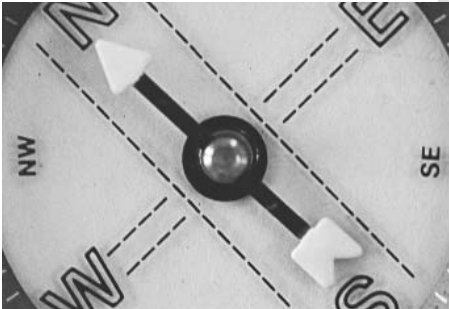


La contratación de gerentes, determinantes de los contratos implícitos y explícitos



Hernán Herrera

Estudiante del Doctorado en Administración,
Universidad de los Andes, Bogotá.

Profesor del Departamento de Finanzas, Universidad EAFIT,
Medellín.

Recepción: 30 de noviembre de 2007 | Aceptación: 03 de febrero de 2008

Resumen

Este artículo resalta la importancia de los determinantes en la existencia de contratos explícitos e implícitos en la contratación de gerentes, no considerados en el estudio previo de Gillan, Hartzell y Parrino (2006). Muestra cómo la asimetría de información, el contexto institucional y el poder con que la firma y el gerente enfrentan el acuerdo laboral influyen de manera directa el tipo de contrato. Se concluye que existen dos clases de determinantes: de influencia y de mediación. Estos cobran sentido cuando están explícitamente relacionados con aquellos. Los de influencia se combinan entre sí en una situación dada y ejercen ascendente sobre los de mediación. Estos últimos, a su vez, definen la propensión hacia el tipo de contrato; son tres: valor esperado de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento, poder con que gerente y organización enfrentan el acuerdo, y posibilidad de comportamiento oportunista. Los demás son clasificados como de influencia. El argumento que se presenta es contrastado mediante el uso de la técnica de análisis estructural.

Palabras Clave

Contratos implícitos
Contratos explícitos
Contratación de gerentes
Contratación laboral

Hiring CEOs, determinants of implicit and explicit contracts

Abstract

This article highlights the importance of determinants in the existence of explicit and implicit agreement in hiring CEOs, not included in the prior study by Gillan *et. al.* The paper shows the information asymmetry, the institutional context and the power with which the firm and manager face the employment agreement as having a direct influence on the type of contract they agree on. Two types of determinants are proposed in this paper: influence and mediation. The mediation determinants make sense when they are explicitly linked to influence determinants. Influence determinants combine each other and have an effect on mediation determinants, which determine the type of contract. There are three kinds of mediation determinants: the expected value of loss if breaching the contract; the power with which managers and firms face the agreement; and the possibility of opportunistic behaviour. The other determinants are classified as pertaining to the influence type. This argument is contrasted by means of structural analysis technique.

Key words

Implícit contracts
Explicit contracts
CEO contracts
Labour contracts

Introducción



La existencia de contratos explícitos e implícitos en los acuerdos laborales entre firma y gerente se ha analizado, hasta el momento, teniendo en cuenta la incertidumbre, la reputación de la firma, la inversión en capital humano, la pérdida potencial del ejecutivo ante un comportamiento oportunista de la firma y la susceptibilidad de un comportamiento oportunista del gerente. Surge, entonces, la pregunta de si esos son todos los determinantes que se deben considerar y si ellos inciden al mismo nivel en la efectividad del tipo de contrato laboral.

El uso de contratos implícitos o explícitos influye en la posibilidad de construir relaciones laborales que le brinden mayor beneficio para las partes. Este hecho adquiere relevancia, sobre todo a nivel ejecutivo alto, debido a que los gerentes requieren cierto grado de autonomía para el desarrollo de su labor, precisamente, por el apareamiento de contingencias no previstas en el desempeño de las empresas que dirigen. Los contratos explícitos pretenden garantizar el cumplimiento de los

objetivos convenidos y dar mayor eficiencia en la relación laboral. Sin embargo, en el caso de la contratación gerencial, el uso de un contrato explícito puede limitar la autonomía y, por esa vía, convertirse en contraproducente para el logro de los propósitos de contratación.

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

Lo anterior plantea la necesidad de precisar los determinantes que pueden incidir en la existencia de un contrato implícito o explícito en el desarrollo de una relación laboral entre gerente y organización. Para tales efectos, en la primera parte de este trabajo se analiza la argumentación más reciente sobre el tema, proporcionada por Gillan, Hartzell y Parrino (2006) en su libro

*Implicit vs. explicit contracts: evidence from CEO employment agreements*¹. En la segunda parte se cuestionan algunas de las conclusiones formuladas por estos autores y se amplía el análisis de los determinantes de la existencia del tipo de contrato entre empresa y ejecutivo, para proponer, en la tercera parte, una clasificación de dichos determinantes, de acuerdo con la naturaleza de su relación y el nivel en que inciden en la existencia del tipo de contrato.

