

X. H. VÁZQUEZ *
I. DIÉGUEZ CASTRILLÓN **

Delegación de decisiones
en la planta de producción
española: de la teoría de la
agencia a un enfoque transaccional
y organizativo ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marco teórico: organización y transacciones laborales. 2.1. Contingencias y asimetrías de poder en la teoría de la organización. 2.2. Los atributos de las transacciones laborales. 3. Decisiones estratégicas y operativas: hipótesis. 3.1. La asignación vertical de derechos de decisión: conceptualización. 3.2. Decisiones estratégicas. 3.3. Decisiones operativas. 3.4. Variables de control. 4. Estudio de campo y variables. 5. Resultados. 6. Conclusiones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: El artículo aborda el problema de la delegación de decisiones en la planta de producción. Con el ánimo de solventar algunas limitaciones de la Teoría de la Agencia, se presenta un enfoque complementario basado en la Teoría de la Organización y el entramado analítico de la Economía de los Costes de Transacción. La evidencia empírica se ha obtenido de dos sectores con características institucionales y tecnológicas bien diferenciadas: el sector de la alimentación y el de la electricidad/electrónica. Sobre estos datos el artículo presenta resultados que sustentan la teoría que aquí se sugiere: la delegación de decisiones estratégicas y operativas está relacionada con las características de las transacciones laborales y ciertas características organizacionales.

* Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidade de Vigo. Campus das Lagoas-Marcosende, Vigo, 36310. Tel: (34) 986812479, Fax: (34) 986812401, xhvv@uvigo.es

** Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidade de Vigo. Bamio s/n , Ourense, 32004. Tel: (34) 988368740, Fax (34) 988368923, idiiguez@uvigo.es

*** Los autores agradecen a Xosé M. García-Vázquez, Benito Arruñada, Demian Grims-haw, Emilio Huerta, Nicolai Foss, Claude Menard y Vicente Salas las críticas realizadas sobre el trabajo inicial que ha dado lugar a este artículo. El estudio empírico debe su viabilidad a la financiación de la Secretaría Xeral de Innovación e Desenvolvemento PROY99-10, y a la CICYT SEC02-04471. Una versión de este artículo ha sido publicada en Vázquez (2004).

ABSTRACT: The paper addresses the problem of the allocation of decision rights on the shop floor. We try to solve particular limitations of Agency Theory by presenting a complementary approach based on Organization Theory and Transaction Cost Economics. Empirical evidence stems from two industries with very different institutional and technological traits: the Spanish food and electric/electronic industries. Data confirms our main thesis: the delegation of strategic and operating decisions can be linked to the attributes of labor transactions as well as to particular organizational traits.

1. Introducción

El principal objetivo de este trabajo es responder a la siguiente cuestión ¿Qué aportaciones pueden realizar la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) y la Teoría de la Organización (TO) a la visión del fenómeno de la delegación ofrecida por la Teoría de la Agencia (TA)?

Los argumentos teóricos expuestos en el trabajo contemplan el problema de la delegación desde perspectivas complementarias a la TA. Según ésta (Jensen y Meckling, 1992; Armstrong 1994; Gal-Or and Amit, 1998) la delegación facilita rentas informacionales y posibilidades de oportunismo a los trabajadores, por lo que el incremento de beneficios que provoca la utilización de conocimiento experto debe ser igual al incremento de costes derivados de la pérdida de control. Este argumento ha demostrado ser válido para valorar varios aspectos de los costes de la delegación. No obstante, presenta también ciertas limitaciones importantes: el supuesto generalizado de contratos completos hace que la racionalidad para la autoridad de la empresa pierda sentido (Williamson, 1985; Hart, 1995). Además, dada la naturaleza de la relación entre el principal y el agente, se considera que sólo el agente es susceptible de desarrollar conductas oportunistas (Coriat y Weinstein: 1995). El oportunismo de los directivos no se contempla y no se toma en consideración sus efectos sobre la distribución de los derechos de decisión. Finalmente, el supuesto de racionalidad sustantiva de la TA y su materialización metodológica impide analizar la transacción laboral como algo más que una relación económica: existen también factores sociales y psicológicos que afectan a esta transacción y que generan una dinámica en la que la eficiencia es sólo una parte del problema (Levinson, 1965; Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000). Creemos que la combinación de la TCT y la TO puede solucionar estos problemas, por tanto, y con ello ayudar a complementar el análisis de la TA.

