



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Doble titulación Licenciatura en Administración de
Empresas y Contador Público**

**Problemas de agencia en estructuras verticales y
horizontales**

Autora: Luciana Tarascio

Legajo: 27.188

Mentor: Pedro Frías

Buenos Aires, 27 de julio de 2020

Índice

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

- 1.1. Problemática por investigar
- 1.2. Justificación de las razones de estudio
- 1.3. Preguntas de investigación
 - 1.3.1. Pregunta central
 - 1.3.2. Sub preguntas
- 1.4. Objetivos
 - 1.4.1. General
 - 1.4.2. Específicos

2. Parte teórica

- 2.1. Marco teórico
 - 2.1.1. La teoría de la agencia
 - 2.1.2. Propositiones de la teoría de la agencia
 - 2.1.3. Costos de agencia
 - 2.1.4. Diseños organizacionales
 - 2.1.5. Verticalidad y horizontalidad en las jerarquías organizacionales
- 2.2. Estrategia metodológica
 - 2.2.1. Tipo de estudio
 - 2.2.2. Fuente de datos

3. Aproximación a un estudio empírico: análisis de los casos

- 3.1. Presentación de los casos de estudio
- 3.2. Recolección de datos
- 3.3. Entrevista con la Cooperativa Generar
- 3.4. Entrevista con el estudio contable Montero Correa y Asociados
- 3.5. Análisis comparativo de la Cooperativa Generar y el estudio contable Montero Correa y Asociados
- 3.6. Vinculación con la teoría

4. Conclusiones

5. Bibliografía

6. Anexos



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo utiliza como punto de partida la Teoría de la Agencia, desarrollada por Jensen y Meckling (1976). Una vez explicada esta teoría, se integran los aportes realizados por diversos autores a la misma. A su vez, se utiliza como herramienta la teoría desarrollada por Henry Mintzberg (1981) sobre los cinco tipos de diseños organizacionales y cómo estos ayudan a definir lo que consideramos una organización con estructura vertical y otra con estructura horizontal. Es sobre este marco teórico que se analizan dos organizaciones similares, las cuales tienen una diferencia fundamental: la estructura jerárquica de una es vertical y de la otra es horizontal. A partir de ambos casos estudiados se observa como dos organizaciones similares pero opuestas en su tipo de estructura organizacional tienen dinámicas relacionales y problemas de agencia distintos.

Palabras clave: teoría de la agencia, costos de agencia, conflictos de intereses, contratos, estructura, jerarquía, horizontal, vertical, diseño organizacional.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 1 – Introducción

1.1. Problemática por investigar

Dentro de las organizaciones se encuentran estructuras para definir y limitar las funciones de los empleados, de manera tal que no solo se facilita la comunicación dentro de la organización, si no que también se establecen las responsabilidades de cada individuo trabajador, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. La efectividad de la fuerza de trabajo depende de la implementación de la estructura organizacional adecuada.

A modo de proveer una idea general, definimos aquí una organización con estructura jerárquica vertical y una con estructura jerárquica horizontal, sin embargo, más adelante –en el marco teórico– definiremos con más profundidad distintos diseños organizacionales, basándonos en los aportes de Henry Mintzberg (1981).

Una organización con estructura vertical tiene una jerarquía piramidal, siendo que en su parte superior se encuentra a la dirección general de la compañía, o “top management”, es decir, administración “alta”, seguido por los mandos medios y supervisores responsables de las distintas áreas de la organización. Este tipo de organizaciones se caracteriza por ser rígida, y tener monitoreos constantes que disminuyen la fluidez de la comunicación. En cuanto a la toma de decisiones, las organizaciones verticales suelen dictar las pautas y normas de trabajo, esparciéndose a lo largo de toda la pirámide de la organización. Por otro lado, una organización con estructura horizontal es aquella que tiene menor peso relativo de mandos intermedios, que es “plana”. Los trabajadores se mueven como un equipo con colaboración orgánica para crear soluciones a partir del contacto y la comunicación interorganizacional abierta. En este tipo de organizaciones los trabajadores poseen mayor libertad para tomar decisiones cotidianas y son alentados a consultar a la dirección solo sobre cuestiones de mayor magnitud.

En el siguiente trabajo se definirá a la empresa en el ámbito contractual, viendo así a la organización como el nexo de un conjunto de relaciones contractuales entre individuos. Se considerará a la firma en sí misma no como un individuo sino como una ficción legal en la cual los objetivos conflictivos de los diversos individuos pueden encontrar un equilibrio en el marco contractual.

Siguiendo esta línea de pensamiento, es posible afirmar que en todas las organizaciones, sin importar su estructura jerárquica, así como en todos los esfuerzos cooperativos en cada nivel administrativo de las firmas (universidades, mutuales, cooperativas, autoridades gubernamentales, y cualquier otro caso donde exista una separación entre gobierno y gestión) encontramos lo que Jensen & Meckling (1976) definieron como la Teoría de la Agencia. Esta teoría hace referencia a la problemática agente-principal, al problema de inducir un agente (manager, directivo, trabajadores empleados) a comportarse de manera tal que maximice el beneficio del principal (accionistas, inversionistas, consejo de administración).

Pettigrew & Fenton (2000) admitieron que, una vez reconocida la complejidad interna de las organizaciones, queda implícito el hecho de que al compararse dos o más organizaciones debe tenerse en cuenta el modo en que estas manejan sus relaciones. Por lo tanto, se considera relevante analizar cómo funcionan las dinámicas de relacionamiento interorganizacional entre los distintos niveles de las organizaciones de estructura horizontal y compararlas con las organizaciones de estructura vertical, desde el punto de vista de análisis de las problemáticas planteada por la Teoría de la Agencia. Se debe tener en cuenta, por supuesto, las limitaciones de esta teoría, a sabiendas de que no es la única teoría bajo la cual se podrían analizar los distintos fenómenos a tratar en en este trabajo.

1.2. Justificación de las razones de estudio

Inspirándonos en la tesis de Lucila Minvielle (1999), se eligió el estudio de las dinámicas relacionales que se encuentran en las empresas con estructura horizontal y vertical analizándolo desde el punto de vista de la Teoría de la

Agencia pues, este tema, es una formalización de las consecuencias de la conducta humana. Vistas a través de la óptica de la Teoría de la Agencia, estas conductas repercuten en el logro de sus fines, el valor de la empresa y en sus resultados.

Al igual que Minvielle, consideramos que, justamente por esta particular forma de incluir factores conductuales con elementos cuantitativos, es representativo de las habilidades requeridas por todo graduado de Administración de Empresas y Contabilidad.

Este trabajo no solo requerirá un análisis teórico sino, también, la puesta en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera, como ser, conocimientos del área de Recursos Humanos, de Política de Empresa, de Control de Gestión, entre otros.

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta central

- ¿Cuáles son las distintas dinámicas de funcionamiento en las relaciones entre principales y agentes en organizaciones con estructuras verticales comparadas con organizaciones con estructuras horizontales?

1.3.2. Sub preguntas

- En términos de Mintzberg, ¿Qué características definen como de configuración simple, máquina burocrática, burocracia profesional, forma divisionalizada o adhocracia a las organizaciones seleccionadas como objeto de estudio?
- A la hora del diseño estructural de la empresa, ¿se tuvo en cuenta conscientemente la problemática del agente-principal?
- ¿Cuáles son los problemas de agencia de ambas empresas?
- ¿Cómo se solucionan los problemas de agencia en ambas organizaciones?