El artículo resalta la importancia de determinantes no considerados debidamente por Gillan *et. al.*: la asimetría de información, el contexto institucional y el poder con que la compañía y el gerente enfrentan el acuerdo laboral. Se concluye planteando, como argumento central, que existen dos clases de determinantes: los de influencia y los de mediación. Los segundos cobran sentido cuando están explícitamente relacionados con los primeros. Los de influencia se combinan entre sí en una situación dada y ejercen su ascendente sobre los de mediación. Estos últimos son los que establecen la propensión hacia el tipo de contrato, y son tres: el valor esperado de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento, el poder con que gerente y sociedad enfrentan el acuerdo, y la posibilidad de comportamiento oportunista; los demás son clasificados como de influencia. Este argumento es contrastado mediante el uso de la técnica de análisis estructural.

1. Antecedentes

Gillan *et al.* (2006) hallaron que poco menos de la mitad de las empresas de S&P 500 realizan contratos explícitos. La evidencia sobre los determinantes para la decisión entre el uso de contratos implícitos y explícitos, en los acuerdos laborales entre gerentes y sus empresas, se resume en la Tabla 1.



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

Tabla 1. Determinantes para uso de contratos implícitos y explícitos

Determinante	Nivel	Tipo de contrato	
		Implícito	Explícito
Asociados con la reputación de la firma			
Reputación de la firma: ² medido a través del desempeño de la firma, el tratamiento recibido por el gerente anterior y la independencia de la junta directiva.	Alta	+	-
	Baja	-	+
Asociados con la incertidumbre del sector			
Incertidumbre circundante: medida como la volatilidad del precio de la acción y la tasa de supervivencia en la industria.	Alta	+	-
	Baja	-	+
Asociados con el nivel de inversión en capital humano			
Procedencia del gerente ³	Externa	-	+
	Interna	+	-
Asociados la pérdida potencial del gerente ante un comportamiento oportunista de la firma			
Nivel de Homogeneidad/Heterogeneidad de la industria ⁴	Homogénea	-	+
	Heterogénea	+	-
Edad del gerente ⁵	Alta	+	-
	Baja	-	+
Nivel salarial ⁶	Alto	-	+
	Bajo	+	-
Asociados con la susceptibilidad de un comportamiento oportunista del gerente			
Nivel de propiedad o sentido de pertenencia: medida a través del nivel de participación en la propiedad de la firma o por hecho de ser fundador o miembro de la familia fundadora.	Alta	+	-
	Baja	-	+
Probabilidad de continuidad de la relación y obtención de recompensas futuras.	Alta	+	-
	Baja	-	+

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

Los signos “+” y “-”, en cada columna, indican cómo afecta el nivel de cada determinante en la existencia de un contrato implícito o explícito. Así, por ejemplo, la probabilidad para un gerente de tener un acuerdo laboral explícito está relacionada directamente con la inversión en capital humano que él demande

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

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

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

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

⁶ Un gerente tendrá más pérdida potencial cuando sus salarios y compensaciones son más altos.

(medida en términos de su procedencia), con el grado de pérdida potencial del ejecutivo ante un comportamiento oportunista de la firma (medida en términos de la edad del directivo, la homogeneidad de la industria y el nivel salarial) y con la posibilidad de comportamiento oportunista del gerente (medida en términos de la probabilidad de prolongación de la relación laboral y del nivel de propiedad de la firma o su sentido de pertenencia a ella). La opción que un gerente tiene de firmar un acuerdo laboral explícito está inversamente relacionada con el grado de incertidumbre circundante a su conocimiento de la firma y a la reputación de ésta.

2. Determinantes de la Existencia Contractual

2.1 Reputación

Según los planteamientos de Williamson (1991, 291), una barrera para la violación de un contrato es el potencial daño de la reputación. En los contratos laborales con gerentes, la reputación se constituye en un incentivo para que la empresa respete los acuerdos pactados, debido a que ello le permitirá mantener una buena posición en el mercado laboral y en general buen prestigio como organización (Gillan *et al.*, 2006, 7). Frente a esta situación, podría decirse que la reputación opera de la misma manera para el gerente, porque violar un acuerdo implícito deteriora su imagen ante otras posibles firmas interesadas en sus servicios. Así, alta reputación de las partes sería un determinante para la existencia de un contrato implícito.

