren las suyas. Los equilibrios perfectos de subjuego describen aquellos equilibrios en los que las estrategias de los jugadores constituyen equilibrios de Nash para cada subjuego del juego original. Estos equilibrios pueden hallarse mediante inducción hacia atrás, un proceso iterativo utilizado para resolver juegos finitos presentados de forma extensiva: en primer lugar se determina la estrategia óptima del jugador que realiza la última movida (elección), luego la del siguiente asumiendo ahora que la acción del anterior es un dato, y así sucesivamente hasta que todas las movidas quedan determinadas, de esta manera se pueden eliminar las amenazas no creíbles^{VG}.

Nelson y Winter (teoría evolucionista): véase el concepto de *core*, en este mismo Glosario.

²⁶¹ La relevancia del marco institucional queda representada en el modelo de Liebenstein *ut supra* (Gráfico V.8) mediante los parámetros “sociales” de los Cuadrantes I y II (las expectativas exógenas expresadas en el coeficiente de “Responsabilidad-Presión” y el nivel de “socialización-entrenamiento” en tanto capital humano portado promedio en el mercado de trabajo externo).

²⁶² Ver Leonard *et al* (1999) para una comparación de las principales teorías de la motivación.

²⁶³ Disgresión (NdA): probablemente debemos las perceptivas conceptualizaciones de John Nash sobre los “equilibrios” en la teoría de los juegos a sus profundos *desequilibrios* narcicistas en las “estrategias de los juegos” afectivos (entre otros síntomas sugerentes, durante su primer año de vida llamó a su segundo hijo -único legalmente reconocido- el “bebé épsilon”). Similar situación observamos en la “cibernética” de N. Wiener, quien tranquilizaba así su caos interno.

Nemawashi (“atar las raíces”): proceso de generación de consenso al estilo japonés, que implica involucrar tempranamente a todos los agentes que estarán directamente interesados en, o se verán en algún momento afectados por, una decisión relevante en términos organizacionales.

Nenko: sistema de senioridad y poder formal basado en el respeto estricto a los “mayores” según la cohorte de nacimiento o de incorporación al grupo, pero no los años de experiencia acumulada (véase Arai, 1988).

Nivel (o estilo) **cognitivo**: todo individuo en un contexto organizacional opera dentro de los límites de su capacidad cognitiva, que si bien puede evolucionar a lo largo de la vida debido a la maduración y la experiencia vital, se mantiene dentro de senderos acotados. Estos niveles se relacionan con el alcance temporal de planeación (“*timespan*”^{VG}) en que el agente se desenvuelve más cómodamente. Los eventuales desajustes generan, en un extremo, exceso de estrés cuando el ambiente requiere más capacidad que la presentemente desplegable. Por otro lado, puede suceder que la falta de desafíos provoque en el individuo frustración y apatía. Es por esto que en las organizaciones adecuadamente diseñadas existe un razonable correlato entre el horizonte temporal requerido por la tarea (dado por el límite de discrecionalidad no supervisada otorgado al rol), y el nivel de capacidad del individuo que la desempeña; también debe existir congruencia entre este factor y el sendero futuro de desarrollo de carrera de los agentes de alto potencial.

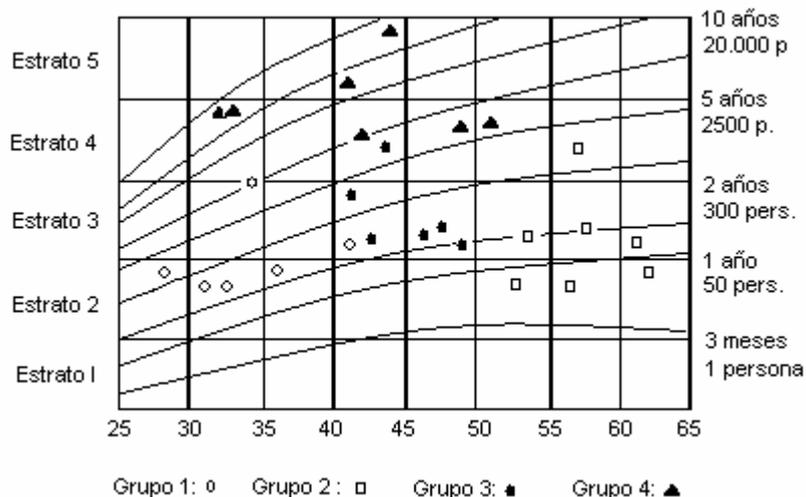
El nivel cognitivo es una dimensión mensurable que adquiere valores discontinuos: i) el nivel “motor concreto” opera con un horizonte de planeación inferior a los tres meses (operarios u oficinistas que deben superar obstáculos con eficacia práctica); ii) el de “acumulación diagnóstica” tiene un alcance inferior al año (típicamente un supervisor o capataz); iii) el “analítico imaginativo”, que se mueve en un horizonte de discrecionalidad de hasta 2 años (es capaz de crear caminos alternativos, manteniéndose dentro del rango del reconocimiento mutuo). Hasta aquí, se trata de niveles de comando directo, a los cuales siguen en orden de complejidad los roles de comando indirecto: iv) el “abstracto” requiere una capacidad de planeación de entre 2 y 5 años (y es capaz de elaborar modelos conceptuales y de operar en una escala regional evaluando “en paralelo” múltiples trayectorias alternativas); v) el nivel de “operación teórica intuitiva”, que típicamente extiende su alcance hasta los 10 años evaluando las consecuencias de los posibles escenarios en todos sus niveles); y vi) el de “creación institucional”, capaz de supervisar sistemas altamente complejos (que son creados a nivel VII) en horizontes de hasta los 20 (ver Jaques, 1977, 2000).

A manera de ilustración, el Gráfico V.9 muestra el nivel de operación de cuatro equipos de alta gerencia de otros tantos sistemas burocráticos, permitiendo observar el conjunto de las respectivas progresiones de capacidad. El Grupo 1 presenta un máximo ejecutivo que está cruzando la barrera entre los estratos 3 y 4 en tanto sus subordinados están cerca del límite entre los estratos 2 y 3, presentado por ello posibilidades de extensión vertical: un grupo joven y dinámico que buscará prolongar su asociación mediante el crecimiento de la unidad. En tanto, el segundo grupo muestra un líder bien establecido en el

medio del estrato 4 con subordinados claramente asentados un estrato más abajo; en tanto todos ellos han alcanzado su máximo potencial no se visualizan posibilidades de crecimiento endógeno, si bien esto no permite sacar conclusiones referidas a las posibilidades de supervivencia de la organización. En el tercer caso, el gerente general está operando en el estrato 4 y uno de sus subordinados lo alcanzará de manera inminente, pero no hay lugar para él: es probable que se convierta en un promotor de cambios internos o termine alejándose de la organización. En el último ejemplo, el máximo ejecutivo está cruzando los niveles 5-6 en tanto que algunos de sus subordinados más viejos están claramente establecidos en el estrato 4 y otros muestran posibilidades de transitar entre el 4 y el 5; los primeros no tendrán la capacidad necesaria para acompañar los cambios y esto señala la necesidad de recomponer las altas gerencias, si bien existe cierto tabú que impide discutir este tipo de problemas organizacionales.

Gráfico V.9: Edad y Estrato de trabajo del Ejecutivo Principal (CEO) y su grupo de subordinados inmediatos

(estrato; edad del agente; horizonte máximo de planeamiento por estrato y cantidad de personas a cargo)

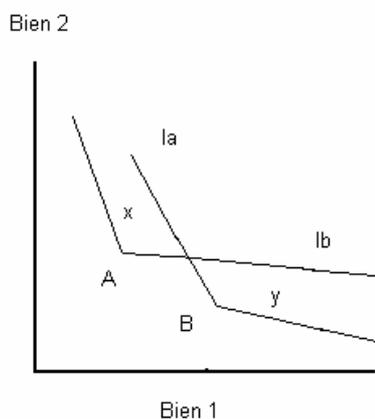


[adaptado de Jaques, 1977; página 167]

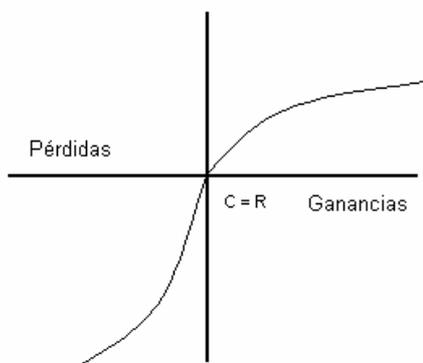
Niveles -o punto- de referencia (anomalía): los agentes suelen mostrar apego al *status quo* y aversión a las pérdidas (primer panel de Gráfico V.10). Además, los alejamientos respecto del nivel de referencia se evalúan con sensibilidad decreciente, en el sentido de que el cambio marginal percibido en el bienestar es mayor cuanto mas cercano al nivel inicial se encuentra. En un contexto de preferencias expresadas sobre resultados inciertos, esto implica que la pendiente de la función de utilidad respecto de la riqueza es decreciente y, como corolario, que si bien los individuos tienen aversión al riesgo en las ganancias, mostrarían preferencia por el riesgo cuando se trata de pérdidas (segundo panel del Gráfico).

Gráfico V.10: Nivel de Referencia

Funciones de Utilidad definidas sobre Niveles de Referencia y de Consumo



Utilidad (funcion de R y C)



Aversión a las Perdidas y Sensibilidad Decreciente

On the Job Training (OJT): proceso de inducción, socialización, y entrenamiento no formal o informal del nuevo operario en el lugar de trabajo o en un puesto, que puede insumir varios meses en función de la complejidad de las tecnologías utilizadas. Es la forma tradicional de capacitación utilizada para el dominio de una máquina o proceso específico, y muchas veces se despliega de manera tácita mediante la simple observación de los trabajadores más experimentados. Cuando la firma aplica un sistema de rotación de puestos previo a la asignación definitiva del empleado a un área (especialmente cuando el agente es considerado de alto potencial), a fin de que conozca el “sistema” y adquiera habilidades de “generalista” -tal como sucede en el modelo J- entonces la etapa de OJT puede insumir un período mucho más extenso.

Oportunismo: comportamiento dirigido exclusivamente por el propio interés sin restricciones éticas o morales. En el caso de tratarse de oportunismo precontractual se tipifica como problema de selección adversa (ver más abajo). El “problema de los recursos comunes” (y de los *free riders*) aparece como consecuencia de no poder excluir a ningún individuo del consumo -o especificar los derechos de propiedad-; así, el agente oportunista se beneficia sin soportar el costo de sus acciones.

Organización (en la TSE): todo sistema en el que exista una estructura identificable de roles relacionados entre sí²⁶⁴. Se denominada organización *supuesta* al esquema de conexiones entre los roles tal como lo suponen los distintos individuos, *existente* al esquema que aparece operando efectivamente cuando se investiga sistemáticamente la organización, *manifiesta* es la

²⁶⁴ Es a partir de esta definición que se justifica la expresión de “metaorganización” utilizada en el Anexo I, donde se identifican Quasijerarquías de Estratificación Cognitiva: los roles existen en organizaciones diferenciadas pero sin embargo las “bisagras” tiende a articularse (exclusivamente respecto de su alcance temporal) según los supuestos básicos de la TSE.

estructura de la organización según aparece en su organigrama, y *requerida* el esquema de conexiones que debería verificarse para que el sistema de roles operase con eficiencia, equidad, y creciente confianza mutua (nótese que esta nomenclatura sustituye y expande la taxonomía tradicional de “formal / informal”; véase también Recuadro página 6).

Organización -Social- Requerida (TSE): criterios de diseño de organizaciones sustentables que incorporan convergentemente las necesidades de eficiencia productiva y de equidad, superando una aparente paradoja basada en preconceptos de larga data. Sus características principales serían:

Cuadro V.4: Organizaciones Requeridas vis à vis Antirequeridas

[tomado de Jaques, 2000; textos en cursiva agregados]

Organizaciones Filogénicas	Organizaciones Paranoigénicas
Sistema de distribución de diferencias de remuneración equitativo y relacionado con diferencias en el nivel de trabajo efectivo	En negociaciones salariales interviene el poder o hay falsos sistemas de “incentivos” con bonificaciones por producto, etc.
<i>Respeto de los debidos procesos</i>	<i>Arbitrariedad en la administración de conflictos</i>
Definición nítida de la autoridad y responsabilidad en las relaciones laterales	Las personas eligen relaciones laborales laterales por manipulación y redes personales
Gerentes separados de sus subordinados por un estrato de rol y capacidad ²⁶⁵	Gtes. ubicados a mayor o a menor distancia: “soplan la nuca”, o deben meterse en detalles
Gte. del Gte. tutorea al subordinado del subordinado para su desarrollo de carrera	No hay tutoría, ni desarrollo, ni conciencia de las capacidades potenciales del personal
Empleados al tanto del contexto de trabajo y de la visión de la organización	Los empleados desconocen la evolución probable de la organización y el “porqué hacen lo que hacen”
La autoridad concuerda con la responsabilidad	Responsabilidad sin autoridad equivalente
Nivel de trabajo alineado con capacidad potencial	Capacidad de las personas subreconocida o subutilizada (alineación)
Retroalimentación periódica basada en juicio del Gerente sobre eficacia personal (<i>permite el ajuste temprano de expectativas</i>)	La falta de retroalimentación deja a los empleados a ciegas (<i>y facilita percepciones crecientemente divergentes</i>)
Trabajo en equipo realizado por individuos con responsabilidad y reconocimiento individual, bajo Gte. responsable o líder de equipo ²⁶⁶	Mezcla y confunde la autoridad y la responsabilidad en equipos “autodirigidos” con “adalides”, “patrocinadores”, etc.
Nombramientos y promociones basados en la capacidad potencial, el compromiso con la tarea, y el conocimiento adquirido	Nombramientos y promociones tergiversados por cuestiones de género, color, etnia, religión, edad, red de pertenencia, cultura, etc.

Pago por pieza (*piece rate payment*): ver ejemplo en Principal-Agente.

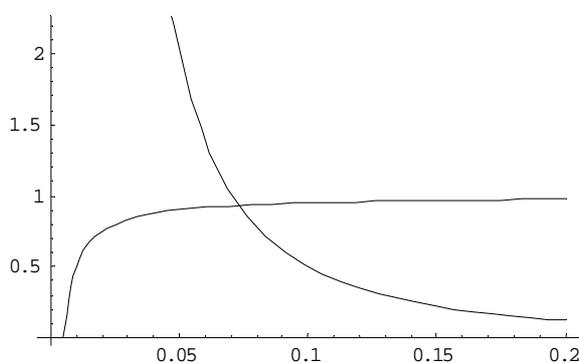
²⁶⁵ En palabras del publicista D. Ogilvy (exhortando a los miembros del Directorio): “Si siempre contratan gente más pequeña que ustedes, nos convertiremos en una empresa de enanos. Si, por el contrario, siempre contratan personal que es más grande que ustedes, seremos una empresa de gigantes”. Véase también Harvey (1999).

²⁶⁶ En Ezzamel y Willmott (1998) puede hallarse un estudio crítico sobre el “trabajo en equipo” como base del control organizacional.

Pareto (dominancia de): cuando en un juego no es posible mejorar la situación de ningún agente sin perjudicar la de otro se dice que el sistema está en su “óptimo de Pareto”. En una situación de intercambio, el *locus* de estos puntos forma la curva de contrato hacia la cual necesariamente convergerán los agentes, independientemente de las distribuciones iniciales, y si sus funciones de utilidad no son interdependientes.

Pareto (distribución de): definida por CDF $H(x) = 1 - x^{-a}$ y donde $x \geq 0$ y $a > 0$. La distribución no tiene límite superior.

Gráfico V.11: Distribución de Pareto (para $k = 0.005$ y $\alpha = 1$)



PIC (Programa de Investigación Científica): véase Lakatos *ut supra*.

Piffano (empresa pública con múltiples Principales y “colonización”): presenta un modelo de coaliciones con intereses ponderados que eventualmente pueden entrar en conflicto. Comprende los siguientes actores plausibles, i) los políticos, que maximizan su caudal de votos (relacionado con el bienestar social de su electorado mediante puestos de trabajo generados, o bajas en los precios de servicios públicos) y sus ingresos personales (dietas, comisiones, privilegios, contratos futuros con corporaciones); ii) funcionarios y gerentes que maximizan tanto su ingreso personal (salario, “sobresueldo”, honorarios por intermediación con el sector privado) como su *status* político; iii) el sindicato, que persigue objetivos como el mejoramiento salarial -real y relativo- de sus representados y el incremento de la base de capitación sindical (aún cuando ocasionalmente el acceso a la “familia” deba restringirse); y iv) los contratistas, cuyo objetivo es vender la mayor cantidad de bienes, insumos y servicios al precio más alto posible). El presupuesto de la EP proviene de transferencias del gobierno central, y se muestra que el equilibrio manifiesta distorsiones en la asignación de recursos en tanto el precio sombra del recurso capital se aleja de los precios de mercado. Desde el punto de vista del presente estudio, lo relevante a remarcar es que las gerencias carecen de grados de libertad efectivos y que tal organización, aún en el hipotético caso de ser OR-nativa, dejaría de serlo rápidamente.

Poisson (distribución y procesos de): distribución discreta (donde X solo puede adoptar valores enteros) con media y varianza iguales a μ (mu), y FDP igual a: $(e^{-\mu} \mu^x) / (x!)$. En un proceso de este tipo con N eventos por periodo de tiempo, N tendrá una distribución de tipo Poisson.

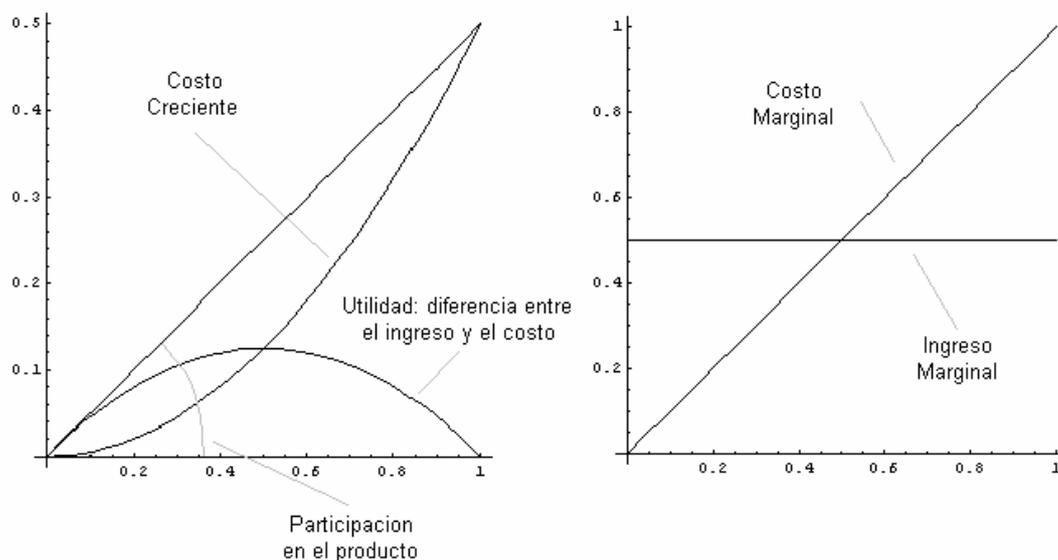
Prendergast (el síndrome de los “yes-men”): muestra de qué manera el uso de evaluaciones de desempeño subjetivas (en el sentido de que el punto de referencia es la opinión del supervisor) induce la conformidad de los trabajadores con este criterio, generando ineficiencias internas. Además, tiende a generar una toma de decisiones más centralizada que en ausencia del efecto. El modelo resulta naturalmente extensible a contextos organizacionales no privados tales como, por ejemplo, empresas públicas o cliques políticos.

Prendergast y Topel (favoritismo en las organizaciones): en tanto y en cuanto no se suele disponer de medidas objetivas para la evaluación del desempeño, las firmas utilizan el juicio subjetivo de los supervisores. Esto permite la aparición de una forma de favoritismo en donde el evaluador actúa en función de sus propias preferencias hacia sus subordinados favoreciendo a algunos sobre otros. La firma (el principal) ha de balancear este costo (los premios arbitrarios y los posibles errores de asignación de puestos) respecto de la demanda de poder del supervisor sobre sus empleados, ya que éste tiene una función de utilidad “altruista” que responde positivamente al nivel de ingreso de sus “preferidos”²⁶⁷. Una de las consecuencias es que las firmas tenderán a administrar estos procesos mediante reglas burocráticas toda vez que el favoritismo redundará en asignaciones comparativamente improductivas lo cual, por otra parte, se condice con la experiencia cotidiana (desde el punto de vista de la TSE, este riesgo se minimiza mediante la participación del MOR en la evaluación, la transparencia del sistema, y el respeto de los debidos procesos).

Principal-Agente: *exemplar* (en el sentido kuhniano) del “juego” que representa simplícidamente la relación de trabajo, según una secuencia de oferta del contrato, estudio de la curva de reacción del agente, y resolución del contrato óptimo dada dicha respuesta. Sigue un ejemplo sin incertidumbre y con esfuerzo no observable: i) sea $Q = e$ (función de producción lineal y afín en el esfuerzo); ii) $U = Y - C(e)$ con $C' > 0$ en tanto la utilidad del agente es el ingreso menos el costo y la curva de costo es “bien comportada” en tanto es creciente -a una tasa creciente-; iii) sea la función de costo $C(e) = e^2 / 2$; iv) el ingreso total del trabajador es $Y = a + bQ$ (la remuneración es la suma de los componentes salarial fijo y variable según *output*); v) y sea su salario de reserva $U^R = 0, 25$. Resolviendo para un contrato arbitrario (a,b) y maximizando sobre el esfuerzo queda: $\text{Máx}_e U = Y - C(e)$ sujeto a las restricciones en i) y iv) y, sustituyendo: $\text{Máx}_e U = a + be - e^2 / 2$ donde la condición de primer orden es: $\delta U / \delta e = b - e = 0$ implicando que el nivel de esfuerzo elegido por el Agente será $e^* = b$ (el coeficiente b es la tasa de pago según esfuerzo, producto, o “pieza”; para una comprensión intuitiva ver los Gráficos siguientes).

²⁶⁷ Consúltense ejemplos de “mercados internalizados con rentas residuales” en donde el margen de laxitud permite a las gerencias -y no tan paradójicamente como a primera vista pareciera- extraer un “diego” de sus subordinados, en Vispo (2006).

Gráficos V.12a y V.12b: Problema elemental de optimización Principal-Agente (sin asimetría de información ni riesgo)



Principio de Arquímedes (TSE): toda JRG se desplazará hasta el nivel que coincida con el nivel de capacidad de su principal ejecutivo, dando lugar con cierta frecuencia al efecto de “hundimiento de la pirámide” (relacione el lector esto con el “Principio de Peter”).