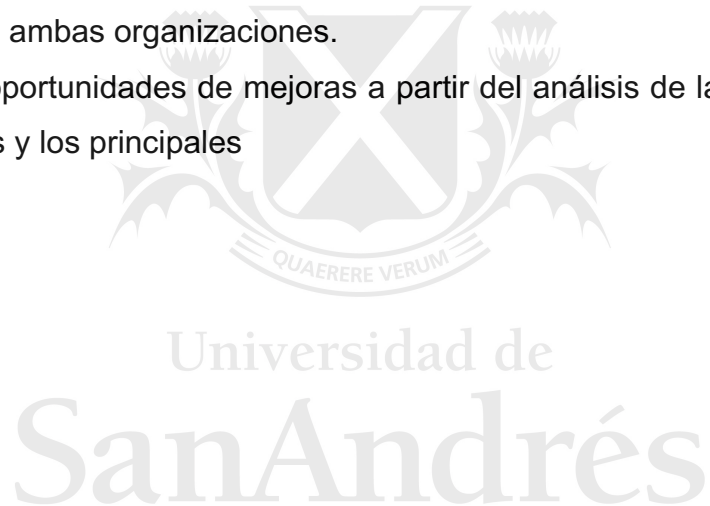
1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Explicar y comparar adecuadamente la relación entre el principal y el agente en una organización con estructura vertical y en una con organización horizontal

1.4.2. Específicos

- Examinar cómo funciona la estructura jerárquica de ambas organizaciones.
- Identificar de qué manera se busca motivar a los agentes para que sus intereses se alineen con los de los principales.
- Identificar el diseño organizacional de ambas organizaciones
- Analizar las similitudes y diferencias en cuanto al trato de principales y agentes en ambas organizaciones.
- Observar oportunidades de mejoras a partir del análisis de la relación entre los agentes y los principales



Capítulo 2 – Sección Teórica

The directors of such [joint-stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.

— Adam Smith (1776)

2.1. Marco Teórico

2.1.1. La Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia planteada por Jensen & Meckling (1976) abarca la problemática entre un actor principal y un agente, analizando cómo deben establecerse los contratos e incentivos para conseguir congruencia de objetivos mediante la motivación de los individuos.

Como explican Anthony y Govindarajan (2003), existe una relación de agencia cuando una parte (el principal) controla a la otra parte (el agente) para realizar un servicio y, para ello, delega capacidad de decisión al agente. La teoría da por supuesto que el principal espera que el agente actúe acorde a los intereses del primero, por lo que se busca motivar a los agentes de variadas formas para lograr así que sean tan productivos como lo serían si fuesen propietarios (principales) –asumiendo que los principales y los agentes tienen intereses o preferencias que divergen la una de la otra.

La teoría aquí planteada supone, también, que todos los individuos actúan en su propio interés. Esto quiere decir que se espera que la satisfacción de los agentes esté condicionada no solo por la remuneración financiera, sino también por las compensaciones no monetarias asociadas a su relación de agencia, tales como el sentido de pertenencia a la empresa, el crecimiento personal esperado en la empresa, condiciones de trabajo atractivas, entre otras.

Eisenhardt (1985) resume las problemáticas que pueden surgir en la relación planteada por la Teoría de la Agencia: (1) los problemas de agencia y (2) el conflicto del riesgo compartido.

Los problemas de agencia son aquellos que surgen cuando los deseos o metas del principal y del agente entran en conflicto, siendo también difícil para el principal verificar que el agente se esté comportando adecuadamente. La segunda problemática planteada por Eisenhardt se refiere al conflicto del riesgo compartido, cuando el agente y el principal tienen distintas actitudes hacia el riesgo (distintos niveles de aversión al riesgo). Reconocemos a la preferencia de un agente por la ociosidad sobre el esfuerzo como *aversión al trabajo*. Normalmente, en las organizaciones tradicionalmente estudiadas, los agentes suelen tener mayores niveles de aversión al riesgo, pues la satisfacción marginal de un aumento en su riqueza tiene carácter de unidad marginal decreciente: la satisfacción derivada en una unidad adicional de riqueza decrece conforme se tiene más riqueza. Por otro lado, como normalmente los principales pueden diversificar su riesgo simplemente adquiriendo acciones de distintas empresas, se dice que son más neutrales al riesgo.

2.1.2. Proposiciones de la Teoría de la Agencia

Eisenhardt plantea también diez proposiciones que hace la Teoría de la Agencia para determinar, según el contexto de cada caso, si conviene resolver la problemática del agente-principal basándose en un contrato orientado a los comportamientos (por ejemplo: salarios, gobernanza jerárquica) o un contrato basado en los resultados (por ejemplo: comisiones, opciones de acción, transferencias de derechos de propiedad). A continuación se enuncian las diez proposiciones sintetizadas:

Proposición 1: los contratos basados en los resultados son eficaces porque alinean las preferencias de los agentes y los principales, pues la recompensa para los dos depende de las mismas acciones, reduciendo los conflictos de interés propio entre ambos.

Proposición 2: los sistemas de información curvan el oportunismo del agente. Como los sistemas de información le dicen al principal qué es lo que

realmente hace el agente, entonces probablemente este disminuya su oportunismo viendo que no es fácil engañar al principal.

Proposición 3: los sistemas de información están relacionados positivamente con los contratos basados en el comportamiento, y negativamente relacionados con aquellos basados en los resultados.

Proposición 4: la incertidumbre de los resultados está relacionada positivamente con los contratos basados en el comportamiento, y negativamente con los contratos basados en los resultados.

Proposición 5: la aversión al riesgo del agente está relacionada positivamente con el contrato basado en el comportamiento y relacionada negativamente con el contrato basado en resultados.

Proposición 6: la aversión al riesgo del principal está relacionada negativamente con contratos de comportamiento y positivamente con contratos de resultados. Es decir que, en cuanto más adverso al riesgo es el principal, más quiere pasarle el riesgo al agente.

Proposición 7: el conflicto de objetivos entre el agente y el principal está negativamente relacionado con los contratos basados en los comportamientos y positivamente con los contratos basados en los resultados.

Proposición 8: el nivel de programación o planeación de las tareas a llevar a cabo está relacionado positivamente con los contratos basados en el comportamiento y negativamente con los contratos basados en los resultados.

Proposición 9: el nivel de capacidad de medición de un resultado está negativamente relacionado con los contratos basados en los comportamientos y positivamente a los contratos basados en los resultados.

Proposición 10: la longitud de la relación de agencia está positivamente relacionada con los contratos basados en el comportamiento y negativamente con los contratos basados en los resultados.

En base a las diez preposiciones, se extraen algunas recomendaciones para las organizaciones: se debe hacer foco en los sistemas de información, incertidumbre de resultados y riesgos, hacer hincapié en contextos relevantes para la teoría, expandir los horizontes organizacionales a contextos más ricos, usar múltiples teorías administrativas, y con esto, mirar más allá de las economías.

Podríamos concluir de estas proposiciones que es relevante hacer foco en los sistemas de información para reducir la incertidumbre de resultados y riesgos. Hacer foco en este punto es relevante si recordamos a Fama (1980), quien dice que cuando el sistema de recompensas de la empresa no responde a la performance de los gerentes (o managers) estos no suelen tener motivación para quedarse en el trabajo, aumentando el nivel de rotación en la organización. Otra recomendación basada en el texto de Eisenhardt es hacer hincapié en el contexto, buscando constantemente expandirse a contextos más ricos, así como también usar múltiples teorías mirando más allá de las economías.

2.1.3. Costos de Agencia

Jensen & Meckling (1976) plantean que los costos de agencia pueden surgir en cualquier situación que contenga esfuerzo cooperativo entre dos o más personas, aunque no sea clara la relación entre agente-principal. Según la Teoría de la Agencia, el principal puede limitar las divergencias de sus intereses estableciendo apropiadamente incentivos para el agente e incurriendo en costos de monitoreo diseñados para limitar las actividades indeseables de los agentes. También, se pueden aplacar las diferencias en los intereses de ambas partes incurriendo en “bonding costs”, es decir, pagándole al agente para garantizar que no tomará acciones que puedan dañar al principal.

Según Anthony y Govindarajan (2003), los accionistas (principales) no pueden controlar fácilmente las actividades diarias del director general para asegurarse que el agente esté trabajando en su interés por tres motivos: la asimetría de información, la información privilegiada y el riesgo moral o efecto de ocultación. La asimetría de información hace referencia a que el principal no puede estar seguro de la contribución que supone el esfuerzo del agente a los resultados de la empresa, pues no dispone de la información suficiente sobre su comportamiento. También, el agente puede saber más sobre la forma en que debe realizar la actividad para la que fue contratado que el principal, por lo que el agente tiene una ventaja informativa sobre el principal, en otras palabras, el agente tiene información privilegiada. Por último, el tercer motivo puede ser considerado como un derivado de los dos primeros: el riesgo moral o efecto de

ocultación se refiere a que, debido a la asimetría de información y a la información privilegiada, el agente puede estar motivado a distorsionar la información ante la incapacidad del sistema de control para detectar este comportamiento.