Es necesario, aquí, introducir otro planteamiento que permitirá ver cómo la reputación puede obrar a favor de la existencia de un contrato explícito. En presencia de un contrato implícito, la reputación del gerente puede operar de manera contraproducente para la corporación. Si el ejecutivo desea conservar su reputación, ya sea para ascender en la compañía o para mantenerse atractivo para el mercado laboral, puede omitir en ocasiones información, tomar decisiones conservadoras o eludir comprometerse en proyectos que impliquen

grados significativos de riesgo. En consecuencia, la tendencia del directivo a mantener su reputación, puede generar influencias negativas en la aplicación de toda su habilidad para el desarrollo de su labor. Desde este punto de vista, un contrato implícito podría dar lugar al comportamiento oportunista del gerente, por el deseo de conservar o incrementar su reputación y, por tanto, sería preferible un contrato explícito.

Como conclusión se infiere que la reputación puede influir en uno u otro sentido para determinar la existencia de un contrato implícito o explícito, pero tal influencia está mediada por la posibilidad de comportamiento oportunista de las partes, y es esta mediación la que determina la existencia del tipo de contrato.

2.2 Incertidumbre

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

En concepto de quien escribe, el tratamiento anterior de la incertidumbre como determinante de contratos implícitos o explícitos presenta algunas limitaciones. La literatura indica que los empleados tienen más aversión al riesgo que los empleadores (Flanagan, 1984, 345). Por tal razón, un ejecutivo, en tiempo de incertidumbre, puede preferir un contrato explícito, ya que así puede prevenir un posible incumplimiento de la firma si las cosas salen mal. Hay otro aspecto que puede entrar en contradicción con la afirmación del párrafo anterior: las empresas prefieren firmar contratos de corto plazo en periodos de incertidumbre (Rich & Tracy, 2004, 24) y, según la evidencia hallada (Gillan *et al.*, 2006, 34), existe la tendencia a usar preferentemente los contratos explícitos para relaciones de menor duración (porque es menos costosa su configuración). Según los mismos resultados de estos autores (35), para el corto plazo se omite la realización de contratos explícitos,

y se opta por los contratos implícitos, cuando la propensión al comportamiento oportunista de las partes es baja.

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

Incluso en el propio planteamiento de los investigadores mencionados no es la incertidumbre la que media la existencia del contrato implícito, es el valor de la flexibilidad en condiciones de incertidumbre la que hace esta mediación. Ahora bien, en este trabajo se considera más correcto reexpresar el valor de la flexibilidad en términos del valor de la pérdida esperada para la firma ante el incumplimiento, puesto que, obviamente, un contrato rígido puede incrementar la probabilidad de incumplimiento del gerente².

2.3 Inversión en capital humano y homogeneidad de la industria e incertidumbre

En el caso de contratación de gerentes que llegan de fuera de la firma, existe mayor probabilidad de

² El valor esperado de la pérdida para la firma o el gerente es la multiplicación de la probabilidad de incumplimiento multiplicado por el valor de la pérdida. La probabilidad de incumplimiento está determinada por la probabilidad de *hold up* de las partes, pero como se desprende del planteamiento expuesto, también por la probabilidad de que las condiciones contractuales permitan llevar a cabo el cumplimiento.

requerir inversión adicional en capital humano. La empresa puede enfrentar un comportamiento oportunista del ejecutivo si la inversión en él o el costo de su remplazo son altos. Por otro lado, el directivo, una vez que se ha embarcado en el desarrollo de habilidades específicas puede quedar por fuera del mercado laboral, lo que lo haría vulnerable ante un posible incumplimiento de la compañía en los términos del contrato (Gillan *et al.*, 2006, 17). Este análisis llevaría a concluir que, ante la presencia de inversión en capital humano, ambas partes preferirían contratos explícitos de largo plazo.

En este trabajo se considera limitada una conclusión en tal sentido, sin considerar al menos dos elementos adicionales: la incertidumbre y la heterogeneidad de la industria. Cuando el capital humano específico es óptimo y la industria es heterogénea, se impide la movilidad laboral, lo cual reduciría la propensión de la entidad hacia los contratos explícitos. De otra parte, el gerente estaría más dispuesto a aceptar un contrato implícito cuando percibe menos incertidumbre sobre el resultado posible de la labor y la continuidad del contrato, así la industria sea heterogénea. En sociedades homogéneas, la inversión en capital humano puede ser más riesgosa para ellas, dado que ante un incremento de la habilidad del ejecutivo, habría mayor propensión a la movilidad. Un contrato explícito puede poner barreras a esta movilidad, pero quedaría el problema de una posible disminución de la productividad de un gerente retenido a insatisfacción³.