Procrastinar: diferir, posponer (del latín *procrastinare*: de *pro-cras*, adelantar, pasar para mañana). Nos interesa aquí la familia de modelos de O’Donoghue y Rabin (1999, 2001, 2002, basados en preferencias sesgadas hacia el presente derivadas de formas de descuento hiperbólico). Analizan una situación en donde la persona escoge si -y cuando- completar cada fase de un proyecto de largo plazo: un agente naíf tal vez invierta inicialmente un esfuerzo costoso y jamás complete el proyecto; cuando los costos de completar cada etapa son más desiguales es cuando hay mayores probabilidades de procrastinación, y cuando las últimas son más costosas se abandonan más los proyectos iniciados. A su vez, cuando la estructura de costos es endógena al proyecto los individuos tenderán a elegir estructuras de costos que los llevarán a desistir antes de completarlos con una mayor frecuencia.

Poka Yoka: conjunto de técnicas para impedir errores; por ejemplo, cuando la guía de alimentación de una pieza sólo permite su inserción correcta (análogo al *fool proof*).

PyMEs (y PyMOs): una definición organizacional y sustantiva

Desde un punto de vista cualitativo una “pequeña o mediana organización” (la “empresa” con fines de lucro es solo un subcaso especial de esta categoría) queda definida exclusivamente con referencia al estilo cognitivo en que opera su máximo responsable, y constituye a lo sumo una URMS^{VG} (Unidad de Reconocimiento Mutuo y directo). En efecto, estas organizaciones se caracterizan por permanecer bajo el *comando directo* del fundador o dueño principal (de estrato III o inferior), quien muestra la capacidad suficiente como para relacionarse de manera directa y personal con todos los empleados; usualmente prefiere una modalidad de supervisión motriz y visual en consonancia con su propia experiencia en el ámbito de la producción; y suele exhibir resistencia a la incorporación y utilización de sistemas estadísticos y simbólicos de representación. La confianza queda depositada en relaciones íntimas familiares o de amistad, promoviendo una importante confusión de planos (recursos de la empresa y propiedad personal) y responsabilidades (roles subespecificados y cambiantes, y sistemas de premios y castigos marcadamente arbitrarios), con predominio de formas “carismáticas” o “tradicionales” de ejercicio del poder. Se observan dificultades y resistencias frecuentemente insalvables para encarar procesos de profesionalización, crecimiento, asociación, o sucesión; y demasiado apego al mundo conocido de las tecnologías concretas.

En consecuencia, las características usualmente enumeradas en los relevamientos descriptivos, tales como “empresas familiares de crecimiento lento y escasez de mecanismos de financiamiento exógeno, escaso grado de formalización de los procedimientos, actitudes frecuentemente conservadoras ante el cambio, alta tasa de mortandad, relaciones laborales informales” (véase por ejemplo Gatto y Yoguel, 1993) constituirían en realidad síntomas de estas limitaciones cognitivas, sin mayor valor explicativo o predictivo (extractado de Vispo, 1995, Partes I y II; para un análisis de este tipo de organizaciones desde el marco conceptual de la TSE véase también Schlemenson, 1987; Bucy, 1991; y King *et al*, 2001).

El núcleo de estas problemáticas queda dramáticamente ilustrado en la película “Whisky” (2003, dirección y guión de Rebella y Stoll), que presenta de manera descarnada aunque algo lateral el síndrome de la PyME (es este caso, a duras penas de Estrato II). Más allá de las facilidades del contexto, no le queda duda alguna al espectador que la empresa gemela del hermano radicado en Brasil es una organización de mayor complejidad y eficacia, y que las limitaciones del “emprendedor” protagonista son estrictamente personales: él es su empresa, que se halla densamente interpenetrada y limitada por sus rasgos básicos de personalidad (de hecho, frecuentemente las PyMEs brindan al dueño la posibilidad de proyecciones neuróticas masivas contra el “telón” de fondo de su organización, y son campo fértil para la expresión de sus conflictos internos, delirios de grandeza, rasgos maníaco-depresivos, y ansiedades paranoides).

De manera parcial pero marcadamente análoga, cuando se trata de una organización no empresarial (tal el caso de agencias gubernamentales “pequeñas”) dirigidas por un fundador o delegado con un estilo cognitivo de estrato III, frecuentemente se podrá identificar el síndrome del “patrón de estancia”. Además de un estilo de gestión paternalista, se hallará amplia evidencia de prácticas asociadas al nepotismo (numerosas relaciones de parentesco no explicables en base a la productividad o habilidad específica y diferencial²⁶⁸) y al patrimonialismo (se confiará más, por ejemplo, en los lazos de sangre y afecto que en unidades formales de auditoría). En fin, también en este caso es usual que se verifiquen ciertas dificultades en la transición de sucesión²⁶⁹.

²⁶⁸ Estos rasgos “preburocráticos” también aparecen en asociaciones (*id est*, organizaciones que *no* son JRGs en el sentido de Jaques) de Nivel III o menos (URMs). Así, en la dramatización presentada en la película “Luna de Avellaneda” (J.J. Campanella *et al*, 2004) es posible observar una nutrida galería de rasgos de ese tipo: vínculos “fuera de rol” (lo libidinal y otros componentes del factor -T entretejidos con tareas organizantes), apropiación personal de recursos “públicos”, distorsión de los registros de la “memoria institucional”, etc.

²⁶⁹ Consúltense dos interesantes casos de sucesiones interestrato exitosas -o incompletas- en Kosacoff *et al* (2001) y Brieva (1999), respectivamente.

Claroscuros de un enfoque “PAI” en la Educación Superior (especialmente local)

Los estudiantes universitarios son simultáneamente Principales y Agentes (véase Kreps, 1995, pág. 670; Poterba, 1994); el objetivo de obtener una buena formación queda limitado por la tendencia a minimizar el esfuerzo incurrido. Por su parte, los profesores son Agentes pero también Principales, especialmente en el contexto de la “autonomía universitaria”: desean asegurar el aprendizaje con el menor esfuerzo posible, para poder concentrarse en tareas alternativas tales como la investigación o la consultoría (algunos además derivan utilidad de la posición asimétrica de poder, o de la promoción y venta de sus libros). La solución *second best* de este problema de incentivos cruzados consiste en establecer exámenes para incentivar y monitorear a ambas partes, si bien persisten problemas de medición (un proceso costoso, con resultados a veces ambiguos). Los estudiantes -usual y razonablemente- esperan apropiarse del rendimiento futuro de su inversión (en términos del costo de oportunidad) y, en este sentido y proporción, la educación superior es inequívocamente un bien privado. Sin embargo, existen también fuertes externalidades^{VG} de largo plazo en la producción y en el consumo: no se trata de un bien público *strictu sensu* sino, en todo caso, de un “bien mérito” (posiblemente con rendimientos crecientes a escala) y por ende la provisión privada será inferior a la cantidad socialmente óptima. Debido a la información oculta y los altos costos hundidos (de poco sirve lograr el 98% de un título) se registran problemas de calidad y, de ahí, soluciones “centralizadas” tales como acreditaciones, inspecciones, exámenes, códigos de ética profesional, y diversas formas de “rankings de reputación”. Si, además, la motivación para el estudio se relacionara preponderantemente con consideraciones “credencialistas” (o de señalización^{VG}, como en numerosas maestrías de sesgo “profesional” y reciente creación) la evaluación de la calidad relativa (transparencia, trazabilidad) se torna un aspecto crucial, pero puede disminuir simultáneamente el componente de inversión genuina.

Por otra parte, los profesores quedan atrapados en la sobre-especialización de habilidades y esto los torna vulnerables ante un empleador oportunista (por ejemplo, cuando el estado nacional no asegura el financiamiento destinado a la expansión de la matrícula, o difiere arbitrariamente el pago de incentivos). Por estas razones su remuneración tiende a ser baja en términos relativos, pero a complementarse con una alta estabilidad laboral y pensiones, condiciones que solamente pueden ser ofrecidas mediante instituciones de larga vida (usualmente MIs con marcada tendencia a los Ml^{RR}s), altamente especializadas, y de prestigio (que sin embargo subsisten solo mientras la presión de los votantes no obligue a reducir los costos de corto plazo).

Abstrayendo el análisis de factores idiosincrásicos tales como la Reforma del año 1918, la estabilidad y la falta de responsabilidad^{VG} de los académicos frente al “Principal del Principal” (en última instancia, los contribuyentes) se relacionan además con el prolongado ciclo de maduración de la inversión social en “investigación”. Debido a esto, muchas agencias ejecutoras de programas de educación superior financiadas a partir del erario público evidencian problemas de objetivos notablemente difusos y grandilocuentes (tales como “propender al desarrollo”) y de “desplazamiento de fines” relacionados con el *multitasking* (actividades de docencia y formación, investigación, servicios externos, y gestión, de entre las cuales los agentes inevitablemente tienden a enfatizar aquellas comparativamente mejor incentivadas). A su vez, debido a las especificidades de las comunidades de práctica frecuentemente endogámicas y autolegitimantes, muchas redes de producción académica resultan independientes de los presupuestos de las unidades locales de ejecución (véase Anexo I sobre “meta-organizaciones”). En tanto estas organizaciones constituyen fundamentalmente “asociaciones” no jerárquicas de no-empleados (en el sentido de Jaques), la estratificación de horizontes cognitivos operará como selector, si y solo si: i) la incompetencia fuera detectada y sancionada mediante la expulsión (*exit*) y; ii) el “mercado” resultase lo suficientemente amplio y profundo (*id est*, si los concursos fueran realmente competitivos).

En fin, la implementación -financiada por organismos multilaterales- de mecanismos de incentivos paralelos no parece haber reducido la arbitrariedad y grado de clientelismo sino que, paradójicamente, pareciera reforzar tanto el efecto de *back-scratching* (véase Kitcher, 1993, Sec. 8.8) como el clivaje que introduce el sistema de “superestrellas” (agentes que derivan ingresos simultáneamente de múltiples agencias, a veces incluso en ocasión de elaborar versiones o recursiones marginalmente diferenciadas del mismo trabajo sustantivo).

Polivalencia Funcional: consiste en que un operario esté capacitado, entrenado y autorizado como para desempeñar varias funciones que antes estaban

delegadas en diversos agentes especializados, tales como control de calidad, mantenimiento, medición, operación simultánea o secuencial de diversas máquinas, etc. Si bien enriquece los puestos de trabajo, implica a la vez alterar concepciones mentales sumamente arraigadas (porque implícitamente el Agente adopta la “función objetivo” del Principal al preocuparse y responsabilizarse por la minimización de ciertos costos), derribar barreras entre grupos u oficios (cooperación y entrenamiento cruzado en vez de una actitud competitiva), y también entre intereses de los sindicatos (con agremiación por empresa y no por rama de actividad).

QFD (*Quality Function Deployment*): un sistema basado en evitar o eliminar todas las operaciones y actividades que no agregan valor desde el punto de vista de las necesidades del cliente (manipulación y transporte redundante, etc). Una contabilidad industrial moderna debería considerar estas tareas innecesarias como costos.

QJECs (Quasi Jerarquías de Estratificación Cognitiva): hipótesis que sostiene la existencia de *quasi*jerarquías cuando se verifican articulaciones inter-organizacionales (*id est.* por fuera de las respectivas JRG) que respetan aproximadamente la estratificación cognitiva identificada por Jaques. Por ejemplo, cuando una empresa nodal desconcentra la producción hacia sus subcontratistas y el máximo horizonte temporal en que operan éstos es un (y solo un) estrato inferior al del gerente responsable del proceso o producto (quien planifica, comanda y/o supervisa) dentro de la organización nodal madre. Nótese que, ocasionalmente, la normativa de las agencias reguladoras hace solidariamente responsables (*quasi*-responsables en el sentido de la TSE) a los concesionarios de servicios públicos por las acciones de sus contratistas, limitando así la capacidad de aquél para eludir por ejemplo la legislación de vigente en materia de seguridad industrial o social (véase Vispo, 1999a, página 64 y Anexo I).

Racionalidad limitada (o incompleta, de H. Simon, 1978, 1997): teoría que relaja los supuestos del agente perfectamente racional del paradigma neoclásico, aceptando las limitaciones en la capacidad de cómputo y de memoria (tanto en tiempo real como absolutas) de los individuos. Como demás la información es imperfecta y costosa, esto conlleva que el algoritmo de maximización se sustituya mediante una heurística que pretende “satisfacer razonablemente” los objetivos, pero sin calcular el valor de la función objetivo.

Reciprocante (*homo reciprocans*): la reciprocidad (tanto positiva como negativa) es el deseo o el impulso de tratar al otro como nos ha tratado, aún cuando la interacción fuera “por única vez” y cuando la respuesta fuera costosa. Esta hipótesis sustituye al invariante *homo oeconomicus* desociologizado de la teoría microeconómica (que, por supuesto, también existe...!!). La reciprocidad: i) constituye una fuerza motivacional importante para la obtención de esfuerzo; ii) explica porqué los empleadores se niegan a tomar oferentes por debajo del nivel salarial acordado (de manera tal que los salarios muestran inflexibilidad a la baja); iii) genera diferenciales no compensatorios en los salarios (hipótesis de “salarios de eficiencia”) y una correlación positiva entre beneficios y salarios (aunque ésta no es la única

“explicación” posible del fenómeno); iv) coadyuva en el sostenimiento de las normas sociales; v) y permite explicar la *infrecuencia* relativa de los incentivos financieros que predice y predica el PAI (véase también la entrada “Fehr” en este mismo Glosario).

Reconocimiento (TSE): manifestación que se le hace al individuo sobre su eficacia personal, ya sea mediante una declaración formal -documentada o nó-, una remuneración económica, o una promoción en su carrera.

Reingeniería: rediseño radical de los procesos de negocios destinado a lograr una mejora dramática (*i.e.* no marginal, al estilo del *kaizen* o mejora continua) en las medidas corrientes de desempeño, tales como costo, calidad, tiempos de respuesta, etc. (véase Hammer y Champy, 1993).

Reputación: imagen que del comportamiento de una persona u organización se han formado los demás; sirve para predecir su curso de acción futuro y tiene un valor económico no despreciable (en el largo plazo); con cierta frecuencia, éste entra en conflicto con el objetivo de “rentabilidad” de corto plazo.

Requerida (TSE): el término se presta a discusión debido a que la interpretación corriente de algo “requerido” conlleva una pregunta inmediata: “Quién es el requiriente y beneficiario...?”. En la acepción jaquesiana el criterio alude simultáneamente a la satisfacción de las necesidades individuales de pleno despliegue de las capacidades en un contexto de reconocimiento e inserción social productiva (véanse también las entradas “Organización Requerida” y “Valores”).

Reserva de talentos (desarrollo de la): sistema para el desarrollo de una población de empleados dotados de una cierta distribución de capacidades potenciales actuales y futuras, a fin de cubrir los requerimientos actuales y futuros de la organización en materia de recursos humanos.

Responsabilidad (TSE): véase *accountability*.

Restricción de compatibilidad de incentivos: limitaciones al conjunto de contratos que pueden ser implementados, resultantes de la necesidad de otorgar a los individuos incentivos apropiados para inducirlos a adoptar -y a mantener- el curso de acción deseado; son particularmente importantes en un contexto con asimetrías de información^{VG}.

Restricción de participación: limitaciones sobre los contratos u otros acuerdos organizativos relacionadas con el hecho de que la participación es voluntaria y por ende el agente puede esperar al menos el mismo nivel de satisfacción que le otorgaría su mejor alternativa.

Restricción de responsabilidad limitada: en el contexto del PAI, puede resultar una restricción en el problema de optimización en tanto el agente no puede ser penalizado ni puede hacerse responsable de resultados o pasivos que no pueda sufragar, o que representen una pérdida de capital.

Retiro obligatorio (Lazear, 1979): se entiende que la fecha de retiro mandatorio se escoge para corresponderse con la (supuesta) de retiro voluntario, pero dado que el perfil óptimo de ingresos resulta en una discrepancia entre el salario teórico y el valor marginal del trabajo *spot* (porque es preferible pagar a los trabajadores menos que su productividad cuando son jóvenes) queda planteado un problema de agencia (porqué no despedirlos cuando su valor marginal es inferior al salario ?). Una solución eficiente en sentido de Pareto es que la fecha de retiro obligatorio forme parte del contrato, brindando así también incentivos a los trabajadores.

Riesgo moral: la tendencia del agente a disminuir los esfuerzos por evitar pérdidas una vez que éstas han sido aseguradas; comportamiento postcontractual (o de “acción oculta”) que surge cuando las acciones requeridas no son fácilmente observables²⁷⁰.

En el Gráfico V.13 se observa que para el caso de los contratos sobre F (W1,W2) el Agente es indiferente entre ofrecer el nivel de esfuerzo e^L ó el e^H (nótese que se intersectan ambas curvas de iso-utilidad). Por arriba de la recta, para un nivel W2, se pagan más los “malos resultados” y por ende no hay incentivo al esfuerzo. Cuando en el contrato ofrecido aumenta respecto de F el salario W2 asociado al resultado “alto” (X2) y sin variar W1, se verifica que

$$U(W2) > U(W1) + [(c(e^H) - c(e^L)) / (p^H / p^L)]$$

Y donde el segundo término del miembro derecho de la ecuación representa el punto de origen de la recta F sobre la abscisa. La utilidad del salario “alto” es igual a la del “bajo” más la diferencia entre los esfuerzos requeridos ajustada por la probabilidad de ocurrencia de cada resultado (que a su vez es sensible al esfuerzo del Agente). Las rectas punteadas a 45° que parten de los orígenes Op y Oa representan las igualdades en beneficio y utilidad:

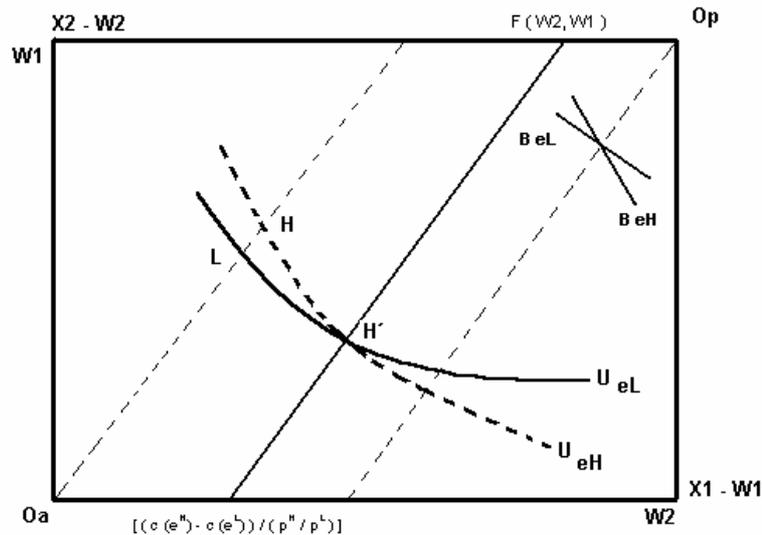
$$B(X1-W1) = B(X2-W2) \text{ y } U(W1) = U(W2)$$

para el Principal y el Agente respectivamente. Para un punto a la izquierda de ella, el principal preferirá un alto esfuerzo ya que el beneficio que deriva de un buen resultado es mayor que el de uno malo: $(X2-W2) > (X1-W1)$; si estuviera sobre el mismo punto pero sobre la recta de iso-beneficio de bajo esfuerzo, estaría sobre una de menor nivel (y mas cercana a su origen, Op). El punto L es el contrato ofrecido por el Principal si sabe que el Agente ofrecerá bajo esfuerzo, asegurándose así que éste espontáneamente ofrezca e^L (el contrato está por encima de la recta F) y por supuesto siempre que ese nivel de utilidad supere su U^R (ver “Restricción de Participación”). En una situación de información *simétrica* habría ofrecido H, punto que le brinda al agente la misma U^R (nótese que las pendientes de las rectas B tangentes en L y H serían distintas; ver B eL y B eH en el Gráfico). En información asimétrica, en cambio, el Principal ofrecerá H', que satisface simultáneamente las restricciones de

²⁷⁰ Véanse entre otros trabajos los pioneros de Mirrlees (1976) y Holstrom (1979 y 1982); y también Grossman y Hart (1986), Piccard (1987), Stiglitz (1989), y Sappington (1991); para contextos dinámicos ver también Holstrom (1999), Goyal y Janssen (1995), y el modelo de Hogg *et al* (1997).

incentivos (IC) por estar sobre F y de participación (PC) por ser igual o superior a U^R . Finalmente, para decidir si se prefiere un equilibrio de alto o de bajo esfuerzo, en Principal comparará sus beneficios en los puntos L y H' escogiendo entre la línea $B eL$ ó la $B eH$ tangentes en L y H' respectivamente, y según cual intersecte la línea de 45° más lejos del origen.

Gráfico V.13: Contratos bajo Riesgo Moral



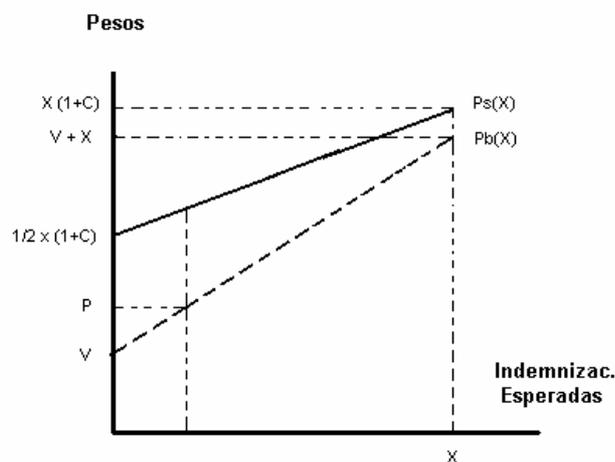
[Fuente: Ricketts, 1986]

Rosen (autoridad, control, e ingresos): modela la distribución del tamaño de las firmas, el alcance de control, y los ingresos gerenciales como resultado conjunto de la asignación de personal a posiciones jerárquicas. La ubicación de agentes de mayor talento a posiciones más altas incrementa la productividad de manera más que proporcional debido a que la capacidad se “filtra” hacia abajo, recursivamente, mediante la tecnología de comando. Los efectos multiplicativos explican remuneraciones extraordinarias para los gerentes más altos de las organizaciones más grandes.

Seabright (habilidad y juicio): toda actividad requiere aplicar habilidades y el ejercicio del juicio (discernimiento). Estos talentos pueden analizarse a lo largo de tres dimensiones: la facilidad de monitoreo, el tiempo de demora transcurrido antes de que se desplieguen los efectos, y la codificabilidad de las tareas involucradas (véase la entrada “Reserva de talentos” en este Glosario). Se muestra que los incentivos para “empaquetar” (*bundle*) o separar dos tareas al interior de la organización dependen de la facilidad relativa del monitoreo y del grado de correlación entre los talentos que requieren; las organizaciones pueden racionalmente poner demasiado énfasis en tareas rutinarias si es que éstas proveen información sobre las capacidades valiosas en tareas no rutinarias y a pesar de que de esta manera los incentivos para desarrollar éstas últimas pueden quedar así reducidos.