Según los autores, existen dos formas para hacer frente a los problemas de riesgo moral causados por la divergencia de intereses y la asimetría de la información explicados previamente: la supervisión y los incentivos. El principal puede diseñar sistemas de control que supervisen el comportamiento del agente, limitando las acciones dirigidas a aumentar la utilidad del agente a costa de los intereses del principal. Para una supervisión más efectiva es necesario que la actividad del agente esté bien definida, y cuando esto no es posible es recomendable optar por los incentivos como mecanismos de control superiores. Los incentivos son un buen mecanismo de control pues a medida que la remuneración de un agente depende más de un resultado, este tendrá más incentivos para mejorar su rendimiento. Un sistema que no incorpore un contrato de incentivos está sometido a serios problemas de agencia. Sin embargo, ninguna medida de incentivos garantiza por completo la congruencia de objetivos (un contrato se considera congruente en términos de objetivos cuando motiva al agente a trabajar en interés del principal) debido a las diferencias en los niveles de aversión al riesgo del agente y del principal, a la presencia de asimetría de información y a la existencia de costos de supervisión. Estos tres elementos son fuentes de costos, de pérdida residual. Generalmente, en la práctica, es imposible que a un costo cero se garantice que el agente tomará las decisiones óptimas (desde el punto de vista del principal); se define entonces como “pérdida residual” al costo de la relación de agencia, es decir, el equivalente monetario de la reducción del beneficio del principal como resultado de la divergencia de intereses entre principal-agente.

En conclusión, se podría definir a los costos de agencia como los costos de los incentivos, de supervisión y la pérdida residual, generados en el intento de lograr un contrato con congruencia de objetivos entre el principal y el agente orientados a alcanzar las metas de los principales.

2.1.4. Diseños Organizacionales

Es sabido que no todas las organizaciones son iguales, según Henry Mintzberg (1981), los distintos diseños organizacionales pueden dividirse y clasificarse en cinco configuraciones ideales abstractas, simplificando las estructuras reales: la estructura simple, la máquina burocrática, la burocracia profesional, la forma divisionalizada y la adhocracia.

Antes de profundizar en la definición de las distintas configuraciones, debemos aclarar las cinco partes que forman una organización:



Primero tenemos la alta administración, o *top management*, que forma el ápice estratégico. Los encargados de las operaciones básicas de las organizaciones son los que forman el núcleo operativo. Los gerentes que median entre el jefe ejecutivo o el *top management*, y el núcleo operativo forman la línea media. Por último tenemos dos tipos de personal de plantilla: los de soporte y los que pertenecen a la tecnoestructura. El personal de plantilla de tecnoestructura diseña los sistemas de planeación y control, mientras que el personal de plantilla de soporte provee servicios indirectos para el resto de la organización (como ser cafetería, servicios legales, de relaciones públicas, entre otros). Si bien estas

cinco partes forman una organización, no todas las organizaciones necesitan de las cinco, dependerá de su configuración organizacional y tamaño.

La primera estructura organizacional definida por Mintzberg (1981) es la estructura simple. Esta tiene una supervisión directa, con un mínimo de personal de plantilla y un mínimo de línea media. La estructura simple no consiste en más que una gran unidad formada por uno o unos pocos top managers y un grupo de operadores que hacen trabajos básicos. La más común de las organizaciones con este tipo de configuración es, por supuesto, la compañía entrepreneurial clásica. Dicha compañía tiene muy poco de su comportamiento estandarizado o formalizado, y planea en lo más mínimo, por lo que no necesita personal de plantilla de tecnoestructura o analistas. Las organizaciones con estructura simple son flexibles, y es por eso que aventajan a las grandes burocracias en entornos dinámicos. El control centralizado en el jefe ejecutivo hace que esta estructura sea ideal para la innovación simple, rápida y flexible. Sin embargo, la desventaja es que, por su centralización, falla cuando se requieren innovaciones complejas.

La configuración de máquina burocrática posee la coordinación dependiendo de la estandarización del trabajo. Suelen estar centralizadas en el sentido vertical, donde el poder formal está en lo alto, y cuentan con un alto número de personal de plantilla de soporte. Como dependen de la estabilidad para funcionar, buscan ambientes estables o, en su defecto, estabilizar el ambiente en el que ya se encuentran. Esto las orienta a integraciones verticales, es decir, a convertirse en sus propios proveedores y clientes. Un fenómeno interesante a observar es que el gran tamaño de una organización la lleva a burocratizar, pero también la burocracia alienta a que la organización crezca más.

Otro tipo de configuración burocrática es la burocracia profesional, cuando la coordinación es a través de la estandarización de las habilidades de los empleados. Los hospitales, universidades o estudios contables suelen tener este tipo de estructura pues para operar dependen de las tareas de profesionales entrenados, a los cuales se les otorga amplio control sobre su propio trabajo. Las habilidades de los profesionales los habilitan a operar dentro del conocimiento de sus áreas de especialidad, pero no hay asambleas ni representaciones. Como los profesionales trabajan independientemente, el tamaño de las unidades

operativas suele ser grande, usualmente con jefes o líderes para cada sección, aunque no necesariamente estos forman parte del top management. Para dejar esta idea más clara, se proporciona a continuación un ejemplo: en una escuela puede haber cincuenta profesores, y todos se reportan directamente a un solo decano. Los pocos managers que hay en esta estructura única suelen llevar a cabo muy poca supervisión directa, centrandose en conseguir el financiamiento adecuado más que en el control interno. La burocracia profesional es más efectiva para organizaciones que se encuentran en ambientes estables pero complejos; aquellas que requieran que la toma de decisiones este centralizada en los individuos mejor entrenados. Este mismo ambiente estable les permite a los profesionales aplicar habilidades estandarizadas y trabajar así con bastante autonomía (tienen considerable libertad llevando a cabo su trabajo). La desventaja de esta configuración es que la estandarización es un arma de doble filo: si bien les permite a los profesionales ser eficientes y efectivos, también trae problemas de adaptabilidad; pero, teóricamente, mientras el ambiente sea estable, la burocracia profesional funcionará.

Se habla de configuración organizacional con forma divisionalizada cuando la organización se divide en unidades operativas paralelas coordinadas a través de la estandarización de los resultados y las performances, lo cual le permite la autonomía de los gerentes de línea media. Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es un conjunto de entidades independientes unidas por una capa administrativa relajada; la diferencia está en que dentro de la burocracia profesional, las entidades son individuos (profesionales en el core operativo), pero en la forma dividida estas son unidades de la línea media, llamadas divisiones. La configuración con forma divisionalizada es única entre las cinco configuraciones porque no es una estructura completa, es parcial. Suele estar dividida en tantas líneas de productos diversificados como tenga la organización, teniendo así cada división considerable autonomía. Si hay autonomía, hay delegación, lo que lleva normalmente a que el control sea hacia los resultados, dejando los detalles operativos a las divisiones. Así es como la forma divisionalizada busca solucionar el problema de adaptabilidad de la maquina burocrática.

La última configuración definida por Mintzberg es la adhocracia. La adhocracia se define como equipos de proyectos coordinados con un ajuste mutuo. Suele ser un esfuerzo en conjunto de especialistas, donde no suele estar tan marcada la línea. Es una configuración compleja pero no estandarizada, que depende de expertos entrenados y especializados para hacer la mayoría del trabajo. A diferencia de la burocracia profesional, los expertos deben trabajar juntos para crear cosas nuevas en vez de trabajar individualmente para perfeccionar las habilidades establecidas. La adhocracia desarrolla continuamente su estrategia a medida que acepta y trabaja en nuevos proyectos, teniendo resultados creativos que no podrían haberse predecido, lo que genera que todos los que se involucran en el proyecto de trabajo se convierten en hacedores de estrategias. Hay dos tipos de adhocracia: la adhocracia operativa y la administrativa. La adhocracia operativa es aquella que lleva a cabo proyectos innovadores directamente en representación de sus clientes usualmente bajo contrato, como por ejemplo una agencia de propagandas. En cambio, la adhocracia administrativa lleva a cabo proyectos propios, como por ejemplo un productor de componentes electrónicos o una agencia espacial.