³ Aquí parece pertinente plantear que el éxito de una firma está determinado, en gran proporción, por los niveles de la habilidad del gerente en su labor, los cuales se incrementan por la inversión en capital humano y por el avance del ciclo de vida de su perfil productivo, pero también porque el ejecutivo se siente a gusto dentro de la relación. Para evitar la movilidad, los trabajadores que permanezcan en la firma deben experimentar mejoras en los ingresos percibidos, como resultado de la inversión en capital humano. Estos incrementos deben ser entendidos como iguales o superiores a los que les representarían el incremento alcanzado a través del cambio de trabajo. Así, el uso de un contrato explícito o implícito ante inversiones en capital humano, está fuertemente condicionado por la probabilidad de la firma para inducir en el gerente una percepción de su ingreso igual o superior al de sus alternativas de movilidad. Si la empresa lo logra, se reduce la probabilidad de que el gerente se retire o que incumpla el convenio,

Las deducciones anteriores permiten argumentar que no es singularmente el nivel de inversión en capital humano el determinante de la existencia del tipo contractual, sino que ese factor se combina con la heterogeneidad de la industria y la incertidumbre,⁴ y que esta combinación cobra sentido cuando se establece su influencia sobre el valor esperado de la pérdida para las partes, ante el incumplimiento del contrato. Es decir, es el valor esperado de la pérdida lo que media la existencia del tipo de contrato en este caso.

2.4 Procedencia del gerente y asimetría de información

Los gerentes exógenos a la organización son más proclives a tener contratos explícitos que los empleados ascendidos. Esta propensión se incrementa en condiciones de baja reputación de la empresa y heterogeneidad de la industria, lo que implica una inversión del gerente en dedicación a una labor específica (Gillan *et al.*, 2006, 17). Parece que los autores no han considerado otra explicación al predominio de los contratos explícitos, cuando el candidato proviene de afuera: la existencia de asimetría de información. Hay referencia a este aspecto en los dos párrafos siguientes.

Para la compañía hay mayor incertidumbre en el proceso de contratación de un gerente externo, dado que no lo conoce. Por esto, la flexibilidad y la autonomía pueden implicar un albur para la organización, por lo menos durante los inicios de su gestión. Un contrato implícito puede incrementar el riesgo moral en la relación laboral, ya que al no precisarse detalladamente los términos contractuales, se acrecienta la posibilidad de que el ejecutivo pueda buscar objetivos personales en detrimento de los intereses corporativos. Dado el alto costo del monitoreo en los niveles gerenciales, las entidades tratan de minimizar

disminuyéndose el imperativo de la elaboración de un contrato explícito. La compañía estará más o menos interesada en inducir esta percepción, dependiendo de la magnitud de la pérdida que enfrente ante el posible retiro.

⁴ Al igual que puede hacerlo con otros determinantes que influyen en la relación laboral entre firma y gerente.

este peligro en la contratación de sus directivos, estableciendo arreglos laborales que impliquen incentivos acordes con las responsabilidades de ejecución o mediante el pago con participaciones en la propiedad de la empresa. De esta forma se pretende alinear los intereses del profesional con los de la firma. Obviamente, la definición de estos convenios y la búsqueda de mayor posibilidad de monitoreo para establecer barreras al riesgo moral, incide sobre la preferencia de la compañía⁵ por la contratación de tipo explícito, pero el determinante que media la existencia del tipo contractual no es el establecimiento de barreras al riesgo moral. El conflicto moral cobra sentido cuando posibilita de forma "crítica"⁶ el comportamiento oportunista de un empleado que no se conoce bien, lo que implica, entonces, nuevamente, que es la posibilidad de comportamiento oportunista la que media la existencia del tipo contractual.

2.5 Edad del gerente y posición frente al riesgo

Según Gillan *et al.* en la obra mencionada (2006, 26), los gerentes jóvenes son incondicionalmente más inclinados a preferir contratos explícitos. Esta preferencia aumenta cuando la reputación de la

⁵ Aquí valdría la pena preguntarse si es posible establecer riesgo moral no solo en la actuación del gerente, sino también en la actuación de la firma.