Selección adversa: oportunismo precontractual (o de “tipo oculto”) que se verifica cuando una de las partes en la negociación cuenta con información privada sobre un hecho que puede afectar negativamente el beneficio de la otra parte. El Gráfico V.14 describe el mercado de seguros (un ejemplo típico, como también lo es el de los automóviles usados): cuando se ofrece una póliza las diferentes características de los asegurados implican que recibirán distintos beneficios esperados; si esta característica X fuera observable, la compañía cargaría a cada cual el precio correspondiente, pero de otro modo tendría que ofrecer el mismo precio a todos. Si suponemos además que el comprador de la póliza le asigna un valor “ V ” por la reducción del riesgo, entonces éste adquiere el seguro si y solo si el valor recibido es $P \geq X + V$; por ende quienes compran a ese precio serán aquellos cuya característica X es superior a $P - V$. Pero el costo medio de indemnización de la aseguradora dependerá a su vez del precio (y precisamente debido al efecto de antiselección) dado que la gente que espera beneficios relativamente “bajos” no comprará a ese precio, y solamente lo harán aquellos para quienes se cumple la condición anterior. De esta manera, la indemnización media será una función creciente del precio: sea la oferta $P_s(X) = \{ (x + x^*) (1 - c) \} / 2$ (donde “ c ” es el costo administrativo por cada unidad monetaria de indemnización pagada) y la demanda $P_b(X)$ igual a $X + V$. Para determinado precio sobre el eje vertical la proyección horizontal sobre la recta P_b representa la indemnización esperada por el comprador marginal de la póliza, y el tramo vertical desde este punto hasta la recta de oferta (P_s) muestra el precio de equilibrio del asegurador para su cartera de asegurados: no existe precio de equilibrio y el mercado “colapsa” debido a la asimetría de información. Se concluye que para que un seguro aumente la riqueza total el costo de gestión de los siniestros del individuo medio debe ser menor que el beneficio que éste recibe a cuenta de la reducción de su riesgo (esto es, las pendientes deben intersectarse en el rango relevante del Gráfico).

Gráfico V.14: Selección Adversa



Señalización (criba y autoselección): se utiliza un dispositivo de criba cuando el Principal desea asegurar que solamente cierto tipo de agente acepte su contrato, pero ignora *a priori* a qué tipo pertenece cada agente; por ejemplo, si va a realizar una inversión en capacitación específica durante el primer periodo que brindará beneficios solamente a partir del segundo, podrá asegurarse que su contrato no atraiga a quienes están inclinados a renunciar después del primer período ofreciendo la misma media de ingresos pero con un perfil creciente, tal que desestime a aquéllos. En cambio, en la autoselección es la parte que posee la información privada la que toma la iniciativa para que su comportamiento la revele; por ejemplo, si los trabajadores pertenecen a solo dos “tipos” (alta y baja productividad), los primeros tendrán incentivos para incurrir en un costo extra *ex ante* destinado a informar a los empleadores sobre su condición, probablemente a través de una credencial educativa, y siempre que éste título correlacione positivamente con el tipo (esto es, que los trabajadores de baja productividad no puedan emular la señal). Nótese que para satisfacer este objetivo de diferenciación no es siquiera necesario que la inversión mejore la productividad *ex post* del agente. Los equilibrios que permiten diferenciar perfectamente ambos tipos a partir de señales se denominan “separadores” (*pooling equilibrium*).

Shapley (valor de): es la asignación que recibiría cada jugador de un juego estratégico cuando la propuesta de pago sigue un criterio de arbitraje en donde cada cual percibe su pago en proporción al número de coaliciones en las que participa de manera no redundante; en otras palabras, una asignación “justa” de las ganancias entre los diversos actores cuando cada cual aporta a la coalición de manera diferente. El “Índice de poder de Banzhaf” es la probabilidad de alterar un resultado de un voto cuando el poder no se reparte igualmente entre los votantes (o accionistas). Es interesante notar que en los cuerpos colegiados que suelen gobernar las “asociaciones” (en el sentido de la TSE) se tiende a recaer implícitamente en el cálculo de este valor -y muy a pesar del igualitarismo que las suele imbuir-; a partir de esto, frecuentemente se generan “pagos secundarios compensatorios” para los cuales es necesario disponer de cierto *slack*^{VG} de recursos (para “aceitar los acuerdos”).

Shen (motivación de los trabajadores e Ineficiencia-X): a partir de una teoría de las “necesidades” (ver las entradas “Adams” y “Maslow” en este Glosario) construye una curva de reacción del agente que capta la evolución temporal de la satisfacción. En tanto la utilidad decae, se desarrolla una frustración que motiva así un mayor esfuerzo. Si la caída en la utilidad es mayor cuanto mayor fuera el nivel inicial de utilidad, un trabajador de alta utilidad estará motivado para ejercer mayores niveles de esfuerzo y, como el cambio neto de utilidad determina su esfuerzo y utilidad del siguiente período, alcanza el equilibrio cuando el cambio neto es cero. Como las curvas de reacción presentan equilibrios múltiples, un trabajador puede ejercer sostenidamente un nivel de esfuerzo inferior al que maximizaría su utilidad, fenómeno que identifica con la aparición de Ineficiencia-X intraorganizacional.

Simon (1) (arquitectura de la complejidad, 1962): entiende las organizaciones como sistemas adaptativos caracterizados por dos rasgos centrales; a saber, i) la estructuración jerárquica (donde, por ejemplo, algunas decisiones imponen restricciones sobre decisiones de menor nivel), y ii) la quasi-descomponibilidad (similar al concepto de “sistema débilmente acoplado”, de K. Weick, 1969) que es un patrón no difuso de interacciones entre los elementos de un sistema²⁷¹, tal que se observan *clusters* o subconjuntos de relaciones identificables y prácticamente aislables. Ambas características facilitan, por un lado, la evolución del sistema en su conjunto y, por el otro, su administración por parte de agentes solamente dotados de racionalidad limitada^{VG}. Esto sería así debido a que la descomposición de un orden de complejidad superior en esquemas más simples mantiene la carga de procesamiento de la información del agente en niveles manejables, evitando cuellos de botella y brindando una regla sencilla y recursiva para el crecimiento de la organización que, a su vez, ofrecería un mayor grado de estabilidad que formas no jerárquicas de organización.

Simon (2) (relación de autoridad, 1951): postula un modelo de elección racional entre, por un lado, un contrato de empleo sujeto a autoridad delegada (tal como sucede en las organizaciones) y, por el otro lado, uno de “venta de servicios en el mercado” (analizado típicamente por los economistas, véase por ejemplo el artículo clásico de Alchian y Demsetz, 1972). En el primer caso, determinados aspectos de la conducta del trabajador están fijados contractualmente (obviamente, dentro de ciertos límites) y muchos otros quedan sometidos a la autoridad discrecional del empleador.

Simon y Guetzkow (equilibrios de dinámica grupal, 1957): formalizan el modelo de Homans, en donde el nivel de la actividad del grupo o equipo dependen de un parámetro exógeno (el desempeño, esfuerzo, o nivel de actividad requerido) y puede representarse mediante ecuaciones diferenciales que relacionan: i) la “interacción” con el grado de “amistad” y de “actividad” previas; ii) la amistad actual con el efecto de la interacción sobre el grado de amistad previo anterior; y iii) un mecanismo de ajuste de la variación del nivel de actividad respecto de las diferencias entre el nivel de actividad y los niveles de amistad y actividad exigida. Se muestra que el nivel de actividad del grupo puede colapsar a cero y que existe una bifurcación (Fararo, 1984; véase también teoría de la Catástrofe en este Glosario); se extienden además los resultados incorporando la teoría de la conformidad grupal de Festinger y explicando la emergencia de *cliques* y dobles lealtades.

Slack: una forma de laxitud (e Ineficiencia-X) intraorganizacional relacionada con “pagos extraordinarios” (monetarios o no monetarios, derivados de la existencia de rentas) a los miembros de una coalición interna, como por ejemplo las altas gerencias empresariales, políticas, o también sindicales (véase Cyert y March, 1963). Una segunda acepción (Webster’s New

²⁷¹ En una lectura “jaquesiana”, la capacidad del individuo para descomponer el sistema percibido de manera consistente correlaciona, precisamente, con su nivel cognitivo (en un sentido similar pero conceptualmente acotado a la optimalidad de la descomposición sobre “mapas rugosos”, véase Dosi *et al*, 2002).

Encyclopedic Dictionary, 1994) cercanamente emparentada con esta interpretación se refiere sencillamente a “algo que está flojo, laxo, o que sobra”.

Social enactment (TSE): pasaje al dominio público (y por ende social) de los acuerdos alcanzados en una organización; la observancia invariante de esta práctica (asentada en el criterio de “debido proceso”) impide -o por lo menos dificulta- el patrimonialismo, el nepotismo, y otros arreglos “preburocráticos” (en el sentido de Weber). Resulta simbólicamente equivalente a la “promulgación” de una ley.

Solow (condición de salarios de eficiencia, 1979): los salarios no son solamente un costo sino que además constituyen incentivos; así, un incremento en la tasa salarial puede inducir incrementos en el esfuerzo y, por ende, en la productividad. *Ceteris paribus*, esto reduce el costo laboral efectivo por unidad de producto. En esta hipótesis, el salario de eficiencia es aquél que minimiza el costo (cuando la elasticidad del esfuerzo respecto del salario es unitaria); la demanda total de trabajo a ese nivel es inferior a la oferta pero las firmas no tienen interés en bajar los salarios, generando desempleo. Otras explicaciones se relacionan con tradiciones o normas sociales (Akerlof y Yellen, 1986), minimización del oportunismo o *shirking* (Shapiro y Stiglitz, 1984), la selección adversa, los criterios de equidad, o la minimización de los costos asociados a la alta rotación (véase también Ellingsen, 1997).

Stakeholder: en sentido amplio, todo actor social cuya posición neta es afectada directa o indirectamente por las externalidades, tanto positivas como negativas, generadas por una unidad productiva. En sentido más estricto, la categoría comprende por ejemplo a los accionistas de la empresa, sus directivos, empleados y familias, los clientes y usuarios directos e indirectos, los proveedores corriente arriba, los residentes próximos a su localización, etc.. La “buena ciudadanía” corporativa ha de reconocer y contemplar estos legítimos intereses e interesados.

Superaditividad (propiedad de): dicese que una función donde se verifica que $f(x+y) \geq f(x) + f(y)$ es superaditiva; lo inverso se cumple en el caso de la subaditividad. En el paradigma de los juegos cooperativos esto se modela como un problema de asignación de costos: i) los *costos conjuntos* provienen de una *función no separable* del conjunto de productos y ambas características definen las economías de ámbito (o de *scope*, como en la integración horizontal o en ciertos distritos industriales y *clusters*, si bien es estos últimos dos casos operan también “externalidades de red”); ii) mientras que los *costos comunes* se definen sobre un solo producto (o factor) utilizado por múltiples usuarios (como por ejemplo la capacidad de gerenciamiento).

Sykes y Matza (técnicas de neutralización): técnicas semi inconscientes utilizadas por los agresores o perpetradores para “explicar” y desresponsabilizarse por sus actos; fueron estudiadas originalmente en el contexto de la delincuencia juvenil y extendidas posteriormente a la corrupción y otras formas de violencia y delito personal o institucional. Comprenden: la negación de la responsabilidad y de la existencia de injuria, la negación de la

víctima, la condena al condenador (denunciante, autoridad, etc.), y la apelación a lealtades superiores (véase Recuadro 9 en Vispo, 2006) .

Tarea - Rol - Trabajo (TSE): la tarea es una asignación para producir determinado producto (incluyendo criterios de calidad y cantidad) dentro de un tiempo de cumplimiento fijado, con los recursos adjudicados, y en el marco de ciertos límites especificados (políticas, procedimientos); un rol es la posición ocupada dentro de una organización; y el trabajo es lo que la persona debe hacer para cumplir con la tarea, utilizando su discernimiento para tomar las decisiones tendientes a superar los obstáculos que se le presenten.

Teoría Z (modelo de Ouchi, ver también Teoría X-Y de “McGregor”): interpretación del “Modelo J” (ver Sección III.6) que asume que los trabajadores no solo están naturalmente motivados en su trabajo sino que además son leales hacia su empleador; complementariamente, los gerentes confían en la sensatez y razonabilidad de las decisiones de sus empleados y por lo tanto funcionan más bien como “entrenadores”; los conflictos interpersonales serían elaborados y negociados con el jefe actuando como mediador. Las evaluaciones de desempeño serían más frecuentes que en el modelo A, pero las promociones serían más lentas.

Time span (intervalo temporal de discrecionalidad): plazo previsto para el completamiento de la tarea o secuencia de tareas más prolongadas del rol; mide el nivel de trabajo y correlaciona estrictamente con el estrato de complejidad.

Tirole (colusión en las organizaciones, 1996): incorporando conceptos de la sociología, analiza las organizaciones como redes de coaliciones y contratos cuya interacción altera la estructura de incentivos óptima, apareciendo pagos secundarios entre el agente y el supervisor (el *slack* de Cyert y March). Se muestra que el supervisor tiende a comportarse como representante de los intereses del agente; que en ocasiones puede ser deseable que las relaciones establecidas sean de corto plazo; y que ocasionalmente el supervisor no retiene el poder de decisión que su posición “central” (en el sentido de la información) le debería conferir. De esta manera, las jerarquías tienden a ser administradas mediante sistemas de reglas y constituir “burocracias”.

Tragedia de los bienes comunales: problema de acción colectiva en donde la explotación irrestricta -con decisiones descentralizadas- de un bien tenido en común (bosque, zona de pastoreo) implica que en el largo plazo el recurso se extinga por completo o resulte explotado por encima de su capacidad de renovación sustentable, con lo cual el beneficio social tiende a cero. Dos formas de impedir esto son el racionamiento de base normativa (temporadas de caza o pesca, derechos de riesgo por predio o familia) o la asignación -o, más frecuentemente, la apropiación *de facto*- de títulos de propiedad *de iure*.

Trinquete (*ratchet effect*): mecanismo mediante el cual los incrementos de productividad logrados por un gerente de unidad (ya se trate por ejemplo de una planta en la ex-URSS, o del responsable de una unidad académica) son descontados del siguiente presupuesto, castigando de esta manera la

innovación. En estos casos se torna usual ocultar las mejoras y desistir de su búsqueda activa, o lisa y llanamente malgastar el presupuesto corriente para no ser penalizado durante la próximo período (especialmente en los casos en los que el ahorro se relaciona con causas transitorias o exógenas). Una manera de amortiguar este impacto consiste en que la firma se comprometa de manera creíble (y aquí nuevamente aparece el factor “confianza”) a diferir el momento de ajuste de los estándares: véase en este sentido el conocido caso de la Lincoln Electric Co. (caso 376-028 Harvard Business School, 1975), en donde las renegociaciones de contratos se limitaban taxativamente a las motivadas por los cambios en los procesos o en los métodos de trabajo. Otro caso ampliamente documentado son las gerencias de las inmensas fábricas de la ex-URSS, donde los gerentes estaban sujetos a similar esquema de incentivos y donde la forma de revelar la verdadera productividad de cada uno de ellos consistía en rotarlos de destino²⁷².

Up or Out (regla de “ascender o marcharse”): en el contexto de la práctica burocrática de “empleo vitalicio” (p. eje. en muchas agencias de gobierno) esta regla permite la extracción de rentas brindadas por las generaciones más jóvenes (ver “Modelo J”). En efecto, esas capas etáreas desearán permanecer en la organización precisamente con dicha finalidad, pero como no existe posibilidad alguna de ascensos masivos se destruiría el incentivo a permanecer imponiendo un costo para la organización debido a la pérdida de rentas generadas por los agentes más capaces (y/o esforzados). Este costo se minimiza cuando se acopla la política con un sistema de evaluación eficaz, dado que el subconjunto de población de alta productividad tendrá así mayores oportunidades de permanecer “en carrera”. Nótese sin embargo que algunas organizaciones de este tipo -como los ejércitos profesionales- no excluyen a los retirados de la “identidad corporativa” (ver Akerlof y Kranton, *op cit.*), con lo cual mantienen una fuerza laboral potencial inmediatamente disponible, claramente articulable como “metaorganización” en los términos del Anexo I.

URM (TSE): una Unidad de Reconocimiento Mutuo abarca tres estratos y es lo bastante reducida (menos de 250 integrantes) como para que todos sus miembros puedan reconocerse entre sí (véase también FMR).

Valores (TSE): un código de valores compatibles con una organización requerida articula las necesidades del individuo con las sociales, y comprendería: la confianza y seguridad mutuas, la sinceridad, convicciones democráticas, el respeto de los valores personales, oportunidades para usar a pleno las capacidades potenciales de manera acorde con el crecimiento individual, diferencias equitativas en las remuneraciones, claridad de responsabilidades, y gerencias competentes, comprensión y satisfacción idónea de las necesidades de clientes y usuarios, e integridad en el trato con el gobierno, la comunidad, los proveedores e inversores.

²⁷² Algo análogo sucede con las típicas rotaciones geográficas de los militares de carrera (técnica por otra parte ya utilizada en el imperio romano) y los criterios de *arms-length* en el trato, destinados a impedir la colusión o las relaciones preferenciales debidas a la proximidad o la persistencia del vínculo (véase también en este sentido el ejemplo de las diócesis cristianas pre-Niceanas en White, 1992).

Van Zandt y Radner (procesamiento descentralizado de información en tiempo real²⁷³): estudian la manera en que las restricciones sobre la capacidad de procesamiento humano de la información afectan la escala de las organizaciones, e identifican tres fuentes de deseconomías: i) la diversificación de riesgos heterogéneos (positiva); de información y costos (positiva); y el efecto de *crowding out* de la información más reciente debido a las demoras en el tiempo de procesamiento (negativa). Los resultados indicarían que las restricciones de procesamiento, sumadas al requisito de integración de la información, refutan los argumentos “replicativos” que suelen utilizarse para sostener la hipótesis de retornos no decrecientes a escala (véase en este sentido “Simon” y “Calvo y Wellisz” en este mismo Glosario).

Waldman (asignación de puestos, señalización, y eficiencia): analiza un modelo en donde la habilidad del trabajador es observable solamente para la firma en la que trabaja el agente, pero en donde las demás firmas utilizan la asignación de puestos como “señal” de habilidad. Se encuentra que los salarios tienden a estar más asociados a puestos que a niveles de habilidad; que suelen ocurrir asignaciones ineficientes de trabajadores a puestos ya que aún cuando la firma disponga de información completa sobre la habilidad su asignación no necesariamente maximiza el producto del agente; y que la gravedad de esta ineficiencia tiende a estar negativamente correlacionada con el nivel de capital humano firma-específico en la economía.

Weick: entiende que el comportamiento en las organizaciones no está primariamente dirigido a objetivos, sino que éstos son “descubiertos” mediante la acción y que se utilizan relatos y racionalizaciones para justificar la conducta retrospectivamente, más que para dirigirla desde el inicio. En este marco, el discurso racional de los ejecutivos sería meramente retórico: la ambigüedad, y las incertezas caracterizan a los sistemas “débilmente acoplados” en donde las interacciones y el discurso están fundamentalmente orientados a asegurar el orden²⁷⁴. De esta manera se pone el foco sobre los procesos de organización, y no sobre las organizaciones.

Williamson (modelo de discrecionalidad gerencial): entiende que los administradores suelen disponer de la discrecionalidad suficiente como para dedicarse a maximizar su utilidad personal (ingresos y privilegios, poder y prestigio, “territorio” o cantidad de empleados) de manera que el nivel de los beneficios empresariales es una restricción y no figura en el maximando de la función objetivo. Solamente si el desempeño resulta inferior a ese umbral la seguridad en el empleo de los gerentes se ve amenazada; algo similar a esto último sucede en las grandes *kaisha* japonesas (véase por ejemplo Abegglen *et al*, 1985; véase también la entrada Coase en este Glosario).

Weber (teoría burocrática de): el autor identifica los siguientes rasgos básicos de una estructura de *bureau*: i) existe una autoridad suprema en el ápice, cuya fuente de legitimidad puede ser externa al sistema jerárquico que comanda; ii) los funcionarios son independientes en lo personal y sujetos a la autoridad

²⁷³ Sobre este tipo de problema “computacional” y sus aplicaciones a las jerarquías organizacionales, véanse también por ejemplo Page (1996), De Vany (1998), y Visser (2002).

²⁷⁴ Véase también March y Olsen (1975).

interna solo en cuanto a sus obligaciones oficiales; iii) cada puesto tiene una área de competencia legal claramente delimitada; iv) la estructura está organizada en una jerarquía nítidamente definida (los nodos se interconectan con una topología de árbol y no de red); v) se accede a la relación contractual mediante una selección en principio libre; vi) los candidatos se seleccionan sobre la base de antecedentes técnicos (diplomas, exámenes) y son nombrados, pero no electos; vii) la remuneración es un salario fijo graduado en relación al rango ocupado en la jerarquía que generalmente da derecho a una pensión de retiro; viii) se entiende que el puesto constituye la única -o por lo menos principal- ocupación del agente; ix) constituye una “carrera” con un sistema legal de promociones por antigüedad o eventualmente desempeño; x) el agente está completamente separado de la posesión o propiedad de los medios que administra (no patrimonialista) y no se puede apropiarse de su posición (no venal ni népota); xi) el agente está sujeto a un sistema de disciplina y control de la conducta en su puesto. En las últimas décadas la aplicación de este esquema en la administración pública ha sido puesta en cuestión y se han propuesto sucesivamente alternativas como las descritas sucintamente a continuación:

Cuadro V.5: Comparación de modelos de reforma administrativa

[Fuente: adaptado de Schneider Ross, 2002]

	Weberiano	Gerencial	Responsabilización
Principales problemas detectados	Personalismo clientelismo patrimonialismo	Ineficiencia, rigidez, “red tape”	Abuso de poder ²⁷⁵ , Arbitrariedad, falta de responsabilización y respuesta al ciudadano
Principales objetivos	Universalismo, profesionalismo, meritocracia, honestidad	Eficiencia, capacidad de respuesta ante clientes, flexibilidad	Control democrático directo por los de ciudadanos o las legislaturas
Procedimientos administrativos característicos	Examen de ingreso, estabilidad, reglas, promoción por mérito o <i>seniority</i> , carrera interna, supervisión	Contratos de gestión, competencia entre agencias, descentralización, fin de estabilidad	Supervisión legislativa, confirmación de designados, participación
Resultados negativos no deseados	Rigidez, pérdida de responsabilización, ritualismo, ineficiencia	Clientelismo y pérdida de responsabilización, mercantilización	Politización y manipulación, demoras excesivas, procedimientos engorrosos

Yerkes-Dodson (ley de²⁷⁶): relaciona el desempeño (que podemos interpretar como la calidad de las decisiones) con el nivel de presión o estrés, entendiendo que la efectividad se incrementa -hasta determinado punto- con la presión para pasar luego a una respuesta posiblemente “achatada”; finalmente el nivel de desempeño decaerá debido al exceso de estrés. Una “segunda ley”, también basada en regularidades empíricas y experimentales, postula que cuanto más difícil la tarea, menor resulta el nivel de estrés al cual se alcanza el desempeño óptimo.