Dentro de la adhocracia/del concepto de adhocracia se debe diferenciar entre adhocracia administrativa y operativa. La adhocracia operativa lleva a cabo proyectos innovadores directamente en representación de sus clientes, usualmente bajo contrato, como por ejemplo una agencia de propaganda creativa, una firma consultora *think-tank*, entre otras. La adhocracia operativa trata a el problema de cada cliente como uno único y a ser resultado de una forma creativa. Esto contrasta con la burocracia profesional, que aunque se encuentra en industrias similares, busca clasificarlo de determinada manera para poder proveerle una solución con habilidades estandarizadas. En la adhocracia operativa, el trabajo operativo y administrativo se fusiona en un esfuerzo singular, es decir, la organización no puede separar muy fácilmente el planeamiento y el diseño de la ejecución. Por otro lado, la adhocracia administrativa es aquella que toma proyectos por sí misma. A diferencia de la adhocracia operativa, en la administrativa vemos una distinguida separación entre el trabajo operativo y el administrativo. Esto resulta en una estructura bipartita: la parte administrativa lleva a cabo la parte innovativa del diseño y del

trabajo, combinando los managers con los expertos del personal en equipos de proyectos, mientras que la parte operativa, que pone los resultados en producción, es separada para evitar que su necesidad de estandarización interfiera en el trabajo del proyecto.

Definidas estas cinco configuraciones de acuerdo a Mintzberg, y sabiendo que estas cinco configuraciones no son más que simplificaciones de estructuras reales, ideales abstractos, podremos analizar más en profundidad el tipo de estructura jerárquica de los casos a analizar en este trabajo. Si bien en líneas generales podemos dividirlos en estructuras horizontales o verticales con la información aquí expuesta podremos ahondar aún más en su análisis organizacional.

2.1.5. Verticalidad y Horizontalidad en las Jerarquías Organizacionales

Para un mejor entendimiento y aplicación de la teoría de los diseños organizacionales de acuerdo con Mintzberg (1981) planteada anteriormente, en este punto se la cruzará con dos distintos y amplios modos de distribución de poder dentro de la organización: la jerarquía vertical y la horizontal, enfocándonos en el diseño organizacional conocido como la Máquina Burocrática y la Adhocracia, pues se consideran ambos diseños como los más ilustrativos de la intención de análisis.

Nos referimos a una estructura con jerarquía vertical donde el poder de decisión suele estar centrado en lo alto de la administración, de donde se ramifican los distintos niveles jerárquicos con una distribución dispareja de poder. Este tipo de organizaciones suele tener en la base de la pirámide a los trabajadores con menos poder de decisión. Podríamos decir que las organizaciones que definimos como “clásicas” –es decir, las que vemos más comúnmente en la práctica–, son del estilo jerárquico vertical, más parecidas a una máquina burocrática.

Por otro lado, están las jerarquías horizontales, más parecidas a una adhocracia. En este tipo de jerarquías se suelen tomar las decisiones en equipo, siendo que cada integrante del equipo tiene un equitativo poder de decisión. Es posible que este tipo de organización tenga managers o directores (principales), pero suele suceder en estos casos que la alta administración adquiere una

postura mas relajada en cuanto a la toma de decisiones, derramándola de manera horizontal a lo largo de los trabajadores e incentivando los trabajos en grupo.

En el Anexo I se encontrará una tabla extraída del artículo de Mintzberg en cuestión donde se especifican y estructuran las características de los cinco diseños organizacionales. Estas características están aglutinadas en 4 grupos centrales: los medios claves de la coordinación, las partes claves de la organización, los elementos estructurales y los elementos situacionales. Los indicios que nos guían a concluir en cuanto al estilo jerárquico se pueden encontrar más claramente en los elementos clave de la coordinación y en los elementos estructurales.

Dentro de las estructuras horizontales encontramos a la estructura simple pues tiene poca formalización del comportamiento, actuando así de manera más orgánica. Por más que el tamaño de la unidad es amplio, las estructuras simples tienen pocos dispositivos de cooperación, bajo nivel de interacciones, también tienen un pequeño tamaño con un sistema de toma de decisiones centralizado, donde se toman las decisiones en el ápice. Éstas estructuras simples habitan en un medioambiente (o contexto) simple y dinámico, usando sistemas técnicos simples, sin regulaciones, y con control del director ejecutivo.

El diseño organizacional de la adhocracia es también considerado a los efectos de este trabajo como una estructura horizontal. La adhocracia tiene mucha especialización horizontal y poca formalización (con formalización del comportamiento orgánica). Tiene numerosos dispositivos de cooperación, con una descentralización del poder selectiva. Normalmente, la adhocracia se encuentra en organizaciones jóvenes –sobre todo las adhocracias operativas–, con control experto (entonces, decisiones de expertos). El medioambiente suele ser complejo y dinámico, aunque a veces disparejo en el caso de las adhocracias administrativas; así mismo, el sistema técnico es muy complejo y normalmente automatizado en las adhocracias administrativas, pero no es ni regulado ni complejo en las adhocracias operativas.

Por otro lado, tenemos a los siguientes diseños organizacionales clasificados con estructuras verticales: la máquina burocrática, la burocracia profesional y la forma divisional (o departamental). Las máquinas burocráticas,

como su nombre insinúa, tiene mucha formalización burocrática de los comportamientos. También tiene bajo nivel de interacciones (pocos dispositivos de cooperación), siendo, usualmente, el agrupamiento funcional. Las máquinas burocráticas son grandes, con el poder en los expertos técnicos y un sistema técnico regulado y no muy complejo. Paralelamente, las burocracias profesionales tienen formalización burocrática de los comportamientos, pero poca. Las burocracias profesionales tienen los dispositivos de cooperación en la administración, con una descentralización vertical y horizontal. El tamaño de estas organizaciones varía ya que pueden ser pequeñas, grandes o medianas. Tienen controles profesionales de las operaciones, con un sistema técnico ni regulado ni complejo. Por último, las organizaciones con diseño de forma divisional (o departamental) tienen mucha formalización burocrática de los comportamientos en cada uno de los departamentos o división con pocos dispositivos de cooperación y una descentralización vertical limitada. Éste tipo de diseño organizacional tiene control de las gerencias medias, con un sistema técnico que puede ser divisible o, sino, regulado y no complejo.

Utilizando esta información como herramienta, podremos luego analizar la forma de vinculación y dinámicas relacionales al interior de la organización, sea que sea del tipo de estructura vertical u horizontal.

San Andrés

2.2. Estrategia Metodológica

2.2.1. Tipo de estudio

Siguiendo las definiciones de Sampieri, Collado & Lucio (1998), el presente trabajo de graduación estará basado en un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de describir y especificar las propiedades importantes del objeto de estudio. Este tipo de estudio ayudará a profundizar el conocimiento sobre las relaciones organizacionales de las empresas, en este caso, analizando las relaciones principal-agente en distintas estructuras jerárquicas.

Mediante el estudio descriptivo se podrán definir las empresas seleccionadas como objeto de análisis dentro de la clasificación de jerarquía

vertical u horizontal, así como también se intentará ver el funcionamiento y resolución de la problemática de la divergencia de intereses encontrada entre los principales y los agentes. Se busca generar conocimiento general a partir de lo particular, para lo cual se realizará un estudio descriptivo, pues es aquel con la capacidad de siempre ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias.

2.2.2. Fuentes de datos

El trabajo de graduación encuentra sus fundamentos tanto en la recolección propia (o primaria) de datos originales como en la recolección de datos de producción ajena (es decir, datos secundarios).

El diseño de la investigación se asimila a los diseños transversales descriptivos, pues se recolectarán datos en un solo momento (en un tiempo único) con el objetivo de indagar sobre la incidencia y los valores que se presentan en una o más variables, medirlas y proporcionar una descripción. En cuanto a la técnica de recolección de datos, se considerará una metodología observacional (no experimental): sin manipular deliberadamente las variables; sólo observar el fenómeno tal y como se presenta para luego analizarlo.

Se considerará el método de entrevistas y cuestionarios como el instrumento más adecuado para obtener un conocimiento confiable del objeto de estudio, de las relaciones principal-agente y de la resolución de la problemática planteada por la Teoría de la Agencia en las organizaciones.

Capítulo 3 – Aproximación a un Estudio Empírico: Análisis de los Casos.

3.1. Presentación de los casos de estudio

En este trabajo de investigación se analizan dos organizaciones de igual tamaño ubicadas en el mismo contexto geográfico y social: Cooperativa Generar y Montero Correa y Asociados. Ambas organizaciones brindan servicios de capacitación y consultoría en Tucumán, Argentina.