⁶ Para explicitar la referencia al término "crítica", se expone el siguiente caso: si se tiene en cuenta la naturaleza variada del trabajo del gerente, la fijación de un contrato explícito que especifique un sistema de pago por resultados puede conllevar problemas para incentivar el desempeño de tareas relevantes cuyos productos no son fáciles de medir. Así, el contrato fijaría incentivos más bajos o no fijaría incentivos a las tareas más difíciles de valorar. En esta situación, el gerente podría dedicar todo su esfuerzo a las actividades más remuneradas y descuidaría el resto (Holmstrom & Milgrom, 1991, 128 ss). Este problema refleja la imposibilidad de determinar totalmente la conducta del gerente conforme a los deseos de la firma a través del contrato explícito, e implicaría que en la relación gerente-firma siempre debe haber un grado subyacente de confianza. Por tanto, en situaciones donde el riesgo moral tiene menores implicaciones (no críticas) sobre la posibilidad de comportamiento oportunista, la empresa estará menos reacia al contrato de tipo implícito. En condiciones en donde el riesgo moral implica mayores posibilidades (críticas) de comportamiento oportunista del gerente, la compañía sabrá que no se puede confiar sin exponerse y resultar vulnerable al comportamiento oportunista del gerente, prefiriendo la existencia de un contrato explícito.

firma no es alta. De otro lado, se encontró que la proporción de ejecutivos de mayor edad con contratos explícitos es de uno a tres, a partir de lo cual se puede inferir que ellos son más propensos a aceptar contratos implícitos, sin importar la reputación de la empresa. Lo anterior indicaría que, ante el evento de incumplimiento empresarial, los gerentes jóvenes tienen más que perder que los de mayor edad.

A esta altura surgen nuevas dudas que apartan a quien escribe de los planteamientos de los autores estudiados. ¿Por qué? Por lo regular, los jóvenes gerentes tienden a ser más competitivos y por ende tener mayor interés en aceptar propuestas que les permitan ganar reputación con rapidez. Ellos son concientes que para poder ganar reputación en el mercado laboral, frente a otros posibles candidatos que les llevan la delantera, deben tomar riesgos que impliquen la obtención de logros importantes y, en consecuencia, un mejor posicionamiento. Un directivo con una reputación ganada, no tiene razones para asumir riesgos importantes, puesto que no desea comprometer innecesariamente la posición que tiene. Entonces, es factible considerar que la evidencia expuesta por Gillan y demás autores, sea el resultado de la búsqueda de protección de las entidades para limitar la propensión de los gerentes jóvenes a la toma de decisiones demasiado arriesgadas. En este sentido, la magnitud de la pérdida esperada en la relación es la que media la preferencia de la firma por asegurarse con contratos explícitos.

Otro argumento que puede sustentar la conclusión precedente es que los trabajadores sienten menos barreras para romper contratos implícitos, mientras que a las empresas se les facilita despedir a un empleado con el cual posee un contrato explícito (Flanagan, 1984, 347). Con base en ello, las organizaciones prefieren contratos explícitos con los ejecutivos jóvenes por dos razones: de un lado, les permite la terminación anticipada del contrato si el desempeño del joven gerente no es el esperado (el ejercicio de un directivo joven genera mayor incertidumbre que el de un gerente con larga trayectoria). Por otra parte, se incrementan las barreras de los gerentes jóvenes para romper el contrato, dado que son propensos

a mayor movilidad. En consecuencia, una firma con una magnitud considerable de valor esperado de pérdida en la relación, intentará controlar el incumplimiento del gerente joven con un contrato explícito.

2.6 El marco institucional

En sus planteamientos, los autores que se vienen estudiando omiten considerar un determinante que es fundamental. Se trata del marco institucional. Por tal razón, se hace necesario ocupar algunas líneas para explicar por qué es importante este factor y cómo ejerce influencia sobre los tres determinantes que median la existencia del tipo de contrato.

El sistema de normas que componen el marco institucional permite que cada parte, en el contrato laboral, tenga mayor posibilidad de predecir el comportamiento de su contraparte dentro de la relación, haciendo viable la generación de grados de confianza y estabilidad (Deakin & Wilkinson, 1995, 12 ss). Esas reglas le dan pie a la junta directiva de la empresa para mantener su prerrogativa de dirección y, entre tanto, le garantizan al gerente ciertas expectativas de continuidad y seguridad. Tales normas proporcionan a los acuerdos laborales un estatus que va más allá del contrato e implican convenciones de tipo legal y social. Las políticas internas de la organización (tales como los reglamentos de trabajo, salud ocupacional, códigos de buen gobierno, entre otras) están soportadas por reglamentos externos, los cuales constituyen una fuerza legal sobre la que se sustentan las perspectivas de comportamiento del gerente y de la empresa, haciendo más legítima y predecible la relación laboral. En consecuencia, un marco institucional con fuerte arraigo, reduce la posibilidad de comportamiento oportunista, constituye un desestímulo para el incumplimiento y contribuye a legitimar el tipo de poder que pueden ejercer las partes en el convenio laboral.