²⁷⁵ Vafaï (2005) presenta un modelo sobre el abuso de la autoridad en las jerarquías.

²⁷⁶ Para una aplicación de esta “ley” en el contexto de paradigma de la racionalidad limitada, véase Kaufman (1999).

Anexo I: Sobre la posible existencia de “metaorganizaciones requeridas”

En este Anexo se plantea de una manera exploratoria y seguramente algo provocativa, una posible extensión de la Teoría de Sistemas Estratificados a las “metaorganizaciones”, entendiendo por ello los esquemas o formas de producción que van más allá de las “firmas” u “organizaciones” definidas como Jerarquías de Responsabilidad Gerencial (JRGs)²⁷⁷.

En tanto se trata de una hipótesis de trabajo *prima facie* plausible -pero evidentemente incompleta- ha sido relegada a un estatus distinto del resto del trabajo, como propuesta de “aplicación” o extensión de criterios que, según el leal saber y entender del autor, no estaban contenidos en la teoría original de Elliot Jaques. En efecto, intentaremos persuadir al lector que es posible distinguir “quasijerarquías de estratificación cognitiva” (QJECs^{VG}, postuladas como forma “generalizada” y laxa de las JRGs) en los entramados y en las “redes”, en la mayoría de los distritos industriales que responden a una caracterización marshalliana, y en los esquemas de subcontratación (tanto de “capacidad” como de “especialidad”). E, incluso, encontraremos operando, con incontenible fuerza centrífuga, quasijerarquías al interior de formas cooperativas “ideales” al estilo de las unidades productivas de la Yugoslavia de Josip Broz (véase Vanek, 1958; y la “experiencia Mondragón”²⁷⁸), de las “empresas recuperadas” del post-default argentino, o de las asociaciones de pseudopares reminiscentes de la horda primigenia y “parricida” que conjeturara Freud (1943).

En realidad, la presente Subsección deber ser tomada tan solo como un bosquejo de “programa de trabajo”, sin capacidad presente alguna como para entrar en directo contraste o polémica con las numerosas ideas, teorías, pseudoteorías, modas, y prejuicios relativos a los fenómenos aquí tratados en forma directa o tangencial. Establecido este *caveat*, sigue a continuación una tipología tentativa, no exhaustiva, y basada en conjuntos no del todo disjuntos, de las principales formas metaorganizacionales en donde pueden identificarse “quasijerarquías de estratificación cognitiva”. Incluiremos como clases representativas de estas QJECs a las siguientes: i) JRGs diferentes y separadas que conforman una supraunidad, por lo menos respecto de algunos procesos altamente significativos; ii) supuestas organizaciones que en verdad son un conjunto de asociaciones semiautónomas y separables; iii) metaorganizaciones en sentido estricto en donde un segmento oculto o velado que formalmente *no* constituye parte de la organización, resulta crítico y estructuralmente inseparable de la parte visible; iv) las mallas o entramados de organizaciones independientes que, en conjunto, constituyen una suerte de “ecología” emergente.

²⁷⁷ Por supuesto, toda organización jerárquica está invariablemente imbricada (en el sentido del *embeddedness* de Granovetter, 1985) en redes sociales que la sostienen, acotan, y otorgan sentido. Sobre esto véase también Bachmann (2003).

²⁷⁸ Véase <http://www.sfworlids.com/linkworld/mondragon.html> (última visita: Oct. 30, 2005).

Fragmentos que se resuelven en una Metaorganización (A.1.1) (ninguno de las anteriores, o bien que estarían bien amaestrados²⁷⁹)

Se trata de un ente real -en un sentido muy concreto aunque usualmente no jurídico- compuesto de múltiples miembros aparentemente independientes: típicamente organizaciones intensivas en subcontratación marcadamente jerárquica²⁸⁰ (recuérdese que “subcontratar” es una de las formas posibles de “delegar”). Una ilustración típica nos la brindan diversas instancias de la industria automotriz, como por ejemplo:

- Toyota-shi: la extensa “Ciudad Toyota” ubicada al sur de Tokyo, que constituye a la vez un robusto distrito industrial, una densa Comunidad de Practicas²⁸¹, un *cluster* de innovación tecnológica, y un núcleo identitario definido (facilitado, por supuesto, por los rasgos idiosincrásicos de una muy uniforme población local). En términos de Szarka (1989), se trataría de una red de intercambio fuertemente acoplada que, sin embargo, exhibe elementos tanto de control y coordinación, como de cooperación²⁸².
- Las estructuras de subcontratación al estilo del “modelo López” (Yoguel *et al.*, 2000²⁸³), que a primera vista remiten sugestivamente al análisis pionero de Buttrick (1952) sobre el efímero modelo productivo de los talleres multiartesanos de la industria del armamento a mediados del siglo XIX, en los EEUU. A pesar de que puedan verificarse interesantes procesos de aprendizaje social conjunto, se debe clasificar como modelo fuertemente jerárquico y no “de red”, porque no existe equivalencia siquiera aproximada entre las diversas “organizaciones”.
- También ofrece este sector industrial abundantes evidencias circunstanciales y anecdóticas -pero concordantes- de la existencia de articulaciones cognitivamente estructuradas a nivel interpersonal e intrafirma, como por ejemplo el intercambio simbólico que se describe a continuación: a principios de los años 90 el Gte. de Calidad de una importante terminal automotriz radicada en la Argentina no tenía personal alguno a su cargo, a pesar de la proclamada importancia de las “nuevas” tecnologías de TQM. La aparente contradicción no era tal, y así quedó aclarado cuando levantó el teléfono para espetarle (enfrente del entrevistador) improperios variados a un interlocutor que resultó ser el dueño de una planta autopartista sumamente conocida, quien aceptaba con

²⁷⁹ Subtítulos inspirados en -y reclasificados- de J.L. Borges (1960).

²⁸⁰ En los casos en que el subcontratista es “de especialidad” y de una escala de complejidad comparable a la de sus clientes (como por ejemplo la Nihon-Denso respecto de las terminales japonesas, o la fundida Delphi respecto de su corporación madre GM) el sistema coevoluciona probablemente sin directrices explícitas, pero la articulación necesariamente se verifica en niveles de complejidad congruentes (planificando, por ejemplo, el desarrollo concurrente de tecnologías en similar horizonte temporal).

²⁸¹ En el sentido de Wenger (1998 y 2000); ver asimismo Sedita (2003).

²⁸² Se sigue de esto que los mecanismos de minimización de conductas oportunistas al interior de las JRGs involucradas en una metaorganización probablemente tiendan a diferir de los vigentes en la misma metaorganización, en relación inversa al grado de confianza recíproca.

²⁸³ Cabe señalar que este esquema era observable en Planta Pacheco por lo menos desde 1992, cuando el taller de Bertrand-Faure ya estaba “internalizado” en similares condiciones. Sobre los costos de transacción y el tamaño de la firma, véase además Nooteboom (1993).

cierta pasividad y naturalidad el lugar de “capataz incompetente” que inequívocamente le asignaba la diatriba de su “meta-jefe”.

En estos casos la identificación de estructuras jerárquicas extraburocráticas resulta inmediata, pero también otras actividades, tanto industriales como de base agropecuaria (generalmente en sectores de contenido tecnológico medio o alto o, por lo menos, intensivos en patentes), muestran en este sentido similares características:

- La planta Martínez de IBM aplicaba en los años 80 un importante programa de “desarrollo de proveedores” y, en ese contexto, la firma Knitax elaboraba las partes plásticas de las impresoras y era responsable del montaje final y del despacho directo bajo aseguramiento^{VG} de calidad a exigentes mercados asiáticos. El dueño -y los empleados- eran claramente “subordinados” del respectivo funcionario de mediano rango de la planta, quien a su vez era completamente responsable por la producción de las líneas “dedicadas” en el contratista. De hecho, desde el punto de vista de la red informática de IBM (una VAN pre-internet) la ubicación geográfica era irrelevante, puesto que todas las líneas automatizadas de producción ya se hallaban bajo telemetría continua en formato EDI (*Electronic Data Interchange*).

A su vez, resulta interesante destacar que esta planta (a la sazón el principal exportador “tecnológico” del país) era considerada por su casa matriz como poco más que un “subcontratista” periférico²⁸⁴ con capacidades de procesos limitadas y nulo aporte en investigación y desarrollo, especializado tradicionalmente en “colas de producción” alejadas a la frontera tecnológica²⁸⁵.

- Similar tipo de relación jerárquicamente estratificada puede hallarse en las *filières*²⁸⁶ de numerosas agroindustrias que, a diferencia de las dos anteriormente mencionadas, no son intensivas en operaciones de ensamblado. Un caso representativo puede consultarse en Castillo López *et al* (2005), donde los autores analizan cinco formas sucesivas (en el sentido analítico, pero no necesariamente temporal) de organización de la producción de pollos, cuya evolución durante las últimas décadas es similar en diversos mercados tanto europeos como latinoamericanos. En efecto, el mercado pasó de ser provisto por numerosos proveedores pequeños e

²⁸⁴ De hecho, los funcionarios entrevistados sabían perfectamente que “los días de la planta como parte de la constelación IBM estaban contados” (*sic*), tal como quedó confirmado un lustro después cuando la misma fue cerrada. Nótese que por tratarse de un mercado de trabajo interno con muchos rasgos de “organización requerida”, los miembros más valiosos del plantel eran considerados “ciudadanos” de la corporación mundial y algunos siguieron sus carreras fuera del país [NdA: años después del escándalo de corrupción conocido como IBM-BNA, la planta fue reciclada como “centro de servicios tecnológicos” con personal totalmente renovado, mucho más joven, y de distinto perfil de habilidades].

²⁸⁵ Esto implica que su ventaja comparativa *dinámica* consistía en “cotizar” series cortas como minimizador de costos (en el sentido de “ciclo de producto” de Vernon) en el contexto del comercio intrafirma sur-norte (incluyendo precios de transferencia “ajustados por GATT” y el régimen impositivo local).

²⁸⁶ Entendiendo el término como la cadena de un producto o grupo de productos y las operaciones sucesivas desde la materia prima hasta el bien final (Caldentey, 1998).

independientes en condiciones competitivas a una forma de quasi integración vertical en donde el ex-granjero no es más que un empleado que soporta ingentes esfuerzos y la parte más “sucias” del proceso, mientras que la firma transnacional es dueña de la línea genética, del material vivo, de la fórmula y de los procesos del alimento balanceado, y del producto final²⁸⁷.

- En fin, en esta interpretación también podrían exhibir rasgos de metaorganización las formas oligopólicas conocidas como “liderazgo de Von Stackelberg” (cuando se supone reacción de Cournot por parte de los seguidores “pequeños”). En efecto, este esquema puede observarse por ejemplo en algunas ramas textiles en donde la empresa “grande” está en condiciones de computar la “función de producción micro” y tomar, de hecho, las decisiones de maximización para todo el conjunto productivo; obviamente, el horizonte de planeamiento de esta firma nodal debería ubicarse en un estrato superior al de las “pequeñas”, que implícitamente son sus “plantas” descentralizadas.

Este tipo de organización se corresponde cercanamente con las “estructuras transaccionales”²⁸⁸, y usualmente es posible hallar una firma focal, un núcleo o pivot, o una agencia estratégica responsable de los procesos de concepción, coordinación, y control de la cadena de valor (ejemplo paradigmático sería la firma Benetton). Asimismo, la “integración” puede llevarse a cabo en el plano cultural (como, buena medida, en los distritos industriales del tipo del Silicon Valley); mediante dispositivos mediáticos que creen y promuevan una imagen de marca reconocida; o mediante la integración logística.

El ente aparente es apenas un conjunto de fragmentos (A.1.2)

(embalsamados, que a veces se agitan como lechones locos, o bien que están sueltos)

Una única entidad desde el punto de vista formal y aparente, formada en verdad por múltiples componentes que -en principio y en teoría- serían

²⁸⁷ Es interesante notar que la especificación contractual es formalmente muy similar a la de la firma Knitax aludida en párrafos anteriores (asimismo característica del PAI para la remuneración de vendedores a comisión con zona fija asignada, véase Milgrom y Roberts, *op. cit.*): un factor α (que representa el componente renegociable de “salario”), un $\beta \times Q$ (proporcional a la tasa de engorde descontando muertes de pollitos BB, que capta el esfuerzo y diligencia en el manejo); y un γ que “premia” su desempeño relativo comparando con la media de los demás productores (con este efecto trinquete se fuerzan ganancias de productividad y se facilita el aprendizaje en toda la “red”). Similar sendero podrían seguir los contratos de engorde de ganado vacuno a corral en hotelería, si y cuando los mercados alcancen suficiente “liquidez”.

²⁸⁸ Párrafo basado en Fréry (1997); véase también Walter (2001). Nótese que se propone una perspectiva histórica, entendiendo que distritos como Prato tienen una matriz medieval (algo también visible en la marcada especialización distrital de las industrias tradicionales del Japón) y que la forma de firma capitalista integrada (à la Chandler) podría constituir apenas un episodio evolutivo transitorio; así, las estructuras transaccionales bien adaptadas a los “Small Worlds” (Watts, 1997) reales del medioevo podrían resultar también competitivas en un “pequeño” mundo virtual.

estructuralmente separables²⁸⁹ sin que por ello los fragmentos pierdan su fuente de identidad ni su capacidad operativa²⁹⁰. Algunos ejemplos relativamente frecuentes:

- Aglomeraciones de diversas asociaciones de pares cada una de las cuales, a su vez, constituye una comunidad de práctica, como por ejemplo el staff médico de los servicios de un hospital central (cardio, rayos, laboratorios, carpintería...), o los departamentos o facultades de una universidad (humanos, sociales, exactos, empíricos...). Si bien este tipo de entorno puede resultar facilitador de la innovación, también tiende a albergar una persistente tendencia hacia comportamientos de desplazamiento de objetivos y/o búsqueda de rentas, especialmente cuando no existe posibilidad efectiva de “desalojar” un equipo o proveedor de servicios comparativamente incompetente.
- En otros casos, es posible observar marcadas diferencias en el “verdadero negocio” (o tarea) de las subunidades del ente-organización, ya que algunas pueden discrepar marcadamente de sus propios objetivos explícitos, tal y como figura en el mito fundante, o como se asienta en el sentido común superficial. Así, se observan institutos de investigación que parecen funcionar como oficinas de contratación de “amigos de la casa”²⁹¹; o bien que constituyen federaciones laxas que, como kioskos de un bazar, apenas comparten un paraguas institucional pero difieren dramáticamente en las prácticas que evidenciarían la pertenencia a una identidad cultural común. En muchos de estos casos, entonces, las unidades de organización pertinentes para el análisis son las que surgen de una cuidadosa fragmentación y recorte del objeto observable, puesto que en propiedad lo que se “ve”, no “existe” *qua* verdadera organización.
- En fin, otra posible instancia que cabe mencionar sería cierto tipo de *holding* construido a partir de factores de competitividad espurios y transitorios, como por ejemplo el ex-grupo Exxel, cuya existencia parecería más bien relacionarse con una “racionalidad” macroeconómica y financiera marcadamente efímera o, por lo menos, no sustentable.

²⁸⁹ Ejemplos o instancias usuales de “separabilidad” provenientes de la teoría de la organización industrial serían: las políticas *antitrust* que dividieron la megafirma ATT en varias regionales y un laboratorio; el reciente juicio contra Microsoft donde una de las alternativas consideradas consistía en separar la empresa “en capas” (sistema operativo, navegadores, suites); o la segmentación de Segba en empresas de generación, transporte, y distribución eléctrica. Esta separabilidad también suele resultar en procesos de *spin-off* (a diferencia de los casos antes mencionados, se trata aquí de decisiones voluntarias con alta probabilidad de mantener afinidad cultural en la red de intercambio posterior, como por ejemplo el caso Fujitsu-Fanuc).

²⁹⁰ Excepto, claro está, economías de escala en los servicios compartidos (de estrato cognitivo inferior al de la prestación profesional); economías de alcance en ciertos niveles de gestión, planificación, y marketing (probablemente con horizonte de planificación más largo); o eventualmente ciertas complementariedades tecnológicas (de naturaleza relativamente transitoria).

²⁹¹ Obviamente, la contratación de amigos o parientes no impacta necesariamente de manera negativa en la eficacia, eficiencia, o equidad de una unidad organizacional, excepto cuando aparecen conflictos de intereses y lealtades, intercambios de favores personales *in lieu* de contratos profesionales, administración discrecional de recursos públicos... o alguna de las múltiples, posibles, y frecuentes combinaciones de las anteriores circunstancias.

En los primeros dos casos un rasgo característico común sería cierta tendencia a desarrollar insuficiencias crecientes en la articulación ordenada de los estratos cognitivos, que se tornan visibles al momento de tratar asuntos “de consorcio”; muy especialmente en el largo plazo. Este problema resulta particularmente acuciante debido a que los mecanismos de co-gobernanza usuales en este tipo de asociación suelen implicar que los actores retienen cierto poder de veto y, por lo tanto, el “núcleo” de la coalición es vacío (análogamente al caso estudiado por Leijonhufvud, 1996); tampoco se detecta - o en todo caso tiende a esfumarse rápidamente- una lógica sincera de acción colectiva²⁹². En el último caso no resulta casual que, al igual que en los antes mencionados, tampoco pueda hablarse con propiedad de la “identidad” de la organización portante.

En otras palabras, estas dificultades potenciales y tendenciales para articular estratos “*intraburocráticos*” aún en los casos en que se cuenta con una estructura formal, contrasta marcadamente con el caso anterior e inverso, en donde no hallamos JRGs pero sí *quasi* jerarquías cognitivas.

Metaorganizaciones en sentido estricto (A.1.3)

(pertenecientes al Emperador, o a los camellos...)

Se trata de sistemas en donde el funcionamiento adquiere sentido (o, en todo caso, su verdadero sentido) al considerar un conjunto que *no* está integrado por fragmentos semiautónomos pero evidentemente ligados -como en el primer caso- o por una unidad autoevidente pero fragmentada -como en el segundo. En el caso que nos ocupa, en cambio, alguno de los componentes relevantes de la metaorganización permanece *velado*, y es éste su rasgo distintivo y, a la vez, el requisito central. Cabe mencionar algunos ejemplos de mero valor ilustrativo:

- Es frecuente hallar en el sector privado empresas -por ejemplo, PyMEs textiles- cuyo “secreto” competitivo consiste en una arquitectura fiscal diseñada para evadir impuestos. Estos esquemas usualmente involucran “empleados” (que podrían entenderse también como microemprendedores asociados) pertenecientes a la planta permanente de la AFIP o de la Aduana y cuya tarea clave es la de permitir, por ejemplo, la importación de *containers* “mal clasificados”, o asegurar que la firma en cuestión jamás aparezca como “gran contribuyente”. Algo similar puede llegar a ocurrir cuando una empresa (viable en sí misma) no es más que una “fachada” para el verdadero negocio, por ejemplo, un hipotético servicio de correos o de logística que se desdoblara como red de tráfico de estupefacientes, o una empresa que fuera adquirida por otra solamente para absorber y saldar

²⁹² Evidencia cualitativa pero expresiva de este tipo de doble discurso, que sustenta y enmascara las ambivalencias entre las normas tácitas y conveniencias reales de los diversos grupos, y las necesidades “objetivas” de la “organización aparente”, son los diarios de sesiones de ciertos organismos electivos colegiados (como por ejemplo algunos consejos universitarios).

débitos y créditos fiscales (en tanto la “misión” de aquella resulte viciada o vaciada por la operación).

- En un sentido aparentemente similar, se ha observado en distintas plazas que algunos hipermercados se financian frecuentemente incumpliendo sistemáticamente los plazos de pago acordados con sus proveedores, a partir de su poder monopsonico. Tan regulares han sido estas prácticas que ocasionalmente dan lugar a negociaciones auspiciadas o coordinadas por el Estado para establecer códigos de “buena conducta”; lo que aquí se resalta es que, dependiendo de las condiciones macroeconómicas y del sistema institucional, esta lógica de funcionamiento puede llegar a constituirse en una de las principales “fuentes” de flujo de fondos y en el principal “origen” de las ganancias. Por esta razón la “organización” deberá ser comprendida en su verdadero contexto, análogamente a lo que sucede con los conjuntos biológicos de huésped-parásito.
- Como último ejemplo -o tal vez mera ilustración impresionista- de “metaorganización” propiamente dicha, en la Figura A.I se presenta una ilustración basada en el esquema expositivo de la Sección III.4; allí puede analizarse, a manera de hipótesis, el derrotero de transformación de una metaorganización, con motivo del proceso de privatización de los servicios de telefonía fija. Los componentes relevantes de la primera configuración (eje Noreste-Suroeste) son: i) en un lugar central que no necesariamente coincide con el núcleo planificador, la EP Entel, íntimamente asociada en asedado monopolio bilateral con ii) la filial local de la ET de origen alemán Siemens (convenientemente renombrada en alguna etapa populista como “Equitel”); completaba esta metaorganización ²⁹³ iii) un dispositivo “innombrable” de alto impacto para la prestación del servicio final al cliente: una pseudounidad virtual de características mafiosas²⁹⁴ que brindaba varios tipos de “servicios”: “desconectar” sin solicitud previa para cobrar restitución de línea, asegurar “nuevas” líneas robadas a terceros y ofrecer “puentes” extraoficiales, u ofrecer abonos para que alguna -o ninguna- de estas cosas sucediera (véase al respecto Moreno Ocampo, 1993). Debido a lo intrincado del sistema de “pactos” vigente, luego de la privatización hubo de ser desarticulado mediante la intervención de agentes externos especialmente contratados, e incluyendo un importante contingente de

²⁹³ Nótese que tanto la ET como la EP se clasifican -en términos de lo expuesto anteriormente- como organizaciones de tipo rentístico: una gracias al *slack* gerencial en el MI, la otra probablemente en sentido solo “residual”. Esta presunción se asienta en la falta de competencia y transparencia, y en el manejo arbitrario de los precios (y transferencias compensatorias) por parte de las autoridades políticas.