La Cooperativa Generar tiene como objetivos integrar un servicio de consultoría en responsabilidad social y empresaria, promoviendo estrategias de desarrollo socioeconómico y ambiental para así generar un impacto sostenible en las economías locales y en la calidad de vida de los trabajadores. En su carta de servicios se encuentra: el diseño y gerenciamiento de proyectos de inversión social (públicos y privados), capacitaciones integrales (con talleres participativos), servicios de consultoría junto a detección de problemas laborales, asistencia técnica en ideas y proyectos de Responsabilidad Social Empresaria y organización, coordinación y gestión de eventos. Ésta cooperativa se caracteriza por ser un equipo interdisciplinario que trabaja con metodologías participativas. El equipo fijo de trabajadores está compuesto por doce personas, a los cuales denominan como socios. Si bien cada socio está capacitado en distintas áreas y todos tienen distintos roles, se manejan con dinámicas horizontales. En la práctica, si bien hay una presidente en la organización, todos los socios tienen el mismo poder de decisión, aunque formalmente la dirección está en manos de los miembros del consejo de administración.

El estudio contable Montero Correa y Asociados funciona también como consultora para distintas empresas. Actualmente emplea a catorce personas, y se enorgullece de tener en su cartera a más de ciento treinta clientes, dentro de los cuales se encuentran algunas industrias nacionales de gran tamaño. Tienen como objetivo brindar servicios efectivos y eficientes de consultoría contable e impositiva para sus clientes, ayudándolos con los controles administrativos y fiscales, así también como con distintos requerimientos del cliente. Ésta organización tiene una dinámica de poder jerárquicamente vertical, similar a una

burocracia, donde hay distintos niveles dependiendo del poder de toma de decisión que tenga concedido el puesto de trabajo.

Consideramos que ambos casos son interesantes para investigar pues, si bien los dos son similares en cuanto a que son consultoras de igual tamaño ubicados en el mismo lugar geográfico y similar contexto social, difieren en sus dinámicas de interacción y comunicación al interior de la organización. Esperamos ver los efectos del problema de agencia en sus relaciones y funcionamiento interno dependiendo del tipo organizacional y sus dinámicas verticales u horizontales.

3.2. Recolección de datos

Se entrevistó a ambas organizaciones personalmente. La entrevista estuvo guiada por un cuestionario que buscaba, a través de preguntas cerradas y abiertas, ser un conjunto de preguntas relevantes respecto a las variables a medir para este trabajo.

Cuestionario:

- En cuanto a la estructura de la organización en la que participa:
 - o ¿Considera que tiene autonomía en el desarrollo de su trabajo?
 - o ¿Cómo evalúan sus superiores su performance?
 - o ¿Cómo se define la estrategia? ¿Quién define la estrategia?
 - o ¿Diría, a su criterio, que la organización es flexible? ,es decir, ¿es capaz la organización de resolver los problemas internos o externos que puedan surgir con rapidez y eficiencia?
- ¿Conoce quiénes son los principales de la organización?
 - o Sí
 - o No
- ¿Qué tipo de contacto suele tener con sus superiores? (directo, indirecto)
- ¿Cómo es el sistema de remuneración salarial monetario? ¿Tiene otros beneficios aparte del sueldo?
- ¿Qué tipo de contratos tienen?
 - o basados en los resultados

- basados en el comportamiento
- Si es que hay, ¿cómo es el programa de incentivos de los agentes?
- Nos referimos a “costos de agencia” al hablar de los costos incurridos en incentivos y supervisión que se generan en el intento de lograr congruencia de objetivos entre, en este caso, los consultores o trabajadores y la administración. Teniendo esto en mente, ¿Cree que se tuvieron en mente los costos de agencia a la hora de definir las estructuras de la organización?
 - Sí
 - No
- ¿Hace cuanto trabaja usted en esta organización?
- ¿Cuánto tiempo suele durar en el trabajo el profesor medio? ¿y en cuanto a los voluntarios?
- ¿Diría usted que las personas que empiezan a trabajar adquieren un compromiso a largo plazo, o que al corto plazo renuncian?
- ¿Cómo se suman los colaboradores? ¿Los voluntarios suelen ofrecer su ayuda o ustedes los buscan en, por ejemplo, universidades, institutos, etc.?

3.2.1 Entrevista con la Cooperativa Generar

Como ya dijimos, esta organización esta compuesta por doce profesionales multidisciplinarios (los cuales llaman “socios”, más allá que exista la figura de una presidenta). Cada cual tiene su rol y puesto laboral específico, pero todos tienen poder de toma de decisiones y trato de pares con la presidenta de la cooperativa. Se toman las decisiones relevantes estando todos los socios reunidos, cada quien con su voto de igual peso al resto. A lo largo del desarrollo del análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista se intentará demostrar si es que la cooperativa tiene características que la asimilan a una estructura jerárquica horizontal.

A finales de junio, 2020, entrevistamos a Graciela Salazar, presidenta de la Cooperativa Generar. Graciela contó en la entrevista que considera que cada trabajador dentro de la consultora tiene mucha autonomía en el desarrollo de su

trabajo, pues se organizan por objetivos. No es relevante el proceso porque el énfasis está puesto en el resultado del trabajo por el cual cada integrante del equipo es responsable.

De los socios se espera no solo que obtengan buenos resultados, sino que también propongan proyectos y traigan nuevas ideas a la mesa. En otras palabras, se espera que los socios sean proactivos y tengan iniciativas, pues la evaluación de su performance depende de ello. Por más que la remuneración no se vea afectada (positiva o negativamente) por la evaluación de performance, a los integrantes del equipo les interesa obtener una buena performance porque, en la práctica, aumenta el respeto y la validación que reciben de sus compañeros. Es por esta razón que no todas las personas funcionan en la consultora, y la incorporación de un nuevo integrante no es sencilla: la personalidad del trabajador influye en la manera en que se concibió el puesto de trabajo. Entonces, al solo incorporar gente que encaje en las expectativas de la empresa, se observa, como consecuencia, que las personas que empiezan a trabajar adquieren un compromiso a largo plazo.

La estrategia de la consultora se define de manera orgánica. Suelen reunirse todos los socios y definir en términos generales qué tipo de proyectos (y clientes) necesitan tomar y cuáles están capacitados para llevar a cabo. Luego, una vez que tienen el proyecto definido, vuelve un equipo a reunirse para establecer el mejor modo de proceder, y así actuar eficaz y eficientemente en el caso en cuestión. Es importante aclarar que las tácticas para la implementación de la estrategia general, cuando el proyecto ya está definido, ya no son decididas por todos los socios, pero solo por el equipo de profesionales que lo llevará a cabo. No todos los socios participan en todos los proyectos, depende de los puestos de trabajo y los conocimientos que el proyecto en particular necesita.

Gracias al reducido tamaño de la organización y a la ausencia de una burocracia formal establecida para el contacto entre las distintas áreas organizacionales (característica de la horizontalidad de su estructura), Graciela afirma que existe cierta flexibilidad a la hora de resolver problemas y adaptarse a nuevos desafíos y contextos.

Los problemas que suelen tener, en cuanto a lo interno, están relacionados a la falta de iniciativa de los socios: como se mencionó antes, no

todas las personas son capaces de adaptarse a la actitud emprendedora y proactiva del equipo. Otro problema es que resulta dificultoso para la presidencia formalizar un método explícito para el registro y documentación de la información. Se cree que esto es debido a que se evalúa al personal en base a los resultados tangibles del proyecto, y se relega el registro de información a una prioridad secundaria. Si bien esta es una oportunidad de mejora, Graciela considera que no es un problema que traiga consecuencias graves a la eficiencia de la consultora.

El problema externo más común que suele enfrentar la cooperativa consultora es el contexto político económico de la Argentina, el cual esta en una constante fluctuación. Un ejemplo es que, debido a los movimientos en el valor de la moneda nacional, la consultora debió abandonar un proyecto financiado por un ente internacional, cuando se estaba por comenzar. Todo el proyecto había sido presupuestado con una tasa de cambio de dieciocho pesos argentinos por un dólar estadounidense, y para cuando los fondos fueron concedidos, la tasa de cambio había superado los treinta y cinco pesos argentinos por dólar. Otro ejemplo de problema externo derivado del contexto político y económico argentino es que la mayor parte de los proyectos que la consultora buscaba estaban financiados por entidades (sean empresas privadas o publicas) internacionales, pero hace ya un año que la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) revocó la exención de impuesto que gozaba la consultora, haciendo que todos los presupuestos deban elevarse considerablemente y por lo tanto, volviéndolos no competitivos internacionalmente.