2.7 El poder con que se enfrenta el acuerdo

Finalmente, hay otra variable omitida por Gillan y sus compañeros de obra. Se trata del poder con

que se llega a un acuerdo, variable que media la existencia del tipo de contrato de la siguiente forma: normalmente la firma, actuando como principal, elige el tipo de contrato y lo ofrece al candidato gerencial, quien actúa como agente y se ve obligado a aceptarlo si está interesado en el trabajo y no tiene mayores posibilidades por fuera de la relación; se denotándose, así, un mayor poder en la relación laboral para la compañía. Sin embargo, en condiciones de homogeneidad industrial relativa y habilidad o conocimiento específico del gerente, es la organización la

que se ve obligada a contratar y a retener al ejecutivo. En este caso, el gerente está en una mejor posición para solicitar el tipo contractual que desea. La conclusión apunta, entonces, a que un determinante definitivo en la existencia de un contrato implícito o explícito, tiene que ver con la posición de poder del gerente o la firma frente a la relación. Quien enfrente la negociación laboral con mayor poder estará en mejores condiciones de exigir el tipo de contrato¹².



Agradecimientos

A los profesores Camilo Dávila, Ph. D., y Clemente Forero, Ph. D., por su definitiva contribución a la realización de este artículo.

Conclusiones

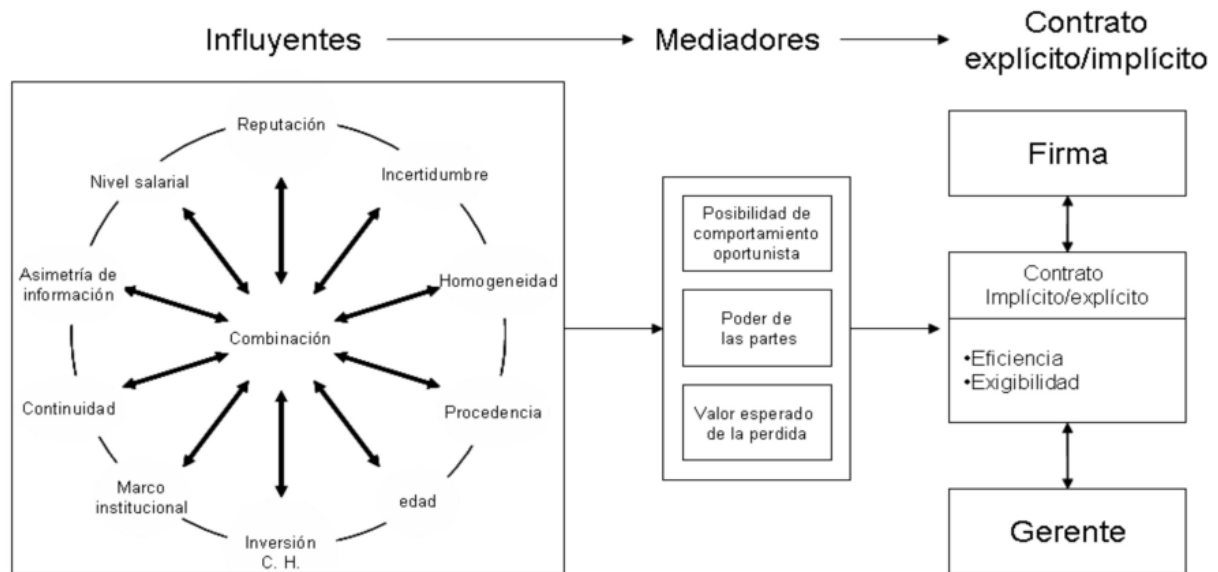
Los determinantes para la existencia del contrato que se estudia se combinan, reflejando influencias más o menos poderosas, y cobran su sentido en el poder con que las partes llegan al acuerdo, la posibilidad de comportamiento oportunista y el valor esperado de la pérdida en la relación ante el incumplimiento de las partes.