²⁹⁴ En ciertos contextos de anomia en agencias o grandes empresas estatales suele observarse el desplazamiento y concentración de la actividad de los *intrapreneurs*^{VG} (ver Pinchot, 1985) hacia estas unidades funcionales semiocultas, resultando en una generalización de la corrupción y en una dramática caída de la eficiencia y eficacia de la organización huésped. En tal microsistema de incentivos, de entre aquellos agentes de mayor capacidad cognitiva y menores restricciones morales en su comportamiento surgen, por ejemplo, emprendedores como los “nuevos oligarcas” de la ex URSS; estos grupos detentan, en general, saberes tácitos ó críticos (tales como los relacionados con “los pasillos” o “la carpa”) para etapas de “transformación”, privatizaciones masivas, etc..

personal “de calle” importado transitoriamente desde España²⁹⁵. En el segundo estadio el sistema llega a cierto equilibrio mediante la externalización de numerosas actividades fuera del *core* hacia subcontratistas que no ofrecerían a sus trabajadores mercados internalizados como (en principio) en la empresa privatizada, sino contratos estilo PAI. Persiste sin embargo una tercera “unidad” de la metaorganización, en tanto durante por lo menos los primeros años varias gerencias del Ente Regulador- con aval político del máximo nivel- omitían sistemáticamente el monitoreo legalmente sancionado, facilitando por tanto el funcionamiento del conjunto de manera análoga a la descrita en el primer punto de esta misma Subsección²⁹⁶.

Nótese, por una parte, que a lo largo del proceso varió la diagonal sobre la que se asientan ambas metaorganizaciones y, por el otro, que el *locus* de la “unidad” proveedora de servicios de “corte y reconexión” de cables urbanos ha sido situado “por debajo” de la superficie del CCD porque impone deseconomías externas al sistema, de forma “parasitaria” (que no es lo mismo que el “peso muerto” social de un monopolio en el análisis neoclásico).

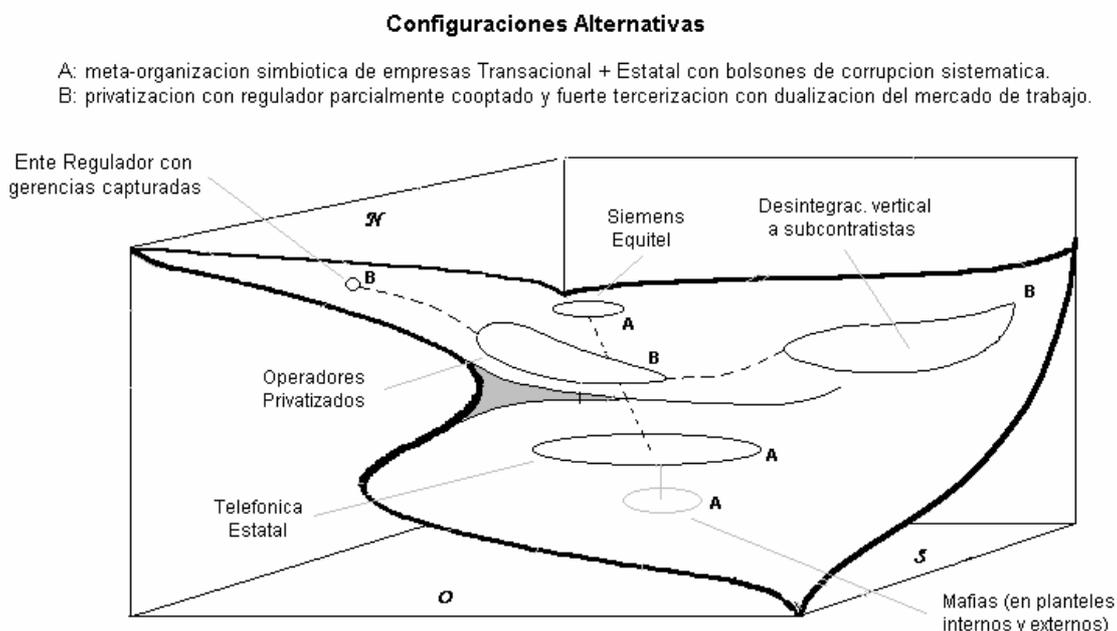
En estos casos, en donde suele verificarse corrupción, abuso de posición dominante, u otras formas de captación no contendida de rentas, cabe señalar que la unidad de observación adecuada debe necesariamente incorporar los “seudópodos” de las organizaciones formalmente delimitadas, por cuanto de cualquier otro modo el comportamiento y desempeño se tornarían ininteligible en lo sustantivo. Nuevamente, la estructura jerárquica cognitiva resulta bastante evidente.

Finalmente, un extraño híbrido metaorganizacional son las agencias paralelas o “duplicadas” (pero no necesariamente redundantes) tal como las descritas en el Recuadro de la página 164. Sin embargo, en este caso no queda del todo clara la existencia de una QJEC, excepto en la eventualidad de que la UEP reportara o dependiera informalmente de, por ejemplo, un “superministro”.

²⁹⁵ Podrá argumentar el lector que este tipo de metaorganización surgirá de manera natural e inevitable para “administrar” todo sistema de racionamiento que genere colas de espera y mercados “negros”. Sin embargo, el problema consiste en evitar la consolidación de emprendedores destructivos (en el sentido de Baumol, 1990) que dinámicamente alteran la topología del sistema creando intereses rentísticos difíciles de desalojar *ex post*. En todo caso, parecería preferible apelar a la discriminación de precios de la empresa real (*id est*. donde reside la Jerarquía de Responsabilidad Gerencial) *antes* de que ésta sea cooptada o sometida por una Quasi Jerarquía de Estratificación Cognitiva “invisible”, y estructurada sobre una red mafiosa informal.

²⁹⁶ Un resultado similar pero “sin caras visibles” -y por ende más tenaz- se aseguró mediante el *hardwiring*^{VG} del marco normativo cuando, por ejemplo, se diseñaron instancias de apelación judicial de las multas impuestas por el ente regulador que necesariamente generan demoras de alrededor de un lustro para la efectivización del pago, otorgando así un estímulo perverso al incumplimiento, si y cuando éste mecanismo de diferimiento de inversiones constituyera una fuente de financiamiento significativa (véase el caso de los ferrocarriles en la nota de Clarín, 19-11-05).

Figura A.1: Metaorganizaciones sobre la superficie CCD
(ejemplo, por supuesto, hipotético)



Redes Débilmente Acopladas (A.I.4)

(que de lejos parecen moscas o son innumerables, sirenas fabulosas, o tal vez incluidas en alguna otra clasificación)

Una última posible forma de metaorganización emerge de la taxonomía tentativa aquí propuesta: se trata de los *networks*, o “redes”²⁹⁷ de firmas o unidades productivas, entendidas en vaga oposición a las “cadenas” que se trataron en los puntos A.I.1 y A.I.2 anteriores. Se afirma aquí que en este caso, y a pesar de las connotaciones de la denominación, también pueden advertirse, aunque más no fuera ocasionalmente, sutiles formas y modalidades de estratificación quasijerárquica.

Tal vez resulte productivo enmarcar brevemente la discusión en términos coloquiales: inevitablemente comienza a existir una “red” siempre y cuando un nodo previamente involucrado exclusivamente en relaciones de tipo jerárquico (hacia arriba y/o hacia abajo) se vincula con otro que no es su predecesor o sucesor inmediato, ya fuera “salteándose” niveles dentro de la misma rama, como conectando con miembros de otra rama dentro del mismo nivel (esto es, sin respetar el procedimiento administrativo conocido como “vía jerárquica”). Por otra parte, desde que se admite que existen canales de comunicación no formales (à la Eztioni), se acepta la existencia de quasiredes²⁹⁸. En otras

²⁹⁷ Buen ejemplo de confusión entre las palabras y las cosas, el polisémico término “red” alude en primera acepción a una malla en donde, en estricto sentido topológico, cada nodo sería indistinguible de los demás.

²⁹⁸ La diferencia radica en que en una red “perfecta” (como en la malla de pesca) todos los nodos están conectados -o en contacto- con intensidad uniforme y con la misma cantidad de

palabras y en sentido estricto: si algo es una “red”, entonces no es una “jerarquía”.

UEPs: Una Estrategia Perversa....??

Un ejemplo pertinente del fenómeno de “metaorganización” de dudosa arquitectura desde el punto de vista de la articulación de estratos cognitivos son las Unidades Ejecutoras de Proyectos que con frecuencia constituyen “enclaves institucionales” no complementarios con las agencias gubernamentales que las predatan, y cuyos objetivos originales -o *aggiornados*- pretenderían fortalecer. En efecto:

*“... a pesar de las presunciones de transparencia y eficacia (por lo menos en el plano de las apariencias y en términos comparativos), las UEPs tienden a afectar “adversamente las agencias de línea a través de la atracción de algunos de sus mejores miembros [generando recelo y reforzando círculos perversos que conducen al deterioro de la gestión estatal] , y distraendo la atención de la construcción de sus propias capacidades para la implementación... Deben hacerse arreglos para incorporar las unidades a las actividades normales de las agencias de línea lo más pronto posible [para evitar daños institucionales potenciales]”. El objetivo explícito de asegurar la mejor gestión pasa a mezclarse con otros vinculados a la necesidad de garantizar la continuidad de la acción o de los equipos técnicos, o preservar el control político”²⁹⁹ [NdeA: nótese que, con el tiempo, el deslizamiento de la agencia paraestatal hacia un sistema de “cajas negras virtuales” es casi natural, especialmente en ausencia de una cultura de *accountability*]*

Es común observar además cierta difusión de prácticas autolegitimantes por parte de equipos profesionales, firmas consultoras, o grupos allegados a las autoridades políticas, orientadas a la absorción sostenida de recursos; esto evidenciaría *prima facie* comportamientos de tipo rentístico³⁰⁰. La duplicación de esfuerzos orientados hacia un mismo objetivo explícito pero sin perspectivas de continuidad, no asegura el cumplimiento de la agenda “oculta” inicial: circunvalar el poder de una burocracia estatal *supuestamente* paralizante, sobrepolitizada, desacreditada, y sin las capacidades *core*^{VG} necesarias ³⁰¹.

“vecinos” (si se trata del plano bidimensional, con cuatro celdas en un entorno tipo “Von Neuman” u ocho en el caso de un vecindario tipo “Moore”). Por supuesto es posible concebir “redes jerárquicas”, como en el caso de la denominadas “neuronales”, donde *las conexiones entre los nodos tienen distintos ponderadores y es precisamente esto lo que permite introducir diversas arquitecturas de “aprendizaje”*.

²⁹⁹ Tomado de Martínez Nogueira (2002); nótese la similitud con el razonamiento de Hirschman (Recuadro de la página 56).

³⁰⁰ Fuente: *ibidem* Nota anterior y comunicación del Dr. F. Suárez en el Seminario sobre “Sociología de la Corrupción” (Programa de Doctorado UBA-FCE, 2002). Recuérdese además el análisis seminal sobre las “sociedades buscadoras de rentas” de Krueger (1974) y, en similar mismo sentido, Bhagwati (1982) y Mehlum *et al* (2001); el foco de estos estudios es el impacto de la corrupción sobre el desarrollo de los países, y no de las organizaciones.

³⁰¹ Véase Osborne y Gaebler (1995), y el Cuadro V.5 en el Glosario.

Pero tal y como oportunamente mostró H. Simon (1962), la complejidad tiende a organizarse jerárquicamente en estratos con diferentes grados de libertad; en efecto, en una red todos los nodos son iguales... pero hay algunos nodos más iguales que otros: alguno (o, en todo caso, algún subgrafo de la red) será un innovador schumpeteriano³⁰², o exhibirá el horizonte temporal de planificación más largo; o tal vez los nodos no absorberán los *shocks* exógenos con la misma plasticidad y velocidad... y algunos serán más heterónomos, amoldándose al escenario en vez de tratar de modificarlo (comportamiento éste último por otra parte exclusivo y típico de los estratos V y superiores y, por lo tanto, relativamente inaccesible para una PyME o PyMO “normales”).

Cabe identificar de manera provisoria una forma metaorganizacional RDA (de red débilmente acoplada) toda vez que: i) las partes obtienen economías externas de aglomeración y alcance à la Marshall³⁰³; ii) ninguna de ellas es significativamente más “grande” -o dominante- que las demás; y iii) podrían plausiblemente sobrevivir de manera independiente aunque quizás debilitada (lo cual no sucede con las formas descritas en A.I.1 y A.I.3, pero sí en la A.I.2)³⁰⁴.

Está claro que si el distrito marshalliano³⁰⁵ es la “red” por antonomasia, estas redes sin embargo no pueden explicarse sin apelar a categorías tradicionalmente fuera del alcance de la “economía”, como por ejemplo una cultura compartida, relaciones frecuentes y “cara a cara”, normas de reciprocidad, y confianza interpersonal. Pero nótese que esto de ninguna manera demuestra la *inexistencia* de estratificaciones cognitivas jerárquicas al interior de la red o en sus interfases con el resto del sistema económico-social: en efecto, típicamente surgen diversas formas de *brokers*, “supervisores”, compañías organizadoras, cámaras, *knowledge managers*, intermediarios independientes³⁰⁶, etc. operando con un alcance de percepción de y planeamiento superior a de las unidades “subordinadas”³⁰⁷. De hecho, en múltiples ocasiones -como en el caso del *impannatore* de Prato o los *converti* de Cuomo- la relevancia de este tipo de agente para el funcionamiento de la “red” ha sido detectada y descrita convincentemente, y parece evidente que despliegan su actividad, a manera de bisagra cognitiva, en un estrato caracterizado por un horizonte de planeación superior al requerido por la firma

³⁰² En los sentidos que especifica Schumpeter (1934).

³⁰³ Según Marshall (1922) los distritos constituyen verdaderas “incubadoras de variaciones”, asegurando también una rápida difusión de estas innovaciones.

³⁰⁴ Sin embargo -y hasta donde alcanza el conocimiento del autor- no ha sido aún probado *strictu sensu* que las redes productivas exhiban “economías de red”^{VG} (en el sentido técnico microeconómico de, por ejemplo, Economides, 1996 o Varian, 1999).

³⁰⁵ Se sugiere al lector interesado consultar la relectura que propone Becattini (1997) de las “anomalías marshallianas”.

³⁰⁶ Véase Callon (1991). Se sugiere un recorrido por el sitio web del CSI (Centre de Sociologie de l’Innovation, de Paris): <http://www.ensmp.fr/Fr/Recherche/Domaine/ScEcoSoc/CSI/CSI.html>

³⁰⁷ Quien haya tenido la oportunidad de acompañar delegaciones de pequeños industriales mercadointernistas al extranjero en sus primeros escafeos en un escenario globalizado, habrá seguramente observado que las reacciones diferenciales pueden ordenarse (de manera sumamente intuitiva pero asombrosamente confiable) según una escala arbitraria y visceral que se lee sobre una combinación de la ansiedad, el grado de “bloqueo”, y la depresión. Además de depender del temperamento y de la etapa vital, dicha escala correlaciona estrechamente con los estratos de capacidad cognitiva y tiene de hecho cierto poder predictivo.

“promedio” de la red, en un estilo que recuerda a los agentes coladores de órdenes en el sistema de producción doméstico prefabricado (véase Langlois, 1997, 2002; Silver, 1994).

En fin, otra forma de producción en donde no suele resultar tarea completamente trivial identificar el nodo central o dominante de la “red”, pero en la cual sin embargo usualmente tiende a verificarse cierta estratificación cognitiva, es la de las “cooperativas” de pares (véase próximo Recuadro).

A manera de síntesis: en esta breve Subsección hemos adelantado una hipótesis, *prima facie* plausible y tal vez incluso bastante intuitiva para muchos lectores. Se refiere esta conjetura a la posibilidad de hallar eslabonamientos que respeten una estratificación de los niveles de complejidad cognitiva que describe la TSE en los sistemas de intercambio productivo que se desenvuelven por *fuera del mercado, pero entre organizaciones* diversas y distinguibles. A estas tramas de vínculos densos y altamente significativos para el *output* conjunto los hemos rotulado como “metaorganizaciones” (incluyendo quasijerarquías no gerenciales y pseudoredes); sobre éstas predicamos, a manera de hipótesis de trabajo, que toda vez que su funcionamiento sea evaluado como “eficaz y fluido” (categorías éstas más laxas que la de “eficiente”) entonces debería ser posible identificar articulaciones “requeridas”, en un sentido jaquesiano restringido.

¿ *Coopera ficta*, o “*primus inter pares*” ?

Persiste en el imaginario colectivo cierta fantasía referida a la posibilidad de existencia de un estado de gracia en donde redes de individuos -todas y todos pares y equivalentes entre sí- producen sus medios de supervivencia de manera cooperativa en un contexto de intensas relaciones de tipo social (y no meramente económicas, en el sentido de *calculativas*). Como instancias concretas y contemporáneas de este fenómeno se han postulado i) ciertas formas de producción y comercialización agraria; ii) redes solidarias de trueque y de microcréditos; iii) cooperativas de trabajo en fábricas reflotadas por sus trabajadores (muchas de las cuales reconocen su origen en coyunturas de profunda crisis, tal como la del año 2001); o bien iv), las cooperativas que resultaron de programas de privatizaciones que expulsaron mano de obra excedente de megaempresas estatales (por otra parte conocidas por la práctica sistemática del nepotismo en todos los niveles jerárquicos). En los dos últimos casos mencionados cabe notar que se trata de instancias de desaparición de la figura dominante y ordenadora (empresario o Estado), cuya fuga deja -en términos simbólicos freudianos- un conjunto de “pares” ante un vacío de poder, hermanados precisamente por esa circunstancia (y no necesariamente por el reconocimiento mutuo de alguna paridad técnica o equivalencia de capacidad).

Este reconocimiento y la tramitación de las desigualdades en el grado de motivación y de capacidad de los individuos, que permitirían una transición y reinserción no traumática *en el mundo de la producción capitalista* en el que se hallan inmersas estas formas cooperativas (que, en general, no fueron escogidas de manera plenamente voluntaria por los actores) se halla frenado por mecanismos de negación individual y de conformidad y coerción microsociales destinados a preservar al grupo de la temida “explosión”, que motivaría el colapso inmediato de la unidad. De esta manera, en ocasiones se mantiene penosamente una ficción al costo tácitamente reconocido de una muy baja productividad, la anomia, y la pérdida progresiva de la confianza interpersonal que caracterizara las primeras etapas (Vispo, 1994b).

Así, estos emprendimientos se limitan a sobrevivir en un nivel de baja complejidad y resultan viables mientras el sistema productivo opera en un nivel de especialización parcial o incompleto (tal el caso de la Unidades Domésticas, ver Coraggio, 1996). En efecto, no debe olvidarse que muchas de estas cooperativas muestran una alta tasa de autoconsumo y de uso del trueque, mientras que otras reciben subsidios o contratos preferenciales transitorios, y muchas son asistidas por “especialistas” externos que asesoran gratuitamente desde un nivel cognitivo superior (véase por ejemplo Abramovich, 2004; Viteri *et al*, 2005; estas experiencias *no* son analogables a la de los *kibutzim*).

Similar ficción aquejaría, por ejemplo, algunos departamentos universitarios en donde personal de muy alta calificación formal y entrenamiento insiste ocasionalmente -y de manera un tanto *naïf*- en que las decisiones cruciales (en el sentido de determinantes en el largo plazo) sean tomadas de manera colectiva negando las diferencias en las que, en verdad, se asienta la marcada jerarquía del sistema académico (véase Perrow, 1998). En este caso, el motivo y el resultado parecerían relacionarse más bien con la imposibilidad de asumir responsabilidades adultas (o cierta soberbia de “casta inimputable”), y recuerda un poco el síndrome del “infantilismo de izquierda”³⁰⁸.

La situación es distinta si y cuando se reconoce el aporte diferencial de los *primus inter pares* y se diseñan y aceptan socialmente los mecanismos necesarios para que éstos desplieguen su capacidades en beneficio del colectivo. Se deduce que, inevitablemente, a partir de ese mismo momento queda disuelta la fantasía de la cooperación igualitaria de y entre sujetos totalmente equivalentes; algunos terminan siendo *más iguales que otros* (véase “Shapley” en Glosario) y con el tiempo el sistema deviene *nomenklaturista* (en el sentido de Djilas y Voslenskii; recuérdese también la “ley de hierro de la oligarquía” postulada por Michels, 1966).

³⁰⁸ V. I. Ulyanov: “... es imposible crear o implantar el socialismo sin aprender de los organizadores de los trusts... [y el proletariado necesita] a los especialistas altamente calificados del capitalismo” (en: “Infantilismo de izquierda y la mentalidad pequeñoburguesa”, Mayo 1918).

Anexo II: Bibliografía

1. Abegglen, J. y Stalk, G.: "Kaisha: The Japanese Corporation", Charles E. Tuttle Publishers, Tokyo, 1985.
2. Abeles, M. "A Minskyan Analysis of Argentina's Convertibility: An Assessment through Corporate Finance", mimeo, Eastern Economic Association Conference, New York City, March 4-6, 2005.
3. Abramovich, A.: "La difícil construcción de una Economía Social. Los emprendimientos productivos sociales: su funcionamiento, sus potencialidades, y las posibles estrategias de promoción en Argentina", Tesis CLACSO-UNGS, Buenos Aires, 2004.
4. Acemoglu, D., y Pischke, J-S.: "Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets", mimeo, September 1998a.
5. Acemoglu, D., y Pischke, J-S.: "The Structure of Wages and Investment in General Training", NBER WP 6357, 1998b.
6. Acemoglu, D., Antràs, P., y Helpman, E.: "Contracts and the Division of Labor", NBER WP 11356, May 2005.
7. Ackerman, S-R.: "Democracia y Alta Corrupción", mimeo, material obtenido en el sitio internet <http://www.unesco.org/issj/rics149/ackerman149.htm> (última visita: nov. 2005).
8. Adler, P. y Borys, B.: "Two Types of bureaucracy: Enabling and Coercive", Administrative Science Quarterly, 41, 1994.
9. Aggarwal, R. y Samwick, A.: "Performance Incentives within Firms: The Effect of Managerial Responsibility", NBER WP 7334, 1999.
10. Aghion, P. y Tirole, J.: "Formal and Real Authority in Organizations", Journal of Political Economy, Vol. 105, N. 1, 1997.
11. Ainslie, G.: "Picoeconomics", Cambridge University Press, Cambridge, 1992.
12. Akerlof, G.: "A Market for Lemons: quality uncertainty and the market mechanism", Cap. 2 en "An economic theorist's book of tales", Cambridge University Press, Cambridge, 1984a.
13. Akerlof, G.: "Labor contracts as partial gift exchange", Cap. 9 en "An economic theorist's book of tales", Cambridge University Press, Cambridge, 1984b.
14. Akerlof, G.: "The Economic Consequence of Cognitive Dissonance", Cap. 7 en "An economic theorist's book of tales", Cambridge University Press, Cambridge, 1984c.
15. Akerlof, G. y Yellen, J.: "Efficiency Wage Models of the Labor Market", Cambridge University Press, Cambridge, 1986.
16. Akerlof, G.: "Procrastination and obedience", American Economic Review, Vol. 81, N. 2, 1991.
17. Akerlof, G. y Kranton, R.: "Identity and the Economics of Organization", mimeo, Sep. 2004.
18. Alchian, A.: "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory", Journal of Political Economy, 58, June 1950.
19. Alchian, A. y Demsetz, H.: "Production, Information Costs, and Economic Organization." The American Economic Review, 62, 1972.
20. Amiel, Y., Creedy, J. y Hurn, S.: "Measuring Inequality Aversion", The University of Melbourne, Research Paper Number 508, March 1996.
21. Andreoni, J.: "Warm-Glow Versus Cold-Prickle: the Effects of Positive and Negative Framing in Cooperation Experiments", Quarterly Journal of Economics, Vol. 110, N. 1, 1995.
22. Andreoni, J. y Samuelson, L.: "Building Rational Cooperation", mimeo, University of Wisconsin, Sep. 2004.
23. Aoki, M. (ed.): "The Economic Analysis of the Japanese Firm", North Holland, Amsterdam, 1984.
24. Aoki, M.: "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", The American Economic Review, December 1986.
25. Aoki, M.: "Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy", Cambridge University Press, Cambridge, 1988.
26. Aoki, M., Gustafsson, B., y Williamson, O (eds.): "The Firm as a Nexus of Contracts", Sage Publications, 1990.
27. Aoki, M.: "Information and Governance in the Silicon Valley Model", Stanford University, mimeo, 2002.