En cuanto al sistema de remuneración salarial monetario, Graciela menciona que tienen un contrato basado en los resultados y que depende de las horas trabajadas por cada socio ya que, como se dijo, no todos los socios trabajan en todos los proyectos. El valor de la hora trabajada es definido a la hora de preparar el presupuesto del proyecto a presentar al cliente, por lo que varía en cada caso. Al ser una remuneración basada en las horas trabajadas por proyectos, no consideran necesario un programa de incentivos, pues creen que es suficiente motivación la modalidad de pago y de evaluación de performance (en función de los resultados).

3.2.2 Entrevista con el estudio contable Montero Correa y Asociados

En el mes de julio 2020, entrevistamos a Carlos Montero, uno de los dueños del estudio contable y consultora Montero Correa y Asociados. Carlos trabaja hace 19 años (con intermitencias) en el estudio, el cual se fundó hace ya 28 años y tiene actualmente empleadas a 14 personas.

En la entrevista, Carlos comentó que los trabajadores no tienen autonomía en el desarrollo de su trabajo, deben seguir procesos y formatos específicos para cumplir adecuadamente con la tarea a realizar. Los trabajadores tienen sueldos fijos, y la administración evalúa la performance de los empleados en base a la rapidez y eficacia con la que se llevaron a cabo los procesos o tareas.

La estrategia es definida por los principales, y luego se les es comunicada al resto de los empleados de la organización. Normalmente la estrategia está orientada a la mejor forma de llevar a cabo el servicio requerido por lo clientes o hacia conseguir nuevos clientes. Como el estudio contable tiene como valor organizacional prever las necesidades del cliente, Montero Correa y Asociados se enorgullece de ser capaz de resolver de manera rápida los conflictos y también de ser flexible y adaptarse a los problemas externos. No obstante, Carlos menciona que no son igual de rápidos y flexibles a la hora de tomar decisiones económicas y de inversión, y que definitivamente es una oportunidad de mejora. Esto sucede ya que para decidir si se invierte o no o si se necesita ampliar el plantel de personal requieren de mucho tiempo porque poseen complejos procesos y formalidades a seguir.

Los problemas internos que suelen tener están relacionados a la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. Gracias a esta deficiencia, los empleados no respetan los tiempos de entrega, pues, después de todo, los problemas de comunicación favorecen a la desinformación de los superiores sobre los resultados de los empleados. Como resultado de este problema de comunicación interno se genera una problemática externa, la circulación entre el cliente y la consultora. Carlos comenta que aunque intentaron solucionar este

problema contratando un organizador de tareas externo a la organización, la comunicación sigue siendo un punto débil.

Al tener dichos problemas de comunicación, no es sorprendente saber que si bien todos los trabajadores saben quienes son los principales de la organización (los dueños), no todos tienen contacto directo con ellos. En la cima de la jerarquía vertical está Milagro Buenader Correa, quien cumple el rol de jefa impuesta y líder natural. Y con ella no es fácil hablar y discutir de las cosas por dos razones en particular; primero los distintos niveles jerárquicos obstaculizan el contacto directo con ella; segundo, a consecuencia de la personalidad de la jefa, no existe un ambiente donde la comunicación pueda fluir apropiadamente.

En cuanto al sistema de remuneración salarial monetario, la organización ve la remuneración como una carrera, donde cuando recién se comienza se tiene un sueldo bajo y, a medida que se escala en la pirámide jerárquica, el salario va aumentando (en paralelo al aumento de sus responsabilidades). Así también varía el tipo de contrato que tienen: dependiendo del nivel jerárquico de los empleados es que se define si su contrato es por resultados o por comportamiento. Por ejemplo: Carlos, al estar en un puesto jerárquico alto, tiene un contrato por resultados, pues se confían en sus métodos; en cambio, puestos mas bajos en la pirámide tienen contratos por comportamientos. El estudio no tiene otros beneficios aparte de los monetarios, pero sí tiene un programa de incentivos donde se premia a los empleados que superaron las expectativas dejándolos optar un día a la semana para que trabajen en modalidad homeoffice.

La incorporación de personal y la creación de puestos de trabajo es en función a las exigencias del volumen de trabajo. Normalmente los nuevos trabajadores son integrados para ocupar nuevos puestos de trabajo y la minoría es contratada para remplazar (o sustituir) a otros empleados, por lo que se puede decir que la rotación del personal es moderada. Junto con esta rotación de personal moderada, se espera que el compromiso de los nuevos empleados sea proyectado a mediano y largo plazo, aunque esto no siempre sucede en la práctica.

3.5. Análisis comparativo de la Cooperativa Generar y el estudio contable Montero Correa y Asociados

Tanto la Cooperativa Generar como el estudio Montero Correa y Asociados son organizaciones que brindan servicios especializados y profesionales a otras empresas (publicas o privadas), y ambas son de un tamaño similar en un mismo contexto: Tucumán, Argentina. Sin embargo, además de sus diferencias en cuanto al diseño organizacional y a la estructura jerárquica, contrastan en diversos aspectos. Estas diferencias o contrastes están implícitos en la información obtenida de las entrevistas, pero son expuestas a continuación de manera más concisa en una tabla para un mayor entendimiento de los casos.

Aspecto	Cooperativa Generar	Montero Correa y Asociados
¿Cuál es su diseño organizacional, en términos de Mintzberg?	Adhocracia administrativa	Estructura Simple con características de verticalidad (rigidez y formalización, no tan común en estructuras simples).
¿Cómo es su estructura jerárquica?	Horizontal	Vertical
¿Los trabajadores tienen autonomía en el desarrollo de su trabajo?	Sí, siempre y cuando cumplan con los objetivos organizacionales.	No, deben cumplir con procedimientos específicos a la hora de desarrollar sus tareas.
¿Cómo se evalúa la performance de los empleados (agentes)?	En base al resultado y la actitud de cada uno.	En base a los comportamientos: la calidad y eficacia con la que se llevó a cabo la tarea.
¿Cómo y quien define la estrategia?	La estrategia se define teniendo en cuenta los intereses, preferencias	La estrategia es definida unilateralmente por los administrativos

	y bienestar de los socios.	en la cima de la pirámide, y luego se la comunican al resto de la empresa.
¿La organización es flexible?	Sí, es capaz de resolver los problemas y adaptarse con rapidez. Si no pueden solucionar el problema son, por lo menos, capaces de encontrar una solución deseable para la organización.	Si bien puede resolver problemas fácilmente, a la hora de adaptarse al contexto (invertir o aumentar su plantel de personal), no es capaz de actuar con rapidez.
¿Tienen buena comunicación inter-organizacional?	Sí, con contacto directo hacia la alta administración.	No, con escaso contacto directo con la administración.
¿Qué tipo de contratos tienen?	En base a los resultados.	En base a los comportamientos en su mayoría, aunque para lo más alto de la pirámide jerárquica tienen contratos en base a resultados.
¿Tienen programas de incentivos definidos y explícitos?	No, no tienen.	Sí, tienen.
¿La rotación del personal es a corto, medio o largo plazo?	Largo plazo.	Mediano plazo.

3.4. Vinculación con la Teoría

Al empezar el trabajo establecimos como pregunta central identificar las distintas dinámicas de funcionamiento en las relaciones entre principales y agentes en organizaciones con estructuras verticales comparadas con estructuras horizontales. También se expusieron cuatro sub preguntas que buscan ayudar a responder ésta pregunta principal. A continuación, se responderán las cuatro subpreguntas, teniendo en cuenta la información recolectada sobre la Cooperativa Generar y el estudio contable Montero Correa y Asociados.

La primera cuestión pregunta: en términos de Mintzberg ¿qué características definen como de configuración simple, máquina burocrática, burocracia profesional, forma divisional o adhocracia a las organizaciones seleccionadas como objeto de estudio? Teniendo en cuenta la información expuesta por medio de las entrevistas, podemos distinguir características de verticalidad y horizontalidad en las estructuras de las organizaciones estudiadas. La Cooperativa Generar tiene una estructura jerárquica horizontal, con un diseño organizacional de Adhocracia; el estudio contable Montero Correa y Asociados por su parte, tiene una estructura jerárquica vertical con un diseño organizacional que combina la figura de la Organización Simple y la Máquina Burocrática.