Por consiguiente, es posible establecer una clasificación de los determinantes, como en otros fenómenos, teniendo en cuenta su nivel de influencia o mediación en el proceso de elección del tipo contractual. Aquí se proponen dos tipos de determinantes: unos que median la existencia del tipo de contrato, y otros que influyen sobre los determinantes mediadores. Los primeros son definitivos para la existencia del tipo de contrato, pero la forma como inciden está condicionada por los determinantes de influencia. Estos no operan directamente en la existencia del tipo de contrato, sino que orientan a los determinantes de carácter mediador, para indicar si en una situación específica tiene mayor o menor posibilidad la existencia de un contrato implícito o explícito.

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

En la Figura 1 se sintetiza la propuesta de influencia y mediación de los determinantes de la existencia de contratos explícitos e implícitos, en los acuerdos laborales entre gerente y empresa. Los determinantes de tipo influyente se combinan en formas distintas y establecen diferentes posibilidades de comportamiento oportunista, posiciones de poder y el valor esperado de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento de las partes. Tal como se mencionó, estos tres últimos son determinantes mediadores que explican la existencia de un contrato implícito o explícito.

¹² Una aproximación más amplia al concepto de poder en los contratos al interior de la firma puede extraerse del artículo de Raghuram y Zingales (1998).

Figura 1. Mediación e influencia en la contratación gerencial

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

Con el propósito de contrastar esta deducción, se utiliza la técnica de análisis estructural para determinar la motricidad o dependencia entre los determinantes. Por considerarlo adecuado después de la argumentación expuesta, en la matriz de análisis de causalidad se incluyen otros determinantes, adicionales a los planteados de manera inicial por Gillan *et al.* en la medición empírica: la asimetría de información, la fortaleza/debilidad de los marcos institucionales y el poder con que la firma y el gerente enfrentan el compromiso laboral. También se considera, por separado, la procedencia del candidato, pues en la argumentación se señala que es un determinante que no solo está en función de la inversión en capital humano, sino que también tiene implicaciones propias en el fenómeno. Igual tratamiento se da a determinantes como: edad del ejecutivo, homogeneidad de la industria y nivel salarial. El apéndice detalla el desarrollo del análisis estructural de los determinantes para la existencia del tipo de contrato.

En la Figura A3, al final del apéndice, se indica cuál es el grado relativo de dependencia y motricidad de cada determinante; se observa que los determinantes *poder de las partes*, *probabilidad de comportamiento oportunista* y *magnitud de la pérdida ante la probabilidad de incumplimiento* están ubicados en el cuadrante de alta dependencia, baja motricidad. Esto implica que estos tres determinantes dependen en alto grado del comportamiento de los determinantes restantes, lo cual es consistente con la propuesta que son determinantes de carácter mediador y los otros influyen en mayor o menor grado sobre estos tres.

Bibliografía

Deakin, S. & Wilkinson, F. (1995). "Contracts, Cooperation and Trust: The Role of the Institutional Framework". Working Paper, 10. Cambridge: ESRC, Centre for Business Research. University of Cambridge. <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP010.pdf>. (29 de abril de 2008).

Flanagan, R. (1984). "Implicit Contracts, Explicit Contracts, and Wages", *The American Economic Review*. pp. 345-349. [http://www.jstor.org/sici?sici=00028282\(198405\)74%3A2%3C345%3AICECAW%3E2.0.CO%3B2-L](http://www.jstor.org/sici?sici=00028282(198405)74%3A2%3C345%3AICECAW%3E2.0.CO%3B2-L) (Junio de 2007).

Gillan, S.; Hartzell, J. & Parrino, R. (2006). *Implicit vs. Explicit Contracts: Evidence from CEO employment agreements. Working Paper*. New Zeland: University of Wellington. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=687152 (Abril de 2008).

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, Francia: Gerpa. <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf> (Junio de 2007).

Holmstrom, B. & P. Milgrom. (1991). "Multi-task principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design", *Journal of Law Economics and Organization*, 7. pp. 24-52. <http://www.jstor.org/pss/764957> (Junio de 2007).

Raghuram R. & L. Zingales. (1998). "Power in a Theory of the Firm", *The Quarterly Journal of Economics*, 2 (113). pp. 387-432. <http://faculty.chicagogsb.edu/raghuram.rajan/research/power.pdf> (Junio de 2007).

Rich, R. & J. Tracy. (2004). "Uncertainty and Labor Contract Durations", *The Review of Economics and Statics*, 1 (86). pp. 270-287. <http://www.nber.org/papers/w7731> (Junio de 2007).

Williamson, O. (1991). "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, (36). pp. 269-296. <http://www.jstor.org/pss/2393356> (Junio de 2007).

Apéndice

A continuación se utiliza la técnica de análisis estructural¹³, con el objetivo de establecer la motricidad o dependencia entre los determinantes de existencia del tipo de contrato. Se consideran los determinantes presentados en la Tabla A1.