28. APO (Asian Productivity Organization): "Quality Control Circles at Work", Tokyo, 1984.
29. Arai, K.: "The Cost of Living and the Seniority-Based Wage System in Japan", Hitotsubashi Journal of Economics 29, 1988.
30. Arendt, H.: "La condición humana", Paidós, Buenos Aires, 1993.
31. Argyris, C.: "Understanding Organizational Behavior", The Dorset Press, Illinois, 1960.
32. Arrow, K.: "The Limits of Organization", New York, Norton, 1974.
33. Arrow, K.: "Informational Structure of the Firm", AEA Papers and Proceedings, AER Vol. 75, No. 2, May 1985.
34. Asanuma, B.: "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill", Working Paper N2, Kyoto University, Feb. 1988.
35. Athey, S. y Stern, S.: "An empirical framework for testing theories about complementarity in organizational design", NBER WP No. 6600, June 1998.
36. Aubert, N. y Gaulejae, V.: "El coste de la excelencia", Paidós Ediciones, Barcelona, 1993.
37. Auriol, E. y Friebel, G.: "Career Concern in Teams", IDEI, mimeo, 2000.
38. Auriol, E. y Renault R.: "Incentive Hierarchies", IDEI, mimeo, 2001.
39. Auriol, E. y Renault R.: "The Costs and Benefits of Symbolic Differentiation in the Work Place", IDEI, mimeo, Nov. 2002.
40. Axelrod, R.: "The Evolution of Cooperation", Basic Books, New York, 1984.
41. Azariadis, C.: "Implicit Contracts and Underemployment", Journal of Political Economy, December 1975.
42. Bachmann, R.: "The Coordination of Relations Across Organizational Boundaries", School of Management and Organizational Psychology, University of London, 2003.
43. Baker, G., Gibbons, R. y Murphy, K.: "Relational Contracts and the Theory of the Firm", Quarterly Journal of Economics, 117, 1, 2002.
44. Bamber, G.: "Fads, Fashions and Fantasies: Reflections on Management Trends and on University Business Schools", mimeo, University of Griffith, Australia, 1999.
45. Bandeira, O.; Barankay, I.; Rasul, I.: "Relative and Absolute Incentives: Evidence on Worker Productivity", mimeo, Jan. 2004.
46. Barney, J. y Hesterty, W.: "Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organization and Economic Analysis", en Handbook of Organizational Studies (Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. eds.), SAGE Publications, London, 1996.
47. Baron, J.: "The Employment Relation as a Social Relation", Journal of the Japanese and International Economies, 2, 1988.
48. "Bases del Premio Nacional a la Calidad. República Argentina. Sector Privado", Fundación Premio Nacional a la Calidad (Ley 24.127), Buenos Aires, 1996.
49. Bateson, G.: "Pasos hacia una ecología de la mente", Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1985.
50. Battaglini, M., Benabou, R., Tirole, J.J.: "Self Control in Peer Groups", Princeton University, mimeo, June 2001.
51. Battalio, R., Green, L. y Kagel, H.: "Income-Leisure Tradeoffs of Animal Workers", The American Economic Review, Vol. 71, No. 4, September 1981.
52. Baumol, J.: "Entrepreneurship in Economic Theory", American Economic Review, May 1968.
53. Baumol, J.: "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", Journal of Political Economy, 1990, Vol. 98, N. 5.
54. Bebchuk, L., Fried, J. y Walker, D.: "Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation", NBER WP 9068, July 2002.
55. Becattini, G.: "Anomalías Marshallianas", en "Desarrollo Local: Teorías y Estrategias", Becattini, G., Costa M.T., y Trullén, J. (eds.), Civitas, Coed. con la Diputació de Barcelona, Barcelona, 2002.
56. Becker, B. y Huselid, M.: "Human Resources Strategies, Complementarities, and Firm Performance", mimeo, July 1998.
57. Becker, G. y Stigler, G.: "De gustibus non est disputandum", American Economic Review, March 1977.
58. Beckman, M.: "Management Production Functions and the Theory of the Firm", Journal of Economic Theory, 14, 1977.
59. Bénabou, R. y Tirole, J.: "Self confidence and social interactions", WP 7585, National Bureau of Economic Research, Cambridge, March 2000 (titulado "Extrinsic and Intrinsic Motivation en la versión de Jan. 2002).

60. Benedict, R.: "The Chrysanthemum and the Sword", Charles E. Tuttle Company, Tokyo, 1991.
61. Bensman, J. y Gerver, I.: "Crime and Punishment in the Factory: the Function of Deviancy in Maintaining the Social System", *American Sociological Review*, Vol. 28 (4), 1963.
62. Berliner, J.: "A Problem in Soviet Business Administration", *Administrative Science Quarterly*, June, 1956 (reimpreso en Grusky & Miller, eds.).
63. Bernheim, D.: "A Theory of Conformity", *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 5, 1994.
64. Best, M.: "The New Competition", Harvard University Press, Cambridge, 1990.
65. Bettelheim, B.: "El corazón bien informado. La autonomía en la sociedad de masas", Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
66. Bewley, T.: "Fairness, Reciprocity, and Wage Rigidity", mimeo, Cowles Foundation, Yale University, October 2002.
67. Bewley, T.: "Work Motivation", mimeo, 1999.
68. Bhagwati, J.: "Directly Unproductive Profit-Seeking (DUP) Activities", *Journal of Political Economy*, October 1982.
69. Blake, R. y Mouton. J.: "Productivity: the Human Side", AMACOM, American Management Associations, New York, 1981.
70. Blaug, M.: "La metodología de la economía, o cómo explican los economistas", Alianza Editorial, Madrid 1985 (en especial Partes I y IV).
71. Blomqvist, K., y Seppänen, R.: "Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities: Collaboration and Trust as Focal Concepts", Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology, Finland, 2002.
72. Blomqvist, K.: "Building Organizational Trust", Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology and Sonera Research, Finland, 2003.
73. Bohnet, I., Frey, B. y Huck, S.: "More order with less law: on contract enforcement, trust, and crowding", mimeo, July 2000.
74. Boissiere, M., Knight, B. y Sabot, R.: "Earnings, Schooling, Ability, and Cognitive Skills", *The American Economic Review*, Vol. 75, Num. 5, September 1985.
75. Borges, J.: "El idioma analítico de John Wilkins", en "Otras Inquisiciones", Emecé Editores, Buenos Aires, 1960.
76. Bowles, S. y Gintis, H. : "Mutual Monitoring in Teams: The effects of Residual Claimancy and reciprocity", University of Massachusetts, Amherst, mimeo, July 1998,
77. Bowles, S. y Gintis, H.. "The Problem with Human Capital Theory. A Marxian Critique", *The American Economic Review*, Vol. 65, Num. 2, 1975.
78. Bowles, S., Gintis, H., Osborne, M.: "Incentive-Enhancing Preferences: Personality, Behavior and Earnings", mimeo (forthcoming, AER, 2001).
79. Bowles, S.: "Individual Interactions, Group Conflicts, and the Evolution of Preferences", University of Massachusetts at Amherst, mimeo, July 2000.
80. Braverman, H.: "Labor and Monopoly Capital", Monthly Review Press, New York, 1974.
81. Brieva, S.: "Cooperación interempresarial, empresas familiares, e innovación", Tesis de Maestría Flacso-Universidad Nacional de Mar del Plata, mimeo, Buenos Aires, 1999.
82. Brosnan, S. y de Waal, F.: "Monkeys reject unequal pay", *Nature*, Vol. 425, 18 Sep. 2003, 297-299.
83. Brown, C.: "Organization Studies and Scientific Authority", en Reed y Hughes (eds.), 1994.
84. Brown. W. y Jaques, E.: " Glacier Project Papers", Heinemann Educational Books Ltd., London, 1971.
85. Buber-Agassi, J.: "Dignity in the Workplace: can Work be Dealienated ?", *Journal of Business Ethics*, 5, 1986.
86. Buchanan, J. y Di Piero, A.: " Cognition, Choice, and Entrepreneurship", *Southern Economic Journal*, Vol. 46, Num. 3, Jan. 1980.
87. Bucy, F.: "Stratified Systems Theory and its implications for Entrepreneurship", mimeo, 1991.
88. Buttrick. J.: "The Inside Contract System", *Journal of Economic History*, 12, 1952.
89. Caldentey Albert, P.: "Nueva Economía Agroalimentaria", Editorial Agrícola Española S.A., Madrid, 1998.
90. Callon, M.: "Techno-economic networks and irreversibility" en Law, J. (ed.): "A sociology of monsters ? Essays on power, technology and domination", Routledge, London, 1991.

91. Calvo, G. y Wellisz, S.: "Hierarchy, Ability and Income Distribution", *Journal of Political Economy*, 87, 1979.
92. Calvo, G. y Wellisz, S.: "Supervision, Loss of Control, and the Optimum Size of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 86, No. 5, 1978.
93. Camerer, C., Ho, T-H., y Chong, J-K.: "A Cognitive Hierarchy Model of Games", Caltech y Berkely, mimeo, Feb. 2004.
94. Carmichael, L.: "Self Enforcing Contracts, Shirking, and Life Cycle Incentives", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, Num. 4, Fall 1989.
95. Carrillo, J.: "Graft, Bribes, and the Practice of Corruption", ECARE, mimeo, July 1998.
96. Carrillo, J.: "Corruption in Hierarchies", ECARE/CEPR, mimeo, 1999.
97. Carrillo, J. y Gromb, D.: "On the strength of corporate cultures", *European Economic Review*, 43, 1999.
98. Cassiman, B.: "Influence activity and the organization of research and development", IESE, mimeo, October 1998.
99. Castillo López, R. y Morales Espinoza, A.: "Economía Neoinstitucional, Coordinación Vertical, y Formación de Precios", Universidad de los Andes, CIAAL, Venezuela, 2005.
100. Chandler, A.: "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, Num. 3, 1992.
101. Chandler, A.: "Strategy and Structure", Doubleday & Co., New York, 1966.
102. Charness, G.: "Responsibility and effort in an experimental laboratory model", *Journal of Economic Organization and Behavior*, Vol. 42, 2000.
103. Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. (eds.): "Handbook of Organizational Studies", SAGE Publications, London, 1996 (primera edición).
104. Coase, R.: "The Institutional Structure of Production", *American Economic Review*, Volume 82, Number 4, September 1992.
105. Coase, R.: "The Nature of the Firm", *Economica*, 4:1937.
106. Coraggio, J.: "El trabajo desde la perspectiva de la Economía Popular", ponencia en el "Seminario sobre los Impactos Territoriales de la Reestructuración Laboral en la Argentina", San Carlos de Bariloche, Mayo de 1996.
107. Coraggio y Vispo (co-coords.): "Contribución al estudio del sistema universitario argentino", Miño y Dávila Editores/CIN, Buenos Aires, 2001.
108. Coriat, B.: "Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo", en *Estudios del Trabajo*, Número 7, Enero-Julio 1994.
109. Cremer, J.: "A Partial Theory of the Optimal Organization of a Bureaucracy," *Bell Journal of Economics*, Vol. 11(2), Autumn 1980.
110. Cremer, J.: "Corporate Culture and Shared Knowledge", *Industrial and Corporate Change*, Volume 2, Number 3, 1993.
111. Crozier, M.: "The World of the Office Worker", University of Chicago press, 1971 (Cap. 9).
112. Crozier, M.: "El fenómeno burocrático" (vols. I, II), Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1969.
113. Cyert & March, J.: "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
114. Daido, K., Itoh, H.: "The Pigmalion Effect: an Agency Model with Reference Dependent Preferences", CESifo Working Paper No. 1444, 2005.
115. Dalton, M.: "The Interlocking of Official and Unofficial Reward", reprint de "Men Who Manage", 1959, en Grusky, O. y Miller, G. (eds.): "The Sociology of Organizations. Basic Studies".
116. De Vany, A.: "How Much Information is there in an Economic Organization and Why Can't Large Ones be Optimal?", *Brazilian Electronic Journal of Economics*, Vol. 2, No. 2, July 1998.
117. Deci, E.: "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971.
118. Dejours, Ch.: "Trabajo y desgaste mental", reproducido por Editorial Humanitas, Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (URA Nro. 111 del CNRS), 1990.
119. Deming, E.: "Calidad, productividad y competitividad", Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1989.
120. Demski, J. y Sappington, D.: "Optimal Incentive Contracts with Multiple Agents", *Journal of Economic Theory*, 33, 1984.
121. Denison, D.: "Cultura Corporativa y productividad organizacional", Fondo Editorial Legis, Bogotá, 1991.

122. Dewatripont, M., Jewitt, I. y Tirole, J.: "The Economics of Career Concern, Part I: Comparing Information Structures", *Review of Economic Studies*, 66, 1999a.
123. Dewatripont, M., Jewitt, I. y Tirole, J.: "The Economics of Career Concern, Part II.: Applications to Missions and Accountability of Government Agencies", *Review of Economic Studies*, Vol. 66, No. 1, 1999b.
124. Dewatripont, M. y Tirole, J.: "Advocates", *Journal of Political Economy*, Vol. 107, Num. 11, 1999.
125. Di Tella, G.: "Rentas, cuasirentas, ganancias normales y crecimiento: Argentina y las áreas de colonización reciente", ITDT, Centro de Investigaciones Económicas, Septiembre 1986.
126. Dixit, A.: "Power of Incentives in Private versus Public Organizations", *American Economic Association, Papers and Proceedings*, Vol. 87, No. 2, May 1997.
127. Dixon, N.: "Sobre la psicología de la incompetencia militar", Editorial Anagrama, Barcelona, 1977.
128. Doeringer, P. y Piore, M.: "Internal Labor Markets and Manpower Analysis", Lexington Books, Massachusetts, 1971.
129. Doi, T.: "The Anatomy of Dependence", Kodansha International, Tokyo, 1973.
130. Doi, T.: "The Anatomy of Self", Kodansha International, Tokyo, 1986.
131. Dosi, G., Levinthal, D. y Marengo, L.: "The Uneasy Organizational Matching Between Distribution of Knowledge, Division of Labor, and Incentive Governance", LEM Working Papers No. 26, November 2002.
132. Downs, A.: "Inside Bureaucracy", Rand Corp. Research, Little, Brown & Co., Boston, 1967.
133. Economides, N.: "The Economics of Networks", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 14, N. 2, March 1996.
134. Edwards, R.: "Contested Terrain", Basic Books Inc., Massachusetts, 1979.
135. Ekelund, R. y Hébert, R.: "Historia de la teoría económica y de su método", McGraw Hill / Interamericana, Madrid, 1991.
136. Ellingsen, T.: "Efficiency Wages and X-Inefficiencies", *Scandinavian Journal of Economics*, 99 (4), 1997.
137. Elster, J.: "Social Norms and Economic Theory", *Journal of Economic Perspectives*, 3 (4), Fall 1989.
138. Elster, Jon (ed.): "Rational Choice", Basil Blackwell, Oxford, 1986.
139. Elster, Jon: "Emotions and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, Vol XXXVI, March 1998.
140. Elster, Jon: "Ulises y las sirenas", Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
141. Encinosa III, W; Gaynor, M.; Rebitzer, J.: "The Sociology of Groups and the Economics of Incentives: Theory and Evidence on Compensation Systems", NBER WPS 5953, March 1997.
142. Eswaran, M. y Kotwal, A.: "The moral hazard of budget-breaking", *RAND Journal of Economics*, Vol. 15, No. 4, Winter 1984.
143. Etkin, Jorge: "La doble moral de las organizaciones", Mc Graw Hill, Chile, 1999.
144. Ewerhart, C. y Schmitz, P.: " "Yes men", integrity, and the optimal design of incentive contracts", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, 2000.
145. Eztioni, A.: "A Basis for Comparative Analysis of Complex Organizations", en Eztioni, A. (ed): "A Sociological Reader un Complex Organizations", Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969.
146. Ezzamel, M. y Willmott, H.: "Accounting for Teamwork. A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control", in *Administration Science Quarterly*, 43, 1998.
147. Fairburn, J. y Malcomson, J.: "Performance, Promotion, and the Peter Principle", *Review of Economic Studies*, 68, 2001.
148. Fairburn, J. y Malcomson, J.: "Rewarding Performance by Promotion to a *different* job", *European Economic review*, 38, 1994.
149. Fallick, B., Fleischmann, C., y Rebitzer, J.: "Job Hopping in Silicon Valley: some Evidence Concerning the Micro-Foundations of a High Technology Cluster", NBER WP 11710, October 2005.
150. Fama, E.: "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, 1980.
151. Fararo, T.: "Catastrophe Analysis of the Simon-Homans Model", *Behavioral Science*, Vol. 29, Num. 3, July 1984.

152. Faure-Grimaud, A., Laffont, J.J. y Martimort, D.: "Collusion, Delegation and Supervision with Soft Information", mimeo, 2003.
153. Fehr, E. y Gächter, S.: "Reciprocity and Economics: the Economic Implications of *Homo Reciprocans*", *European Economic Review*, 42, 1998.
154. Fehr, E. y Schmidt, K.: "A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation", mimeo, Dec. 1998.
155. Fehr, E. y Gächter, S.: "Do Incentive Contracts Crowd Out Voluntary Cooperation ?", University of Zurich, Institute for Empirical Research In Economics, Working Paper 34, Feb. 2000a.
156. Fehr, E. y Gächter, S.: "Fairness and Retaliation: the Economics of Reciprocity", *Journal of Economic Perspectives*, 2000, 14, March 2000b.
157. Fehr, E. y Götte, L.: "Do Workers Work More of Wages are High ? Evidence from a Randomized Field Experiment", University of Zurich, Institute for Empirical Economic Research, mimeo, July 2002.
158. Feldman, S. y Murnis, M.: "Sociedad y Sociabilidad en la Argentina de los Noventa", Editorial Biblos, Buenos Aires, 2002.
159. Ferguson, A.: "An Essay on the History of Civil Society", 1776. En: <http://cepa.newschool.Edu/het/profiles/ferguson.htm> (sitio visitado el 6.1.05).
160. Fernández-Pol, J.: "Inflación recesiva: una aproximación microeconómica", Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1982.
161. Fershtman, C., Hvide, H., Weiss, Y.: "Status Concerns and Organization of Work", Tel Aviv University, mimeo, Jan. 2002.
162. Festinger, L.: "A Theory of Cognitive Dissonance", Stanford University Press, Stanford, 1955.
163. Feyerabend, Paul.: "Tratado contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento", Editorial Tecnos, Madrid, 1981.
164. Ford, H.: "My Life and Work", W. Heinemann, London, 1923.
165. Foss, N.: "Spontaneous Social Order: Economics and Schützian Sociology", *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 55, No. 1, January 1996.
166. Foucault, M.: "Vigilar y Castigar", Siglo XXI Editores, México, 1976.
167. Frank, R.: "Interdependent preferences and the competitive wage structure", *RAND Journal of Economics*, Vol. 15, No. 4, Winter 1984.
168. Fréry, F.: "La Chaîne et le Réseau", *Ouvrage Dedans Dehors*, Rév. Septembre 1997, mimeo facilitado por el autor.
169. Freud, S.: "Tótem y Tabú", Editorial Americana, Biblioteca de Psicología Contemporánea, Obras Completas, Tomo VIII, Buenos Aires, 1943.
170. Frey, B., Jegen, R.: "Motivation Crowding Theory: a Survey of Empirical Evidence", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, No. 5, 2001.
171. Frey, B.: "Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation", Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 1997.
172. Friedman, M.: "The Methodology of Positive Economics", University of Chicago Press, 1953.
173. Furubotn, E.: "The new institutional economics and the theory of the firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 45, 2001.
174. Galbraith, J.: "El nuevo estado industrial", Editorial Ariel, Barcelona, 1974.
175. Galor, O y Moav, O.: "Das Human Kapital", mimeo, July 15, 2003.
176. Gandolfo, G: "Economic Dynamics", Springer Verlag, Heidelberg, 1997 ("First-order Difference Equations in Economic Models: 4.1.1. The cobweb model and expectations").
177. Garegnani, P.: "Heterogeneous Capital, the Production Function, and the Theory of Distribution", *Review of Economic Studies*, 37, 1970.
178. Gargiulo, G. y Martínez Vidal, C.: "Estudio de caso: la Comisión Nacional de Energía Atómica", mimeo, 1986.
179. Garicano, L.: "Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production", University of Chicago, mimeo.
180. Gächter, S. y Falk, A.: "Reputation or Reciprocity ?", Institute for Empirical Economic Research, mimeo, September 1999.
181. Gatto, F. y Yoguel, G.: "Las PyMEs argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica", en Kosacoff, B. (ed) *et al*: "El desafío de la competitividad: la industria argentina en transición", Ed. Alianza, Buenos Aires, 1993.