En las adhocracias administrativas, como en el caso de la Cooperativa Generar, se suelen tomar las decisiones en equipo, con cada integrante del equipo con poder de toma de decisión, por lo cual la clasificamos como estructura horizontal. Como es sabido, es posible que este tipo de organizaciones tenga managers o directores principales, como lo es Graciela -la presidenta-, pero en dichos casos la alta administración suele tomar una postura relajada, derramando el poder de toma de decisiones de manera horizontal a lo largo de los trabajadores. También, decimos que la Cooperativa Generar es una adhocracia porque tiene como elemento clave la coordinación mutua. Allí encontramos la especialización laboral de manera horizontal, ya que se necesita que todos los integrantes de la organización esten responsablemente capacitados para la toma de decisiones. El hecho de que la organización tenga muchos dispositivos de cooperación resulta importante a la hora de diferenciar el diseño organizacional en forma de adhocracia administrativa que tiene, diferenciándola de la burocracia profesional. Otra característica que posee la

cooperativa y que nos hace pensar en una adhocracia es que no tiene una formalización burocrática de los comportamientos (con un sistema de planeaciones y control de acciones limitado), sino que cada profesional actúa de manera autónoma, siempre y cuando alcancen los objetivos y resultados deseados. Decimos que la Cooperativa Generar es una adhocracia administrativa y no una operativa porque toma los proyectos por sí misma y, además, existe una clara división entre el componente administrativo y el operativo: la administración, es decir, los socios, toman las decisiones y diseñan el trabajo en conjunto con la presidenta, mientras que la parte operativa es separada y actúa de manera más estandarizada.

El estudio contable Montero Correa y Asociados tiende a acercarse más a una de clasificación de estructura jerárquica vertical por sus dinámicas de trabajo formalizadas, donde no se incentiva el trabajo en equipo. Montero Correa y Asociados tiene, también, un diseño organizacional de Estructura Simple con características de verticalidad (rigidez y formalización, no tan común en estructuras simples, similar a una Máquina Burocrática). En la estructura simple y en la máquina burocrática se tiene como elemento clave la supervisión directa y la estandarización del trabajo (respectivamente). En el estudio, los procesos de trabajo están explícitamente definidos, que es lo mismo que decir que están estandarizados, y también, los resultados de estos procesos son controlados directamente por los superiores (supervisión directa); se evidencia que este diseño organizacional de Montero Correa y Asociados genera un basto planeamiento y control de las acciones (característica de las Máquinas Burocráticas). Es, gracias a su especialización laboral y vertical, que el estudio contable (la máquina burocrática) define los distintos escalones en el organigrama laboral.

En segundo lugar, se pregunta si, a la hora de definir el diseño estructural de la empresa, se tuvo en cuenta conscientemente la problemática del agente-principal. La respuesta a esta pregunta es no, porque ambas organizaciones tuvieron un origen más orgánico, donde no se planeó en detalle los posibles problemas que podrían surgir.

La tercera cuestión pregunta cuáles son los costos de agencia de ambas empresas. En el caso de la Cooperativa Generar entendemos que el problema

de agencia mas notable es su debilidad en la formalización en el registro de los documentos. En el caso del estudio contable Montero Correa y Asociados, el problema de agencia percibido a través de las entrevistas es la deficiencia en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, lo cual favorece a la desinformación a lo largo de la cadena de comando. Estos problemas de ambas organizaciones se explican a continuación.

En términos de la Teoría de la Agencia, en ambas empresas encontramos por lo menos una figura que representa al principal, y varias que representan a los agentes. En la Cooperativa Generar, por más que se define con valores de equidad en cuanto al poder de toma de decisiones y trabajo en equipo, la principal es la presidenta Graciela Salazar, pues es quien fundó la consultora y está a su cabeza. Sus agentes son los que llamamos socios (los trabajadores). En el estudio contable Montero Correa y Asociados las figuras del principal y agente se pueden ver mas claramente que en la Cooperativa Generar, pues el estudio contable tiene una estructura que se asemeja más a lo que es comúnmente conocido como “clásica”: en Montero Correa y Asociados la principal es la jefa y dueña del estudio Milagro Buenader Correa, y los agentes son todos aquellos trabajadores por debajo de ella.

La dinámica jerárquica, ya sea vertical y horizontal, impacta en el valor de la empresa, en sus resultados. Jensen & Mackling (1976) ya plantearon que los costos de agencia pueden surgir en cualquier situación que contenga esfuerzo cooperativo entre dos o más personas, más allá del nivel de formalización de la relación agente-principal. En la Cooperativa Generar, uno de los problemas entre el principal (la presidenta) y los agentes (los socios) es la falta de formalidad en la presentación de la información, en otras palabras: la documentación de la información es poco prolija, siendo este un obstáculo a la alternativa de reducción de los costos de agencia en base al monitoreo y supervisión. Esto afecta la calidad del servicio de la consultora y por el momento se mantiene como un punto de posible mejora, aunque no se este intentando activamente solucionarlo. En el estudio contable Monteros y Asociados, el problema entre principal y agente se encuentra en la comunicación. Tal problema favorece a la desinformación de los superiores, quienes relajan la supervisión, y da lugar a que los empleados no respeten los tiempos de entrega de los trabajos. Por ende,

como se dijo, el ápice no está utilizando su herramienta de monitorear comportamientos.

La última subpregunta planteada para responder la pregunta central del trabajo cuestiona cómo se solucionan los problemas de agencias en ambas organizaciones. La Cooperativa Generar intentó solucionar su problema con más supervisión, y el estudio contable Monteros y Asociados intentó solucionar su problema con el programa de incentivos: instalar el homeoffice ocasional como premio. Lamentablemente ninguna de las dos organizaciones pudo solucionar aún sus deficiencias.

Eisenhart plantea, también, distintas proposiciones para determinar en base al contexto de cada caso si convendría resolver la problemática del agente-principal basándose en un contrato orientado en los comportamientos o en uno basado en los resultados. Creemos que la segunda proposición de Eisenhart ayudaría en la solución del problema del estudio contable Monteros y Asociados, pues ésta es la proposición que declara que los sistemas de información curvan el oportunismo del agente. Como los sistemas de información le dicen al principal que es lo que realmente hace el agente, entonces probablemente este disminuya su oportunismo, viendo que no es fácil engañar al principal. Si bien en estos casos no hay un engaño literal y explícito, creemos que aplicar un mejor sistema de información ayudaría a la organización en sus áreas débiles.

En cuanto al problema de agencia de la Cooperativa Generar, creemos que la octava proposición de Eisenhart es la más adecuada. La octava proposición dice que el nivel de programación o planeación de las tareas a llevar a cabo está relacionado positivamente con los contratos basados en el comportamiento y negativamente con los contratos basados en los resultados; lo que quiere decir que para la Cooperativa Generar sería conveniente orientar un poco más sus contratos hacia un fundamento en los comportamientos, por ejemplo, atando el salario de los socios al comportamiento, y no solo al resultado de sus tareas. Esto último se refiere a que, en la teoría de la agencia analizada a lo largo del trabajo, una de las soluciones más populares al costo de agencia –el costo originado en la divergencia de intereses, motivaciones e información entre el agente y el principal– es la utilización de los contratos por resultados. Los contratos por resultados, a diferencia de los contratos por comportamiento,

son aquellos que remuneran al agente con acciones, bonos o algún otro tipo de participación en los resultados, en las ganancias o pérdidas, de la organización.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4 – Conclusiones

La Teoría de la Agencia supone que todos los individuos actúan en base a su propio interés. Esto quiere decir que se espera que la satisfacción de los agentes esté condicionada no solo por la remuneración financiera, sino que también por las compensaciones no monetarias asociadas a su relación de agencia, tales como el sentido de pertenencia a la empresa, el crecimiento personal esperado en la empresa, las condiciones de trabajo bajo las cuales esta contratado, y demás.

Al comparar dos organizaciones similares pero que difieren principalmente en la forma de estructuración y diseño organizacional, podemos ver qué tanto influyen las variables (más allá de la remuneración financiera) en la dinámica de la relación principal-agente y los costos que de los problemas de agencia derivan. Como vimos, ambos casos tienen problemas y costos de agencia, pero el tipo de problema varía según su dinámica organizacional. La Cooperativa Generar tiene problemas en cuanto a la formalización del registro de su documentación, y el estudio contable Monteros y Asociados tiene problemas en cuanto al control y supervisión del trabajo de sus empleados, problema derivado de su deficiencia en comunicación efectiva.