Tabla A1. Lista de determinantes de existencia del tipo de contrato

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

En la matriz de causalidad, cada determinante está designado por el número asociado en la lista; en ella se muestran las relaciones de causalidad directa o de primer orden obtenidas a partir de los planteamientos de Gillan, Hartzell y Parrino (2006) y del análisis complementario realizado en este trabajo.

Las celdas con 1 denotan causalidad directa de un determinante sobre otro, las celdas con 0 indican que no es posible establecer una causalidad directa. La celda (1,2) es igual a cero y la (2,1) es igual a uno porque una menor volatilidad en el precio de las acciones y una más alta tasa de supervivencia generan mayor reputación y no al contrario. La celda (1,12) es igual a uno y la (12,1) es igual a cero, porque los hallazgos evidencian que una reputación ganada impide el comportamiento oportunista. Con una lógica similar se llenaron las celdas restantes de la matriz. La sumatoria de los valores en las filas arroja el grado de motricidad y el de las columnas el grado de dependencia para cada determinante, tal como se muestra en la matriz de la Figura A1:

¹³ La técnica de análisis estructural permite estudiar e identificar las variables influyentes y subordinadas, de acuerdo con su motricidad y dependencia, en un fenómeno determinado. Es útil en este caso, puesto que se pueden establecer los determinantes influyentes en la existencia del tipo de contrato, que serían los que poseen mayor motricidad. Los determinantes mediadores serían aquellas variables que presentan baja motricidad y alta dependencia. Así, el comportamiento de estos últimos dependerá de la influencia que ejerzan las variables motrices o determinantes de carácter influyente, para el caso examinado. Luego, si las variables en la zona de alta dependencia baja-motricidad de la gráfica no son los determinantes mediadores propuestos, se puede falsar la propuesta realizada en este trabajo. Información detallada sobre la técnica de análisis estructural se puede hallar en el libro de Michel Godet (2000).

Figura A1. Matriz de influencia directa

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

Posteriormente, la matriz es multiplicada por sí misma, para determinar las relaciones causales indirectas, tantas veces como sea necesario, hasta que se establezca el comportamiento de los resultados que arrojan los porcentajes de motricidad en la columna de motricidad y en la fila de dependencia. En este caso el resultado se estabilizó después de elevar la matriz a la 4. La matriz de la cuarta potencia se muestra en la Figura A2:

Figura A2. Matriz de influencia directa: cuarta potencia

Matriz de influencia directa: cuarta potencia														
Determinantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Motricidad
1	216	133	68	259	107	227	170	298	221	263	275	338	304	6.7%
2	315	184	104	374	152	320	260	440	317	384	389	488	436	9.7%
3	235	144	73	273	107	238	187	322	228	283	287	358	321	7.1%
4	285	170	92	332	134	290	232	396	283	348	351	438	392	8.8%
5	264	156	85	305	123	267	217	367	260	323	325	405	363	8.1%
6	290	169	97	345	141	296	237	406	294	352	358	447	403	9.0%
7	320	192	103	383	155	334	261	448	325	393	404	500	449	10.0%
8	254	158	77	295	117	261	201	347	248	309	315	391	349	7.8%
9	164	99	52	185	75	165	132	224	161	199	203	250	224	5.0%
10	213	127	70	261	109	223	170	299	222	258	269	334	301	6.7%
11	232	132	78	277	114	233	191	325	234	279	284	357	322	7.2%
12	243	144	77	283	112	244	198	335	236	294	296	372	333	7.4%
13	213	125	69	255	102	217	174	298	212	257	263	328	297	6.6%
Dependencia	7.6%	4.5%	2.4%	9.0%	3.6%	7.8%	6.2%	10.5%	7.6%	9.2%	9.4%	11.7%	10.5%	

Con los valores resultantes de motricidad y dependencia en la última matriz calculada, se construye una gráfica que permite observar cuál es el grado relativo de dependencia y motricidad de cada determinante. En la figura A3 se observa que los determinantes 11, 12, 13 están ubicados en el cuadrante de alta dependencia, baja motricidad. Esto implica que estos tres determinantes: poder de las partes, probabilidad de comportamiento oportunista y probabilidad de incumplir con lo pactado, dependen en alto grado del

comportamiento de los determinantes restantes. Esto es consistente con la propuesta que son determinantes de carácter mediador y los otros influyen en mayor o menor grado en esos tres.

Figura A3. Gráfica de motricidad-dependencia