182. Geanakoplos, J. y Milgrom, P.: "A Theory of Hierarchies Based on Limited Managerial Attention", *Journal of the Japanese and International Economy*, 5, 1991.
183. George, C.: "The History of Management Thought", Prentice Hall Inc., New Jersey, 1972.
184. Georgescu-Röegen, N.: "Energía y mitos económicos", *El Trimestre Económico*, Vol. XLII (4), Núm. 168, México, Octubre-Diciembre 1975.
185. Georgescu-Röegen, N.: "Process in Farming versus Process in Manufacturing: a Problem of Balanced Development", en "Economic Problems of Agriculture in Industrial Societies" Papi, U. y Nunn, C. (comps), New York, St. Martin's Press, 1969.
186. Gerlach, M.: "Alliance Capitalism: the Social Organization of Japanese Business", University of California Press, Los Angeles, 1992.
187. Gibbons, R. y Murphy, K.: "Optimal Incentive Schemes in the Presence of Career Concerns", *Journal of Political Economy*, 100, 1992.
188. Gintis, H.: "Education, Technology, and the Characteristics of Worker Productivity", *American Economic Review*, Vol. 61, Nr. 2, 1971.
189. Gintis, H.: "Strong Reciprocity and Human Sociality", University of Massachusetts at Amherst, mimeo, 2000.
190. Glance, N., Hogg, T. y Huberman, B.: "Training and Turnover in the Evolution of Organizations", *Organization Science*, 8, 1997.
191. Glesjer, J., Geveres, L., Lambot, Ph. y Morales, J.: "Professed inequality aversion among students", *European Economic Review*, 10, 1977.
192. Goldin, C. y Katz, L.: "The Origins of Technology-Skill Complementarity", NBER Working Paper 5657, July 1996.
193. Goldin, C.: "Monitoring Costs and Occupational Segregation by Sex. An Historical Analysis", NBER WP 1560, 1985.
194. Goldthorpe, J. y Lockwood, D., Bechhofer F. y Platt, J.: "The Affluent Worker: industrial attitudes and behavior", Cambridge University Press, 1968.
195. Gore, E.: "La Educación en la Empresa", Granica, Buenos Aires, 1996.
196. Goyal, S. y Janssen, M.: "Dynamic Coordination Failures and the Efficiency of the Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 28, 1995,
197. Granovetter, R.: "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Num. 91, 1985.
198. Granovetter, R.: "Problems of Explanation in Economic Sociology", Chapter 1, en Nohria y Eccles, (eds.): "Networks and organizations. Structure, form and action", Harvard Business School Press, Boston, 1995.
199. Greif, A. y Laitin., D.: "A Theory of Endogenous Institutional Change", *American Political Science Review*, 2004.
200. Grossman, S. y Hart, O.: "The Costs and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 2, 1986.
201. Grusky, O. y Miller, G. (eds.): "The Sociology of Organizations: Basic Studies", The Free Press, New York, 1981 (segunda edición).
202. Guastello, S.: "Cusp and Butterfly Catastrophe Modeling of Two Opponent Process Models: Drug Addiction and Work Performance", *Behavioral Science*, Vol. 29, Num. 4, October 1984.
203. Hall, E.: "Beyond Culture", Ann Press Books, New York, 1976.
204. Hall, E.: "The Hidden Dimension", Archer Press, New York, 1966.
205. Hamilton, B., Nickerson, J. y Owan, H.: "Team Incentive and Worker Heterogeneity: an Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation", mimeo, 2001
206. Hammer, M. y Champy, J.: "Reengineering the Corporation", Harper-Business, New York, 1993.
207. Harding, G.: "The Tragedy of the Commons," *Science*, 162, 1968.
208. Harcourt, G. y Laing, N.: "Capital and Growth", Penguin-Harmondsworth, United Kingdom, 1971.
209. Hart, C. y Chew, B.: "Productivity and performance systems: a comparative analysis of Northern Telecom and United Parcel Service", Harvard Business School, 89-689-022, Rev. 9-88, 1988.
210. Hart, O. y Moore, J.: "On the Design of Hierarchies: Coordination versus Specialization", Discussion Paper 1880, Harvard Institute for Economic Research, 1990.
211. Hart, O.: "Norms and the Theory of the Firm", NBER Working Papers Nr. 8286, May 2001.

212. Harvey, J.: "Musing about the Elephant in the Parlor", en "How come every time I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife ?, and other Meditations on Management", Ed. Jossey-Bass, 1999 (traducción y notas de H. Solaas).
213. Hashimoto, M. y Raisian, J.: "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States", *The American Economic Review*, Vol. 75, Num. 4, September 1985.
214. Hayek, F. von: "Competition as a Discovery Procedure", en *New Studies in Philosophy, Politics, Economics, and the History of Ideas (179-190)*, 1968.
215. Hayek, F. von: "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, September 1945.
216. Heckman, J, Heinrich, C. y Smith, J.: "The performance of Performance Standards", NBER WP 9002, 2002.
217. Henrich, J.: "Cultural group selection, coevolutionary processes and large-scale cooperation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 53, 2004.
218. Henderson, R. y Kaplan, S.: "Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory", NBER WP 11849, December 2005.
219. Hermanlin, B.: "Economics and Corporate Culture", mimeo, University of California, Berkeley, 2002.
220. Herzberg, F.: "The Motivation-Higiene Theory" (1966), en "Organization Theory", Pugh, D. (ed.), Penguin Modern Management Readings, London, 1975.
221. Hess, J.: "The Economics of Organization", North Holland Publishers, 1983.
222. Hirigoyen, M. F.: "El Acoso Moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana", Paidós, Buenos Aires, 2000.
223. Hirshman, A.O.: "Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", Harvard University Press, Massachusetts, 1970.
224. Hobsbawm, E.: "La era de la revolución, 1789 - 1848", Grijalbo Mondadori, Barcelona, 1997.
225. Hogg, T. y Huberman, B.: "Avoiding Moral Hazard in Organizational Forecasting", HP Labs, mimeo, Palo Alto, 1997.
226. Höllander, H.: "A Social Exchange Approach to Voluntary Cooperation", *American Economic Review*, Vol. 80, No. 5, Dec. 1990.
227. Holstrom, B.: "Moral hazard and observability", *Bell Journal of Economics*, 1979 (10).
228. Holstrom, B.: "Moral hazard in teams", *Bell Journal of Economics*, 1982 (13).
229. Holstrom, B. y Tirole, J.: "The Theory of the Firm", Capítulo 2, Vol. I, de Schmalensee, R. y Willig, R. (eds.) "Handbook of Industrial Organization", North Holland, 1989.
230. Holstrom, B. y Milgrom, P.: "Multi-Task Principal-Agent Problems: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 1991.
231. Holstrom, B.: "Managerial Incentive Problems - a Dynamic Perspective", NBER WP 6875, Jan. 1999.
232. Homans, G.: "El grupo humano", Eudeba, Buenos Aires, 1977.
233. Huck, S., Kübler, D. y Weibull, J. : "Social norms and economic incentives in firms", IUI WP 565, March 2003.
234. Huckman, R. y Pisano, G.: "The Effect of Organizational Context on Individual Performance", NBER WP 10027, October 2003.
235. Huizinga, H.: "Intrafirm information management and wage dynamics", *European Economic Review*, 44, 2000.
236. Humphrey, J.y Schmitz, H.: "Trust and Interfirm Relations in Developing and Transition Economies", *The Journal of Development Studies*, Vol. 34, No. 4, April 1998.
237. Ikes, B. y Samuelson, L.: "Job transfers and incentives in complex organizations: thwarting the ratchet effect", *Rand Journal of Economics*, Vol. 18, No 2, Summer 1987.
238. Imai, M.: "Kaizen", Compañía Editorial Continental SA, México, 1992.
239. Itoh, H.: "Cooperation in Hierarchical Organizations: An Incentive Perspective", *The Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 8, No. 2, 1992.
240. Itoh, H.: "Job design, delegation and cooperation: A Principal-agent analysis", *European Economic Review* 38, 1994.
241. Janis, I.: "Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes", Houghton Mifflin, Boston, 1972.
242. Jaques, E.: "A General Theory of Bureucracy", Heinemann, London, 1977.
243. Jaques, E.: "Free Enterprise, Fair Employment", Crane Russak, New York, 1982.
244. Jaques, E.: "La forma del tiempo", Editorial Paidos, Buenos Aires, 1984.

245. Jaques, E. y Cason, K.: "Human Capability", Cason Hall & Co. Publishers, VA, 1994.
246. Jaques, E.: "La organización requerida", Granica, Buenos Aires, 2000.
247. Jaques, E.: "The life and behavior of living organisms", Praeger Publishers, Westport, USA, 2002.
248. Jaques, E.: "The Psychological Foundations of Managerial Systems: A General Systems Approach to Consulting Psychology", 2002 (traducción de H. Solaas).
249. Jellal, M. Y Zenou, Y.: "Efficiency wages and the quality of job matching", Journal of Economic Behavior and Organization, 39, 1999.
250. Johnson, Ch., Tyson, L. D'Andrea, y Zysman, J.: "Politics and Productivity", Harper Business, U.S.A., 1989.
251. Johnson, Ch.: "MITI and the Japanese Miracle", Charles E. Tuttle Co.: Publishers, Tokyo, 1986.
252. Jones, G. y George, J.: "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, 1998.
253. Juran, J.M.: "Manual de Control de Calidad", 1984.
254. Juran, J.M.: "The Taylor System and Quality Control", American Society fo Qulity Control, Wisconsin, Reprint, 1979.
255. Käes, R. (ed.): "Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales", Pados, México, 1998.
256. Kahneman, D. y Tversky, A.: "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", Econometrica, Vol. 47, Issue 2, March 1979.
257. Kalt, J. y Zupan, M.: "Capture and Ideology in the Economic Theory of Politics", American Economic Review, Vol. 74, No. 13, 1984.
258. Kandel, E. y Lazear, E.: "Peer Pressure and Partnerships", Journal of Political Economy, Vol. 100, No. 4, 1992.
259. Kaufman, B.: "Emotional arousal as a source of bounded rationality", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 38, 1999.
260. Keren, M. y Levhari, D.: "The Optimum Span of Control in a Pure Hierarchy", Management Science, Vol. 26, Num. 11, Nov. 1979.
261. Keynes, J.M.: "Teoría general de la ocupación, el interés, y el dinero", Planeta-Agostini, Buenos Aires, 1993.
262. King, S., Solomon, G., y Cason, K.: "Potential Capability and Organizationl Transition: An Application of Elliot Jaques' Stratified Systems Theory in a Family-Owned Business", George Washington University, Department of Management Science, mimeo, 2001.
263. Kirstein, R.: "Imperfect Monitoring of Monitoring Agents: One Reason why Hierarchies can be Superior to "Lean" Organizations", Discussion Paper 2003-07, Center for the Study of Law and Economics, 2002.
264. Kitcher, P.: "The Advancement of Science. Science without Legend, Objectivity without Illusions", Oxford University Press, New York, 1993 (especialmente Caps. 4: Varieties of Progress, y 8: The Organization of Cognitive Labor).
265. Klitgaard, R.: "Controlando la corrupción. Una indagación práctica en el gran problema de fin de siglo", Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1994.
266. Kosacoff, B., Forteza J., Barbero, M.I., y Stengel, A.: "Globalizar desde Latinoamérica: el caso Arcor", McGraw-Hill, Booz-Allen & Hamilton, Colombia, 2001.
267. Knight, F.: "Risk, Uncertainty, and Profits", Houghton Mifflin Co., New York, 1921.
268. Kornai, J.: "The Socialist System: The Political Economy of Communism", Clarendon Press, Oxford, 1992.
269. Köszegi, B. y Li, W.: "Drive and Talent", mimeo, 2003.
270. Köszegi, B. y Rabin, M.: "A Model of Reference-Dependent Preferences", Berkeley, mimeo, February 2005.
271. Kreps, D. y Wilson, R.: "Reputation and Imperfect Information", Journal of Economic Theory, 27, 1982.
272. Kreps, D.: "Corporate Culture and Economic Theory", en Alt, J. y Shepsle, K. (eds.), Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge University Press, 1990.
273. Kreps, D.: "Curso de teoría microeconómica", McGraw-Hill, Madrid, 1995.
274. Kreps, D.: "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives", American Economic Review, AEA Papers and Proceedings, May 1997.
275. Krueger, A.: "The Political Economy of Rent-Seeking Societies", American Economic Review, Vol. LXIV, No. 3, June 1974.

276. Kuhn, T.S.: "La estructura de las revoluciones científicas", Fondo de Cultura Económica, México, 1985.
277. Kuran, T.: "Cognitive Limitations and Preference Evolution", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 147, 1991.
278. Kuran, T.: "Private Truths, Public Lies", *Acta Sociologica*, 39 (1), 1994.
279. La Porta, R., Lopes-de-Silanes, F., Shleifer, A., y Vishny, R.: "Trust in Large Organizations", NBER WP 5864, December 1996.
280. Laffont, J.J. y Martimort, D.: "The Firm as a Multicontract Organization", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 6, No. 2, Summer 1997.
281. Laffont, J.J. y Tirole, J.: "A theory of Incentives in Procurement and Regulation", The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1993.
282. Lakatos, I.: "Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales", Editorial Tecnos, Madrid, 1974.
283. Lakatos, I.: "La metodología de los programas de investigación científica", Alianza Editorial, Madrid, 1983.
284. Landsberger, H.: "Hawthorne revisited", Ithaca, New York, Cornell University Press, 1958.
285. Langlois, R.: "The Coevolution of Technology and Organization in the Transition to the Factory System", mimeo, 1997.
286. Langlois, R.: "Cognitive Comparative Advantage and the Organization of Work: Lessons from Herbert Simon's Vision of the Future", mimeo for special issue of the *Journal of Economic Psychology*, 2002.
287. Latour, B.: "Ciencia en acción", Ed. Labor, Barcelona, 1992.
288. Laursen, K. y Mahnke, V.: "Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human resource practices", Copenhagen Business School, mimeo, May 2000.
289. Lawless, D.: "Organizational Behavior. The Psychology of Effective Management", Prentice Hall, 1979.
290. Lawrence, P. y Lorsch, J.: "Organization and Environment", Harvard Business School Press, Harvard, 1967.
291. Lazear, E.: "Age, Experience, and Wage Growth", *The American Economic Review*, Vol. 66, Num. 4, 1976.
292. Lazear, E.: "Why is there Mandatory Retirement?", *Journal of Political Economy*, Vol. 87, N. 2, 1979.
293. Lazear, E.: "Labor Economics and the Psychology of Organizations", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 No. 2, Spring 1991.
294. Lazear, E.: "Performance and Productivity", NBER WP 5672, July 1996.
295. Lazear, E.: "Firm-Specific Human Capital: a Skills-Weights Approach", NBER WP 9679, May 2003.
296. Lazear, E.: "Compensation, Work Practices and Productivity". Mimeo, Steyr, July, 2003.
297. Lazear, E. y Oyer, P.: "Internal and external labor markets: a personnel economics approach", NBER WP 10192, Dec. 2003.
298. Leavitt, Harold; Pondy, Louis; Boje, David (eds.): "Readings in Managerial Psychology", University of Chicago Press, 1989.
299. Leibenstein, H.: "Beyond Economic Man", Harvard University Press, Cambridge, 1976.
300. Leibenstein, H.: "On the Basic Propositions of X-Efficiency Theory", *American Economic Association*, May 1978, Vol 68. No. 2.
301. Leibenstein, H.: "The Japanese Management System: an X-Efficiency Game Theory Analysis", en "The Economic Analysis of the Japanese Firm", Aoki M. (ed.), Elsevier Science Publishers, 1984.
302. Leibenstein, H.: "Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy", Harvard University Press, Cambridge, 1987.
303. Leibenstein, H y Maital, S.: "The Organizational Foundations of X-Inefficiency", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Num. 23, 1994.
304. Leijonhufvud, A.: "Capitalism and the Factory System", en Langlois R. (ed.): "Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics", Cambridge University Press, New York, 1986.
305. Leijonhufvud, A.: "Individuos, mercados, y división industrial del trabajo", *Desarrollo Económico*, Vol. 35, Nro 140, Enero-Marzo 1996.
306. Leonard, N., Beauvais, L. y Scholl, R.: "Work Motivation: the incorporation of self-based processes", *Human Relations*, Vol. 52, 1999.
307. Levy, P.: "Si esto es el hombre", Ediciones B, 1987.

308. Leymann, H.: "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996.
309. Malcomson, J.: "Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets", *Journal of Political Economy*, Vol. 92, Num. 3, 1984.
310. March, J. & Simon, H.: "The Dysfunctions of Bureaucracy", en Pugh, D. (ed.): *Organization Theory*, Penguin Modern Management Readings, London, 1975 (original 1958).
311. March, J. y Olsen, J.: "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, 3, 1975.
312. March, J. y Simon, H.: "Organizations", John Wiley, New York, 1958.
313. Marglin, S.: "What Do Bosses do ?. The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist production", *The Review of Radical Political Economy*, 6, 1974.
314. Marris, P.: "Loss and Change", Institute of Community Studies, Routledge and Kegan Paul, London, 1974.
315. Marschak, J. y Radner, R.: "Economic theory of teams", Yale University Press, New Haven, 1972.
316. Marshall, A.: "Principles of Economics", The McMillan Press, London. 1922.
317. Martin, J., Frost, P. y O'Neill, O.: "Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance", Research Paper No. 1864, Stanford Graduate School of Business, August 2004.
318. Martínez Nogueira, R.: "Las administraciones públicas paralelas y las capacidades institucionales", *Revista Reforma y Democracia*, CLAD, 2002.
319. Marx, Karl: "El Capital", Tomo I, Volúmenes I y III, Ediciones Siglo XXI, México, 1992.
320. Maslow, A.: "Motivation and Personality", New York: Harper & Row, 1954.
321. Maslow, A.: "Towards a Psychology of Being", Litton Educational Publishing Inc., 1968.
322. Matsumoto, M. "The Unspoken Way", Kodansha International, Tokyo, 1989.
323. Maturana, H., y Varela, F.: "Sistemas Autopoiéticos. Una caracterización de la organización viviente", publicado en BCL Report No. 9, 1975 (trad. J.A. Alvarez, Cuadernos del Gesi, No. 4, Buenos Aires, 1982).
324. Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M.: "Desarrollo a escala humana", Fundación Dag Hammarskjöld, Development Dialogue, CEP/AUR, Santiago de Chile, 1986.
325. Mayer, T.: "The Distribution of Ability and Earnings", *The Review of Economics and Statistics*, Vo. 42, No. 2, May 1960.
326. Mayo, E.: "Hawthorne and the Western Electric Company", en "Organization Theory", Pugh, D. (ed.), Penguin Modern Management Readings, London, 1975 (original 1949).
327. McCloskey, D.: "Si eres tan listo: la narrativa de los expertos en economía", Alianza Economía, Madrid, 1993.
328. McFadden, D.: "Rationality for Economists ?" (revised Sep. 1998), *Journal of Risk and Uncertainty* (forthcoming), Special Issue on Preference Elicitation.
329. McGregor, D.: "The Human Side of Enterprise" (McGraw Hill, 1960), publicado en *Organization Theory*, Pugh, D. (ed.), Penguin Modern Management Readings, London, 1975.
330. Meagher, K., Orbay, H. y Van Zandt, T.: "Hierarchy Size and Environmental Uncertainty", mimeo, 2001.
331. Meagher, K.: "The Impact of Hierarchies on Wages", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.45, 2001.
332. Mehlum, H., Moene, K. y Torvik, R.: "Predator or Prey ? Parasitic enterprises in economic development", *European Economic Review* 47, 2003.
333. Melumad, N., Mookherjee, D., Reichelstein, S.: "Contract Complexity, Incentives, and the Value of Delegation", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 6, Num. 2, Summer 1997.
334. Merton, R.: "Bureaucratic Structure and Personality", en Etzioni, A. (ed): "A Sociological Reader on Complex Organizations", Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969.
335. Merton, R.: "Teoría y estructura sociales" (especialmente Caps. sobre las "consecuencias no anticipadas de la acción" y sobre la "estructura burocrática y la personalidad"), Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
336. Meyerson, D.: "Nomal" Ambiguity ? A Glimpse of an Occupational Culture", Cap. 9 en Frost, P, Moore L., Louis, M., Lundberg, C. y Martin, J.: "Reframing Organizational Culture", Sage, Newbury Park, California, 1991.

337. Michels, R.: "Oligarchy", en Grusky, O. y Miller, G. (eds.): "The Sociology of Organizations: Basic Studies"; reprint de "Political Parties", New York, Free Press, 1966.
338. Milgrom, P. y Roberts, J.: "Relying on the information of interested parties", RAND Journal of Economics, Vol. 17, No. 1, Spring 1986.
339. Milgrom, P. y Roberts, J.: "The Efficiency of Equity in Organizational Decision Processes", American Economic Review, Vol. 80, No. 2, Papers and Proceedings, May 1990a.
340. Milgrom, P. y Roberts, J.: "Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity", en Alt y Shepse (eds.) Perspectives in Political Economy, 1990b.
341. Milgrom, P. y Roberts, J.: "Economía, organización, y gestión de la empresa", Ariel Economía, Barcelona, 1993.
342. Miller, D. y Hartwick, J.: "Spotting Management Fads", Harvard Business Review, October 2002.
343. Minami, H.: "Psychology of the Japanese People", University of Tokyo Press, Tokyo, 1971.
344. Minkler, L.: "Shirking and Motivation in Firms: Evidence on Attitudes from a New Survey", University of Connecticut, mimeo, June 2001.
345. Mirrlees, J.: "The optimal structure of incentives and authority within an organization", Bell Journal of Economics, Vol 7, 1976.
346. Mitnick, B.: "La Economía Política de la Regulación", Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
347. Monden, Y.: "El sistema de producción Toyota", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990.
348. Mookherjee, D.: "Delegation and Contracting Hierarchies: an Overview", mimeo, June 2003.
349. Moreno Ocampo, L.: "En defensa propia: cómo salir de la corrupción", Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
350. Morgan, G.: "Imágenes de la organización", Ediciones Alfaomega, México, 1991.
351. Morita, H.: "Choice of Technology and Labor Market Consequences: an Explanation of US-Japanese Differences", The Economic Journal, 111, January 2002.
352. Morita, H.: "Multi-skilling, Delegation, and Continuous Process Improvement. A Comparative Analysis of US-Japanese Work Organizations", Economica, 72, 2005.
353. Mulcahy, N. y Call, J.: "Apes Save Tools for Future Use", Science, Vol. 312, May 2006.
354. Munro, A. y Sudgen, R.: "On the theory of reference-dependent preferences", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 50, 2003.
355. Murphy, K.: "Incentives, learning, and compensation: a theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts", RAND Journal of Economics, Vol. 17, No. 1, Spring 1986.
356. Nagin, D., Rebitzer, J., Sanders, S., Taylor, L.: "Monitoring, Motivation, and Management: the Determinants of Opportunistic Behavior in a Field Experiment", NBER WP 8811, 2002.
357. Nakane, C.: "La sociedad japonesa", Ediciones Macchi, Serie Nihon, Buenos Aires, 1989.
358. Nelson, R. y Winter, S.: "An Evolutionary Theory of Economic Change", Harvard University Press, Cambridge, 1982,
359. Nelson, R.: "Why do firms differ, and why does it matter", Strategic Management Journal, N.12, 1991.
360. Nitobe, I.: "Bushido", Ediciones Obelisco, Barcelona, 1988.
361. Nooteboom, B.: "Firms Size Effects on Transaction Costs", Small Business Economics, Vol. 5 (4), 1993.
362. Nohria, N. y Eccles, Robert (ed.): "Networks and organizations. Structure, form and action", Harvard Business Scholl Press, Boston, 1995.
363. North, D.: "Instituciones, cambio institucional y desempeño", Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
364. Nove, A.: "La economía del socialismo factible", Ed. Siglo XXI, Madrid, 1987.
365. O'Donoghue, T. y Rabin, M.: "Addiction and Present-Biased Preferences", mimeo, May 2001a.
366. O'Donoghue, T. y Rabin, M.: "Self Awareness and Self Control", mimeo, Dec. 2001b.
367. O'Donoghue, T. y Rabin, M.: "Procrastination on Long Term Projects", mimeo, Feb. 2002.
368. Oi, W.: "Labor as a quasi-fixed factor", Journal of Political Economy, 70, 6, 1962.
369. Okimoto, D.: "Between MITI and the Market", Stanford University Press, 1989.
370. Osborne, D. y Gaebler, T.: "La reingeniería del gobierno", Editorial Paidós, Barcelona, 1995.