Las aportaciones de la investigación realizada se concretizan en la novedad de la visión presentada sobre el problema de la delegación, planteando una contribución teórica a la literatura sobre la delegación de decisiones que tiene en cuenta variables no contempladas hasta el momento en los estudios previos sobre delegación de decisiones (Ortega y Cabrera 2002). Para ello utilizamos como medio para testar los planteamientos teóricos un entorno geográfico y sectorial - empresas españolas de sectores alimentación y electrónica- en el cual son escasas las investigaciones sobre el tema. Tan sólo destacan en esta temática el trabajo de Aragón (1998), centrado en los efectos de la participación, y el de Ortega y Cabrera (2001), quienes analizan las prácticas de participación (consulta individual y consulta colectiva, delegación individual

y delegación colectiva), comparando los niveles de participación en España y Europa.

La estructura del artículo es la siguiente: a continuación se exponen las bases teóricas sobre las que se sustentará en la sección 3 el desarrollo de hipótesis y la presentación de las variables de control. La sección 4 introduce las principales características del estudio de campo y explica cómo se han medido las variables. En el apartado 5 se presenta el análisis de los resultados. Finalmente, la última sección extrae las principales conclusiones del trabajo tanto a nivel empírico como teórico.

2. Marco teórico: organización y transacciones laborales

2.1. CONTINGENCIAS Y ASIMETRÍAS DE PODER EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

De todos los enfoques desarrollados desde la TO, la Teoría Contingente y el análisis de las asimetrías de poder (especialmente a través de la Teoría de Dependencia de Recursos) son de especial relevancia.

Uno de los rasgos contingenciales clásicos que se han tenido en cuenta es la incertidumbre ambiental (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Crozier, 1964; Mintzberg, 1979). La influencia de la incertidumbre se ha detectado en la configuración de organizaciones más flexibles en sus rutinas y con una fuerza laboral más polivalente que toma decisiones. Se abandonarían así las formas más rígidas, típicas de entornos estables, donde la formalización de procedimientos, la especialización del trabajador, y la centralización de decisiones serían las características más evidentes. Hall, Haas y Johnson (1967) y Reinman (1973) han enfatizado también que el tamaño de la empresa genera mayor complejidad, más descentralización de decisiones, mayor confianza en la estandarización de procesos, o la necesidad de staff administrativo. Greiner (1972) y Quinn y Cameron (1983), por otra parte, han sugerido que, aunque las empresas más jóvenes priorizan su supervivencia mediante la centralización de decisiones, diseñando estructuras más simples y canales informales de comunicación, a medida que van alcanzando la fase de madurez reducen su flexibilidad y capacidad de innovación. Las decisiones operativas tienden a descentralizarse y los procesos se estandarizan. Las empresas más viejas, serían, en definitiva, más burocráticas. Por último, Pugh (1969), Inkson et al. (1970), y Horvath et al. (1976) afirman que las empresas dependientes de una matriz tienden a centralizar sus decisiones (por la responsabilidad de los gerentes ante la matriz), y confían más en la formalización de los procedimientos para garantizar la correcta integración de la empresa en las prácticas de la corporación propietaria.

El análisis de las asimetrías de poder juega también un papel protagonista desde hace décadas en la TO. Desde la Teoría de Dependencia de Recursos (Pfeffer, 1981; Francis, Turk y Willman, 1983), se ha planteado frecuentemente que la eficiencia no es la única razón de ser de las organizaciones capitalistas, sino que reflejan también la expropiación de rentas generada por unas

relaciones de producción basadas en la subordinación. Desde el campo de la psicología industrial (Levinson, 1965; Rousseau, 1995), adicionalmente, se ha sugerido que la ruptura del «contrato psicológico» —una serie de expectativas mutuas sobre las que ambas partes pueden no ser completamente conscientes— se debe tanto a la incapacidad de cumplir con las propias obligaciones como a las distintas perspectivas que pueden existir sobre las promesas realizadas originariamente. Aquí precisamente entra en juego el rol del sindicalismo: si una relación de empleo (Simon, 1957) requiere (1) capacidad de adaptación y coordinación ante circunstancias cambiantes, (2) inversiones en capital humano, y (3) sacrificios en el interés a corto plazo de las partes por el bien común, los sindicatos garantizarían un equilibrio de poder como un medio para salvaguardar las inversiones específicas de los trabajadores. Diversos estudios demuestran los importantes efectos que los sindicatos ejercen sobre distintos rasgos contractuales y organizacionales (e.g. Freeman y Medoff, 1984; Mishel y Voos, 1992; Booth, 2002).

2.2. LOS ATRIBUTOS DE LAS TRANSACCIONES LABORALES

La TCT vincula el diseño organizativo a las características de las transacciones (Williamson; 1975, 1985): la especificidad de los activos, la incertidumbre asociada a las transacciones y su frecuencia.