Parece ser que los Problemas de Agencia se diluirían más aún si la estructura de la empresa fuera una mezcla que integre aspectos de jerarquías verticales y horizontales. Los problemas de la Cooperativa Generar podrían solucionarse con un método que el estudio contable ya utiliza: la formalización de procesos. Sin quitarle la autonomía de trabajo a los socios, Cooperativa Generar podría implementar ciertos estándares para la documentación de la información los cuales facilitarían la solución a una situación que afecta a los principales más que a los agentes, y que resulta en más trabajo para los agentes. También, los problemas de comunicación del estudio contable Monteros y Asociados podrían solucionarse con el método de toma de decisiones en equipo que usa la Cooperativa Generar.

Pero, ¿qué pasaría si Cooperativa Generar estandarizara y burocratizara un sector de su organización? ¿Perdería su estructura horizontal? Y si el estudio contable Monteros y Asociados le diera más poder de decisión a sus empleados,

entonces, ¿se vería afectada la estructura jerárquica vertical y su organigrama piramidal? ¿Estamos, acaso, ante un problema de “la manta corta”, donde no se pueden solucionar todos los problemas porque siempre surgiría uno nuevo?

De este trabajo se especula que la Teoría de la Agencia podría ser una teoría incompleta. La teoría pone el foco en los aspectos economicistas obviando que, en la práctica, no todo pasa siempre por los contratos. Con una mirada positiva al futuro, las dos soluciones propuestas por la teoría de la agencia (alinear los objetivos y aumentar o mejorar el monitoreo) podrían resultar más eficaces si futuras investigaciones y nuevos estudios superadores de la Teoría de la Agencia aportaran a la teoría una mirada más humanista.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5 – Bibliografía

Anthony, R. N., Govindarajan, V., i Jaime, J. V., & Gómez, F. G. (2003). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review*. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Ghoshal, S. (2005). *Bad management theories are destroying good management practices*. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.

Hernández Sampieri, R. H. S. Roberto, Fernández Collado, C. F. C. Carlos, & Baptista Lucio, P. B. L. Pilar. (1998). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 103.

Minvielle, L. M. Lucila. (1999). *Tesis: TEORÍA DE LA AGENCIA - La Teoría del Free Cash Flow: costos y consecuencias en el valor de la empresa.* Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.

N. Root III, G. R. George. (s.f.). *Las diferencias entre las organizaciones horizontal y vertical.* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-las-organizaciones-horizontal-y-vertical-5849.html>

Organigrama vertical de una empresa | Sinnaps - Project Manager. (s.f.). Recuperado 9 noviembre, 2019, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/organigrama-vertical>

Pettigrew, A. P. Andrew, & Fenton, E. F. Evelyn. (2000). *The Innovating Organization.* London, England: SAGE Publications.



Capítulo 6 – Anexos

ANEXO I

Diseño organizacional: Moda o Adecuado?
Anexo III: Dimensiones de las cinco configuraciones

	Estructura simple	Maquina burocratica	Burocracia profesional	Forma divisional (o departamental)	Adhocracia
Medios claves de la coordinación	Supervisión directa	Estandarización del trabajo	Estandarización de las habilidades	Estandarización de los resultados	Ajuste mutuo
Partes clave de la organización	Apice estratégico	Tecnoesctructura	Tronco operativo	Línea media	Personal de soporte (con tronco operativo en la adhocracia operativa)
Elementos estructurales					
Especialización de trabajo	Poca especialización	Mucha especialización vertical y horizontal	Mucha especialización horizontal	Algo de especialización vertical y horizontal (entre los departamentos y la oficina central)	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinación	Poco entrenamiento y adoctrinación	Mucho entrenamiento y adoctrinación	Algo de entrenamiento y adoctrinación (de los gerentes departamentales)	Mucho entrenamiento
Formalización del comportamiento - burocrático/orgánico	Poca formalización - orgánica	Mucha formalización - burocrática	Poca formalización - burocrática	Mucha formalización (dentro de los departamentos) - burocrática	Poca formalización - orgánica
Agrupamiento	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	De mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Ancho	Ancho en la base, estrecho en lo demás	Ancho en la base, estrecho en lo demás	Ancho en lo alto	Estrecho en todos lados
Sistemas de planeamiento y control	Poco planeamiento y control	Planeamiento de las acciones	Poco planeamiento y control	Mucho control de los comportamientos	Limitado planeamiento de las acciones (especialmente en la adhocracia administrativa)
Dispositivos de cooperación	Pocos dispositivos de cooperación	Pocos dispositivos de cooperación	Dispositivos de cooperación en la administración	Pocos dispositivos de cooperación	Muchos dispositivos de cooperación
Descentralización	Centralización	Descentralización horizontal/limitada	Descentralización vertical y horizontal	Descentralización vertical/limitada	Descentralización selectiva
Elementos situacionales					
Edad y tamaño	Normalmente jóvenes y pequeñas	Normalmente viejas y grandes	Varia	Normalmente vieja y muy grande	Normalmente joven (adhocracia operativa)
Sistema técnico	Simple, sin regulaciones	Regulado pero no automatizado o muy complejo	Ni regulado ni complejo	Divisible, de lo contrario como la maquina burocrática	Muy complejo, normalmente automatizado (en la adhocracia administrativa); o ni regulado ni complejo (en la adhocracia operativa)
Medioambiente	Simple y dinámico; a veces hostil.	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable: mercados diversificados (especialmente productos y servicios)	Complejo y dinámico; a veces disparaje (en la adhocracia administrativa)
Poder	Control del director ejecutivo; normalmente manejado por el dueño; no a la moda	Tecnocrático y con control externo; no a la moda	Controlado por el operador profesional; a la moda	Controlado por la línea media; a la moda (especialmente en las industrias)	Control experto; muy a la moda

ANEXO II

Extractos de la entrevista con Graciela Salazar, presidenta de la Cooperativa Generar:

- “Nos consideramos una empresa de economía social que tiene el desafío de ir escalando”
- “Lo que nos hace horizontal es que todo lo nuestro pivota sobre las áreas de la empresa que te mostré en el gráfico [adjuntada la imagen a continuación]... vos ves qué tipo de proyecto te está pidiendo el cliente y de acuerdo con qué área corresponda es que se decide quién lidera el proyecto.”



- [hablando sobre la remuneración] “Somos muy prácticos. Somos una cooperativa, pero gana el que trabaja y el que no sabe porque no ganó. Es como que hacemos un pacto de honor.”

- “No fue fácil lograr este ambiente de trabajo. De hecho, hemos corrido a tres personas. Las despedimos, pero quedamos con buenos tratos, es que lo que pasa es que si en mucho tiempo no aportas un proyecto... bueno, no funcionan en la cooperativa.”
- “Dejamos de traer proyectos financiados por entidades extranjeras por culpa de la AFIP. Se nos ha caído la exención de ganancias entonces no vamos a presentarnos a un proyecto donde los impuestos nos ponen en desventaja.”



Universidad de
San Andrés

ANEXO III

Extractos de la entrevista con Carlos Montero, uno de los dueños del estudio contable Montero Correa y Asociados:

- “Hace 28 años se empezó el estudio, uno de los fundadores era mi papá. En esa época teníamos solo dos o tres clientes nada mas. Y bueno, así pasó el tiempo... yo estudié ciencias económicas, me recibí y me metí en el estudio a trabajar como pasante y desde ahí que quede aquí”.
- “La formalidad y rigidez en los procedimientos de nuestras tareas está marcada por el directorio, pero también por el tipo de servicio que brindamos: al ser un estudio contable debemos obedecer las leyes y procedimientos contables. Hay pasos específicos a seguir que se deben cumplir.”
- “La jefa es mi mamá. Es jefa natural e impuesta: ella tomó el cetro y lo hizo suyo, y también la gente acude a ella de manera orgánica, es una líder natural.”
- “La tarea asignada al trabajador, al ser muy vertical la orden hace las cosas muy difíciles... termina pareciendo un teléfono descompuesto.”
- “A medida que el trabajador toma importancia, valor para la empresa, se le va aumentando el salario y los beneficios que recibe.”