371. Osterman, P.: "Supervision, Discretion, and Work Organization", American Economic Review, Papers and Proceedings of the 106th Annual Meeting of the AEA, May 1994.
372. Ostermann, A. y Squire, R.: "The Internal Organization of Colleges and Universities: a Game Theoretic Approach", revised version of PONPO Discussion Paper 232, 1998.
373. Oszlak, O.: "La Formación del estado Argentino", Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1982.
374. Ouchi, W.: "Theory Z", Avon Books, New York, 1982.
375. Oxoby, R.: "Attitudes and Allocations: Status, Cognitive Dissonance, and the Manipulation of Attitudes", University of Calgary, mimeo, Feb. 2002.
376. Page, S.: "Two measures of difficulty", Economic Theory 8, 1996.
377. Palley, T.: "Safety in numbers: A model of managerial herd behavior", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 28, 1995.
378. Pascale, R. y Athos, A.: "The Art of Japanese Management", Warner Books, New York, 1981.
379. Passinetti, L.: "Lecciones de la teoría de la producción", Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
380. Penrose, E.: "The Theory of the Growth of the Firm", Basil Blackwell, Oxford, 1959.
381. Peristiany, J.: "El concepto del Honor en la sociedad del Mediterránea", Ed. Labor, Barcelona, 1968.
382. Perrow, C.: "Sociología de la organizaciones", McGraw-Hill, Madrid, 1998.
383. Petersen, T.: "Individual, Collective, and Systems rationality in Work Groups: Dilemmas and Solutions", Institute of Industrial Relations Working Papers Series 058, University of California, Berkeley, 1994.
384. Piccard, O.: "On the design of incentive schemes under moral hazard and adverse selection", Journal of Public Economics, Vol. 33, No. 3, Aug. 1987.
385. Piffano, H.: "Teoría positiva de la empresa pública, autonomía de gestión y control de gerencia", en "Economía de las Empresas Públicas", Porto, A. (ed.) Tesis/ITDT, Buenos Aires, 1991.
386. Pinchot, G.: "Introducing the *intrapreneur*", IEEE Spectrum, 1985.
387. Piore, M y Sabel, C.: "The new Industriaol Divide", Basic Books, New York, 1984.
388. Popper, K.: "Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico", Ediciones Paidós, Barcelona, 1972.
389. Popper, K.: "La lógica de la investigación científica", Editorial Tecnos, Madrid, 1994.
390. Portales, C.; Ricart, E. y Rosanas, J.: "Understanding trust to build strong relationships in organizations", Research Paper 360, IESE, University of Navarra, Feb. 1998.
391. Porter, M.: "Competitive Advantage", The Free Press, New York, 1985.
392. Postlewaite, A.: "The social basis of interdependent preferences", European Economic Review, 42, 1998.
393. Poterba, J.: "Government Intervention in the Markets for Education and Health Care: How and Why ?", NBER, Working Paper No. 4916, October 1994.
394. Premio Nacional a la Calidad - Sector Privado (Bases), Fundación del PNC, Buenos Aires, 1996.
395. Prendergast, C.: "A Theory of Yes Men", American Economic Review, Vol. 83, Num. 4, Sep. 1993a.
396. Prendergast, C.: "The role of promotion in inducing specific human capital acquisition", Quarterly Journal of Economics, 108, 1993b.
397. Prendergast, C. y Topel, R.: "Favoritism in Organizations", Journal of Political Economy, Vol. 104, No. 5, 1996.
398. Prendergast, C.: "The Provision of Incentives on Firms", Journal of Economic Literature, Vol. 37, Nr. 1, March 1999.
399. Prendergast, C.: "The Tenuous Tradeoff between Risk and Incentives", NBER WP 7815, July 2000.
400. Prendergast, C. y Stole, L.: "The non-monetary nature of gifts", European Economic Review, 45, 2001.
401. Prescott, E., Visscher, M.: "Organizational Capital", Journal of Political Economy, Vol. 88, No. 3, June 1980.
402. Prescott, E.: "A Primer on Moral-Hazard Models", Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly, Vol. 85/1, 1999.
403. Putterman, L.: "La naturaleza económica de la empresa", Alianza Editorial, Madrid, 1994.
404. Pyndick, R., Rubinfeld, D. y Beker, V.: "Microeconomía", Prentice Hall, Madrid, 1998.

405. Quian, Y.: "Incentives and Loss of Control in an Optimal Hierarchy", *The Review of Economic Studies*, 61(3), 1994.
406. Rabin, M.: "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics", *The American Economic Review*, Dec. 1993.
407. Rabin, M.: "Bargaining Structure, Fairness, and Efficiency", mimeo, Feb. 1997.
408. Rabin, M. and Thaler, R. : "Anomalies. Risk Aversion", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, Num. 1, Winer 2001.
409. Rabin, M.: "A Perspective on Psychology and Economics", *European Economic Review* (forthcoming), Nov. 2001.
410. Radner, R.: "Hierarchy: the Economics of Management", *Journal of Economic Literature*, Vol. 30, N. 3, 1992.
411. Reder, M.: "Economics. The ulture of a Controversial Science", The University of Chicago Press, Chicago, 1999 (Caps. 1, 2, 7, 11, 12, 13, y 14).
412. Redman, D.: "Economics and the Philosophy of Science" (Caps. 8 y 9), Oxford University Press, Oxford, 1991.
413. Reed, Michael; Hughes, Michael (eds.): "Rethinking Organization. New directions in Organization Theory and Analysis", Sage Publications, London, 1994.
414. Reismann, M.: "Remedios contra la corrupción ?", Fondo de Cultura Económica, México, 1981.
415. Rey Biel, P.: "Inequality Aversion and Team Incentives", University College London, mimeo, 2002.
416. Ricardo, D.: "Principios de Economía Política", Sarpe, Madrid, 1985.
417. Rice, B.: "The Hawthorne defect: Persistence of a flawed theory", *Psychology Today*, 12:6, 1982.
418. Richie, D.: "Geisha, Gangster, Neighbor, Nun", Kodansha International, Tokyo, 1987.
419. Ricketts, M.: "The Geometry of Principal-Agent: Yet another use for the Edgeworth Box", *Scottish Journal of Political Economy*, 1986.
420. Rose, D.: "Marginal Productivity Analysis in Teams", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 48, 2002.
421. Rosen, S.: "Implicit Contracts: a Survey", NBER WP 1635, 1985.
422. Rosen, S.: "Prizes and Incentives in Elimination Tournaments", *The American Economic Review*, Vol. 76, Num. 4, September 1986.
423. Rosen, S.: "Contracts and the Market for Executives", NBER WP 3542, 1990.
424. Rummel, R.: "A Catastrophe theory Model of the Conflict Helix, with Tests", abstract en: <http://www.hawaii.edu/powerkills/CAT.ART.HTM> (última visita: Junio 2005)
425. Ryan, R. y Deci, E.: "Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being", *American Psychologist*, 55, 2000.
426. Sah, R. y Stiglitz, J.: "Human Fallibility and Economic Organization", *AEA Papers and Proceedings*, AER Vol. 75, No. 2, May 1985.
427. Sahlins, M.: "Economía de la Edad de Piedra", Akal Editor, Madrid, 1983.
428. Samuelson, L.: "Evolutionary Games and Equilibrium Selection", The MIT Press, Cambridge, 1997.
429. Sappington, D.: "Incentives in Principal-Agent Relationships", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 No. 2, Spring 1991.
430. Saussois, J.M.: "De la méfiance à la confiance dans littérature du management", en Laufer, R. y Orillard, M. (eds.), L'Harmattan, Paris, 2000.
431. Sauvy, A.: "La Burocracia", EUDEBA, Buenos Aires, 1965.
432. Schein, E.: "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Janés Editores, Barcelona, 1988.
433. Schein, E.: "Organizational Psychology", Prentice Hall Inc., New Jersey, 1970.
434. Schelling, T.: "Micromotivos y macroconducta", Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
435. Schlemenson, A.: "Análisis organizacional y empresa unipersonal", Paidós, Serie Grupos e Instituciones, México, 1987.
436. Schlemenson, A.: "Professional Work in Organizations with Special Reference to Partnerships as a Model of Organization", Brunel University, mimeo, 1971.
437. Schlicht, E.: "Consistency in Organizations", IZA Discussion Paper No. 718, Feb. 2003.
438. Schmalensee, R. y Willig, R. (eds.): "Handbook of Industrial Organization - Vols. I & II", Elsevier North Holland, New York, 1989.

439. Schonberger, R.: "Japanese Manufacturing Techniques", The Free Press, New York, 1982.
440. Schotter, A.: "The Economic Theory of Social Institutions", Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
441. Schultz, T.: "Investment in Human Capital", The American Economic Review, Vol. 51, Num. 1, 1961.
442. Schultz, T.: "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria", Journal of Economic Literature, Vol. 13, Issue 3, 1975.
443. Schumacher, E.: "Small is Beautiful", Harper & Row Publishers, New York, 1973.
444. Schumpeter, J.: "The Theory of Economic Development, Harvard University Press, 1934.
445. Schütz, A. y Luckmann T.: "Las estructuras del mundo de la vida", Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2001.
446. Scialpi, D.: "La violencia en la gestión de personal en la administración pública, como condición necesaria para la corrupción", Revista Probidad, Edición 14, Mayo-Junio 2001.
447. Seabright, P.: "Skill versus judgement and the architecture of organizations", European Economic Review 44, 2000.
448. Sedita, S.: "Does the Concept of "Community of Practice" Show new Trajectories for the Evolution of Industrial Districts ?", Università di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche, DRUID, mimeo, 2003.
449. Selznick, P.: "TVA and the Grass Roots", Berkeley, 1949.
450. Sethi, R. y Somanathan, E.: "Norm Compliance and Strong Reciprocity", mimeo, 2001 (a publicarse en "The Foundations of Social Reciprocity": Bowles, Boyd, Fehr y Gintis (eds.).
451. Sewell, G.: "The Discipline of Teams: the Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance", in Administration Science Quarterly, 43, 1998.
452. Shapiro, C. y Stiglitz, J.: "Equilibrium unemployment as a worker discipline device," American Economic Review, June 1984.
453. Shefrin, H., y Thaler, R.: "An Economic Theory of Self Control", NBER Working Paper Series 208 (revised), July 1978.
454. Shen, T.: "Worker Motivation and X-Efficiency", Kyklos, Vol. 38, Fasc. 3, 1985.
455. Sicherman, N. y Galor, O.: "A Theory of Career Mobility", Journal of Political Economy, 1990, Vol. 98, Num. 1.
456. Sills, D.: "Preserving Organizational Goals", reprint en Grusky, O. y Miller, G. (eds.): "The Sociology of Organizations. Basic Studies" (original 1957).
457. Silver, M.: "Innovación y alcance en la empresa: el papel de la integración vertical", Ariel Economía, Barcelona, 1994.
458. Simon, H.: "A Formal Theory of the Employment Relationship", Econometrica, 19, 1951 (extractado en Putterman, 1994).
459. Simon, H.: "Models of Man" (Chapter 6 -en coautoría con Guetzkow-: "A formal theory of social interaction in social groups"), Wiley, New York, 1957.
460. Simon, H. : "The architecture of complexity", Proceedings of the American Philosophical Society, 106, 1962.
461. Simon, H.: "El comportamiento administrativo", Aguilar, Buenos Aires, 1978.
462. Simon, H.: "Organizations and markets", Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, Num. 2, Spring 1991.
463. Simon, H.: "Models of Bounded Rationality - Vol. 3", The MIT Press, Massachusetts, 1997.
464. Smith, A.: "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones", Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
465. Smitka, M.: "Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automobile Industry", Columbia University Press, New York, 1991.
466. Söderström, H.: "Team Production and the Dynamics of the Firm", Institute for International Economic Studies, University of Stockholm, Reprint Series No. 85 (from The Scandinavian Journal of Economics, No. 3, 1977).
467. Solnon, C.: "Ants can Solve Constraint Satisfaction Problems", IEEE Transactions on Evolutionary Computation, Vol. 6, No. 4, August 2002.
468. Solow, R.: "Another Possible Source of Wage Stickiness", Journal of Macroeconomics, 1, 1979.
469. Spiller, P. y Urbiztondo, S.: "Interest groups and the Control of the Bureaucracy", publicado en Anales de la Asociación Argentina de Economía Política, XXVII Reunión Anual, Tomo II, 1992.

470. Sraffa, P.: "La producción de mercancías por medio de mercancías", Editorial Oikos-Tau, Barcelona, 1960.
471. Stiglitz, J.: "Incentives, Information, and Organizational Design", NBER WP 2979, May 1989.
472. Stole, L. y Zwiebel, J.: "Organizational Design and Technology Choice under Intrafirm Bargaining", *American Economic Review*, Vol. 86, No. 1, March 1996.
473. Strotz, R.: "Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization", *The Review of Economic Studies*, Vol. 23, Num. 3 (1955-1956), 165-180.
474. Sydow, J.: "Understanding the constitution of interorganizational Trust", en "Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications; Lane, C. y Bachmann, R. (eds.), Oxford University Press, 2000.
475. Sykes y Matza D.: "Techniques of Neutralization: a Theory of Delinquency", *American Sociological Review*, Vol. XXXI, 1957.
476. Szarka, J.: "Networking and Small Firms", *Journal of International Small Business*, Vol. 8, No. 2, 1989.
477. Taylor, F.: "Scientific Management" (1947), en "Organization Theory", Pugh, D. (ed.), Penguin Modern Management Readings, London, 1975.
478. Thaler, R. (ed.): "Advances in Behavioral Finance", Russell Sage Foundation, New York, 1993. (Part IV. Individual Behavior. Chapter 20. Disposition to Sell Winners and Ride Losers: Theory and Evidence", (Shefrin, H. & Statman, M.)
479. Thom, R. "Structural Stability and Morphogenesis", The Benjamin / Cummings Publishing Company Inc., Massachusetts, 1978.
480. Tirole, J.J.: "Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 2, Num. 2, Fall 1986.
481. Tirole, J.: "A Theory of Collective Reputations (with applications to the persistence of corruption and to firm quality)", *Review of Economic Studies*, 63, 1996.
482. Tirole, J.J.: "Rational Irrationality: Some Economics of Self Management", *European Economic Review*, 46, 2002.
483. Tomer, J.: "Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resources management", *Journal of Socio Economics*, 30, 2001.
484. Topel, R.: "Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages Rise with Job Seniority", *Journal of Political Economy*, Vol. 99, Num. 1, 1991.
485. Trist, E. y Bamforth, K.: "Some Social Consequences of the Longwall Method of Coal-getting" (1951), en "Organization Theory", Pugh, D. (ed.), Penguin Modern Management Readings, London, 1975.
486. Tversky, A. y Kahneman, D.: "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", en Elster (ed.), 1986.
487. Ulrich, D.: "Human Resources Champions", Harvard Business School Press, Boston, 1994.
488. Urwick, L. y Brech, E.: "La historia del management", Oikos-Tau, Barcelona, 1970.
489. Vafai, K.: "A Theory of Abuse of Authority in Hierarchies", CIRANO-LAEP, mimeo, 2005.
490. Van Zandt, T.: "Organizations with an endogenous number of information processing agents: Supplementary Notes" (non verified), Princeton University, mimeo, 1996.
491. Van Zandt, T.: "Real Time Decentralized Information Processing as a Model of Organization with Bounded Rational Agents", Princeton University, mimeo, 1998.
492. Van Zandt, T.: "Organizations with an endogenous number of information processing agents", Cap. 7 en Majumdar, M. (ed.): "Organizations with complex information", Cambridge University Press, United Kingdom, 1998.
493. Van Zandt, T.: "Real-Time Hierarchical Resource Allocation with Quadratic Payoffs", INSEAD, mimeo, 2003.
494. Van Zandt, T. y Radner, R.: "Real-time decentralized information processing and returns to scale", *Economic Theory*, 17, 2001.
495. Vanek, J.: "The Labor-Managed Economy: Essays", Cornell University Press, Ithaca, 1958.
496. Varian, H.: "Microeconomía Intermedia", Antoni Bosch Editor, España, 1999.
497. Vickers, J. y Yarrow, G.: "Privatization: an Economic Analysis", The MIT Press, Cambridge, 1988.
498. Vispo A. y Kosacoff, B.: "Difusión de tecnologías de punta en Argentina: Algunas reflexiones sobre la organización de la producción industrial de IBM", Oficina Buenos Aires de la CEPAL, Documento de Trabajo número 38, Buenos Aires, 1991.

499. Vispo, A.: "On the Specificity of Japan's Subcontracting Practices, with Special Reference to Argentina", Institute of Developing Economies (Ajia Keizai Kenkiusho), Tokyo, VFR Series No.213, March 1993.
500. Vispo, A.: "Tecnologías de organización y estrategias competitivas", Oficina Buenos Aires de CEPAL, Documento de Trabajo 58, Octubre 1994a.
501. Vispo, Diagnóstico Organizacional de la "Cooperativa de Trabajo Taller Naval YPF, Berisso", mimeo, INAC, 1994b.
502. Vispo, A.: "Firmas, Emprendimientos, y Personalidad", El Economista, 26/5 (parte I) y 2/6 (parte II) de 1995.
503. Vispo, A.: "Los entes de regulación. Problemas de diseño y contexto", Ed. Norma / Tesis, Buenos Aires, 1999a.
504. Vispo, A.: "Reservas de mercado, cuasi-rentas de prestigio, y deficiencias regulatorias", en Azpiazu, D. (comp.): "La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo", Ed. Norma/Tesis, Buenos Aires, 1999b.
505. Vispo, A.: "División del trabajo y capacidad cognitiva individual. Cinco relatos breves y un esbozo de interpretación", U.N.G.S., mimeo, 2004.
506. Vispo, A.: "El fenómeno de "desplazamiento de fines" organizacionales: su relación con la dinámica de la "microcorrupción" ", U.N.G.S. (Proyecto 30/1031), mimeo en proceso de referato, Marzo 2006.
507. Visser, B.: "Complexity, Robustness, and Performance", Trade-Offs in Organizational Design", mimeo, Erasmus University Rotterdam, 2002.
508. Viteri, M., Bisso, V. y Mediavilla, M.: "Análisis de redes sociales: la comercialización en la agricultura urbana", EEA INTA-UNMDP-PAA, mimeo, Agosto 2005.
509. Von Mises, L.: "Bureaucracy" (1944). Copia online del Ludwig Von Mises Institute en: <http://www.mises.org/humanaction.asp> (sitio visitado el 3.2.05).
510. Von Mises, L.: "Human Action: a Treatise on Economics", Fourth Edition, 1996. Copia online del Ludwig Von Mises Institute en: <http://www.mises.org/humanaction.asp> (sitio visitado el 3.2.05).
511. Waldman, M.: "Job Assignments, Signaling, and Efficiency", RAND Journal of Economics, Vol. 15, No. 2, Summer 1984.
512. Walter, J.: "La organización transaccional", Revista Enoikos, Año IX, Nro. 18, FCE-Universidad de Buenos Aires, Abril 2001.
513. Walter, J.: "El "Apagón del Siglo" en el Buenos Aires de los servicios públicos privatizados", VP-SII, Universidad de San Andrés, Octubre 2005.
514. Watts, D.: "Small Worlds. The Dynamics of Networks between Order and Randomness", Princeton University Press, New Jersey, 1997.
515. Weber, M.: "Qué es la burocracia ?", Editorial La Pléyade, Buenos Aires, 1977.
516. Weber, M.: "Economía y Sociedad", Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
517. Weick, K.: "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1969.
518. Wellisz, S.: "Bureaucracy", Columbia University, Department of Economics, Discussion Paper 102-72, August 2002.
519. Wenger, E. y Snyder, W.: "Communities of Practice: the Organizational Frontier", Harvard Business Review, January-February 2000.
520. Wenger, E.: "Communities of Practice: Learning as a Social System", The Systems Thinker, June 1998.
521. White, H.: "Agency as Control in Formal Networks" (en: "Networks and Organizations: Structure, Form, and Action", N. Nohria y R. Eccles, eds., Harvard business School Press, Boston, 1992).
522. Whyte, W.: "Money and Motivation", Harper & Row, New York, 1955.
523. Williamson, O.: "Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications", The Free Press, London, 1975a.
524. Williamson, O., Wachter, M. y Harris, J.: "Understanding the employment relationship: the analysis of idiosyncratic exchange", Bell Journal of Economics, Vol. 6, No. 1, Spring 1975b.
525. Williamson, O.: "Las instituciones económicas del capitalismo", Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
526. Williamson, O. y Winter, S. (eds.): "The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development", Oxford university Press, Oxford, 1991.

527. Williamson, O.: "Visible and Invisible Governance", AEA Papers & Proceedings, May 1994.
528. Williamson, O.: "Public and Private Bureaucracies: a Transaction Cost Economics Perspective", Journal of Law, Economics, and Organization", Vol. 15, N. 1, 1999.
529. Wilson, E. O.: "The ergonomics of caste in the social insects", American Naturalist, 102, 1968.
530. Wolfenstein, V.: "Los revolucionarios", Paidos, Buenos Aires, 1968.
531. Woodbury, S.: "Substitution between Wages and Non-Wage Benefits", The American Economic Review, Vol. 73, Num. 1, March 1983.
532. Yang, X.: "Incomplete Contingent Labor Contracts, Asymmetric Residual Rights and Authority, and the Theory of the Firm", CID Working Papers 45, 2000.
533. Yang, Y.L.: "Degree of supervision, moral hazard, and hierarchical control", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 26, 1995.
534. Yoguel, G., Novick, M. y Marin, A.: "Production networks: linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina", DRUID Institute, Copenhagen, 2000.

eof (av563638)