De todas las inversiones específicas identificadas (Williamson; 1985, 1993; Masten et al., 1991), sólo la especificidad humana y la especificidad temporal se han utilizado hasta ahora para caracterizar las políticas de recursos humanos (e.g., Williamson, 1985 y Chabaud, 2000). La especificidad temporal williamsoniana es exactamente lo mismo que la interdependencia de Thompson (1967); un término más generalizado entre los teóricos de la organización y que, por tanto, también emplearemos en este trabajo. Hace referencia a unidades de trabajo que están estrechamente relacionadas las unas con las otras, tanto por tecnología hard (maquinaria, correas de transmisión), como por tecnología soft (Just in Time, Lean Manufacturing). Un problema en una de ellas causa un perjuicio serio en el resto. La especificidad humana aparece íntimamente relacionada con los efectos del «aprendizaje por la experiencia», y no puede ser fácilmente reproducida por el trabajador fuera de su organización, por lo que se genera una situación de monopolio bilateral entre empleados y empresarios.

Por otra parte, existen dos tipos generales de incertidumbre (Williamson: 1985, 56-59): la incertidumbre paramétrica, derivada de los cambios en el entorno tecnológico y económico, y la conductual, originada por la conducta oportunista de los agentes. Willman (1983), Dow (1987, 1996: 179), McGuinness (1987), o Pitelis (1991), han advertido del énfasis exclusivo en el oportunismo del trabajador que muestra la TCT, evidenciando un tratamiento asimétrico del oportunismo gerencial. Grimshaw y Rubery (1998), explican que si el desempleo es elevado, la ausencia de alternativas de empleo incrementa el poder de negociación del empleador, lo cual es interpretado como la causa de que se lleven a cabo prácticas de recursos humanos que no parecen refle-

jar una preocupación por la eficiencia en el largo plazo. Margaret Stevens (1996) sugiere también que, en presencia de fallos del mercado en la formación, las empresas son competidores imperfectos por el factor trabajo, lo que implica un cierto poder de mercado que impide a los trabajadores dejar su empresa incluso cuando sus salarios no son el reflejo de su productividad marginal. En este trabajo se explorará la posibilidad de que el concepto de oportunismo gerencial sea en realidad útil y viable desde el punto de vista de la TCT. Así, si las decisiones por autoridad —decisión by fiat— reflejan una concepción particular de la empresa por la que una unidad central puede imponer sus deseos —dentro de ciertos límites— sin necesidad de consultar a aquellos que supuestamente deben obedecer estas órdenes, el oportunismo gerencial puede ser conceptualizado desde la capacidad de una unidad central para imponer órdenes que, aun excediendo los límites previamente acordados, no necesitan ser consultados.

La tercera de las características es la frecuencia de las transacciones, que se refiere al grado en que un intercambio entre dos agentes se repite a lo largo del tiempo. En el caso de una transacción laboral, la frecuencia se refiere al grado en el que un empleado en particular repite su tarea. Una medida de la frecuencia de la transacción laboral podría ser el número de veces que el operario repite su tarea por unidad de tiempo o, de forma alternativa, el tiempo que emplea un operario como término medio en realizar su actividad (o su tarea principal, en el caso de realizar varias).

3. Decisiones estratégicas y operativas: hipótesis

En el establecimiento de las hipótesis utilizadas se han considerado exclusivamente aquellas variables manejadas por la TO y la TCT citadas anteriormente, que o bien no están contrastadas como relevantes en cuanto a su relación con la delegación de las decisiones, o no existe suficiente evidencia cuantitativa, más allá de los estudios de caso.

3.1. LA ASIGNACIÓN VERTICAL DE DERECHOS DE DECISIÓN: CONCEPTUALIZACIÓN

El reto de las organizaciones como *estructuras de gobierno* es similar al del mercado: cómo garantizar que el agente haga un uso eficiente de los recursos del principal, esto es, cómo asegurar que los operarios usarán eficientemente los derechos de decisión que han sido transferidos por sus gerentes (Arruñada, 1998). La cuestión radica en gestionar la asignación horizontal y vertical de los derechos de decisión, controlar esta delegación, y compensar adecuadamente el uso eficiente de esos derechos. Nuestro interés se centra en la asignación vertical, es decir, en la delegación de la toma de decisiones, que será analizado tanto para decisiones estratégicas como operativas.

A pesar de la inexistencia de un consenso en la literatura sobre lo que son exactamente decisiones estratégicas y operativas, en este trabajo adoptamos

las contribuciones seminales de Stainer (1969) y Andrews (1971): las decisiones estratégicas incluirían cuestiones fundamentales para la misión de la empresa y sus objetivos, políticas y estrategias en el largo plazo, mientras que las decisiones operativas estarían más orientadas al corto plazo. Esta distinción se concreta en la literatura de gestión de operaciones identificando las decisiones operativas con aquellas que afectan a la producción actual, mientras que las estratégicas afectarían tanto a la producción actual como a la rentabilidad futura (Brassler y Schneider, 2001; Hughes y Thevaranjan, 1995). De manera más específica, los participantes en la encuesta fueron advertidos de que las decisiones estratégicas tienen que ver (Colombo y Delmastro: 1999, 257-58) con compras de maquinaria y bienes de equipo en general, introducción de nuevas tecnologías, el empleo y despido de los operarios, incentivos individuales y colectivos, y promoción. Por otra parte, las decisiones operativas incluirían el plan diario o semanal de producción, la definición de las tareas de los empleados, el control de los resultados y la modificación del plan de producción y los procesos a la vista de shocks inesperados.

3.2. DECISIONES ESTRATÉGICAS

Utilizando las herramientas de la TCT, Menard ha realizado algunas aportaciones interesantes sobre el proceso de toma de decisiones. Propone (1997, 37) que «cuanta más incertidumbre exista, más complicado será organizar las transacciones internas, requiriendo una coordinación más estrecha y, por consiguiente, una mayor centralización de decisiones estratégicas». Esta afirmación se refiere al tipo de incertidumbre que procede de dificultades técnicas, problemas de mantenimiento u otros de coordinación, o de la conducta oportunista de los miembros y las «dificultades inherentes a la implantación de las órdenes» (p. 36). Podemos consecuentemente aplicar el análisis de Menard a lo que se ha denominado anteriormente incertidumbre conductual por parte del trabajador, concluyendo que allí donde los operarios muestren una mayor propensión a incurrir en conductas oportunistas, las decisiones estratégicas estarán más centralizadas.

Adicionalmente, si aceptamos que los gerentes también pueden mostrar el tipo de conducta descrito por Williamson (1985) como egoísmo malicioso (*selfishness with guile*) que da lugar al oportunismo, parece razonable esperar que dosis más elevadas de oportunismo gerencial estarán asociadas con una mayor centralización de las decisiones estratégicas; de otra forma, los trabajadores podrían bloquear el tipo de decisiones que excediesen lo acordado en el momento de contratar (Willman, 1983; Dow, 1987; Kreps, 1990).

Por último, en relación a los efectos de la especificidad humana, la literatura refleja cierta ambigüedad. Por una parte, Menard (1997) propone que tanto las decisiones estratégicas como las operativas se verían afectadas por la especificidad de la mano de obra. Su argumento es que, cuanto mayor es su especificidad, más incompletos serán los contratos y, por tanto, será preciso una mayor involucración gerencial para asignar tareas y organizar el trabajo de esos mismos operarios. De otra parte, también podríamos esperar que las

decisiones estratégicas y operativas fuesen objeto de una mayor delegación por la importancia de aprovechar el conocimiento experto. Cressey et al. (1998) y Brickley, Smith y Zimmerman (2001), por ejemplo, sugieren que es a través de la participación del trabajador como se logra incrementar la calidad de las decisiones y el compromiso del operario con ellas. En este sentido Williamson (1975, 1985) ha descrito los efectos de lock in que aparecen en las transacciones laborales donde la especificidad humana es elevada. No sólo por la necesidad de aprovechar el conocimiento experto, sino también por una mayor capacidad de negociación del trabajador «específico», este tipo de operario podría estar más involucrado en las decisiones estratégicas.

Con base en estos argumentos, se puede enunciar una primera hipótesis:

H1: *Una mayor centralización de las decisiones estratégicas está asociada con*

- a) mayor oportunismo del operario
- b) mayor oportunismo gerencial
- c) mayor o menor especificidad humana

3.3. DECISIONES OPERATIVAS

En cuanto a las decisiones operativas, Menard construye sus argumentos sobre la frecuencia de las transacciones. Intercambios frecuentes tenderán a moderar el oportunismo porque se genera información más fiable, aminorando la importancia de la supervisión centralizada (Menard: 1996, 160 y 1997, 37). Además, si la interdependencia implica que el tiempo se vuelve crucial para evitar rupturas de stocks entre distintas estaciones de trabajo, es fácil observar que, independientemente de la frecuencia de las transacciones, los gerentes tenderán a delegar cierta capacidad de decisión sobre cuestiones operativas.

Parece también razonable aceptar que, de manera análoga al caso de las decisiones estratégicas descrito anteriormente, los gerentes con propensión a tener conductas oportunistas no deberían delegar decisiones operativas, ya que se restringiría la capacidad del directivo de superar los límites acordados ex ante en el sentido descrito por Willman (1983), Dow (1987) y Kreps (1990). Además, las decisiones operativas deberían descentralizarse menos cuando los gerentes percibiesen una pérdida de control debido al oportunismo del trabajador (Jensen y Meckling, 1992).

Finalmente, podemos esperar que la incertidumbre del entorno ejerza también un efecto claro sobre la descentralización de las decisiones operativas. El motivo se basa en la racionalidad limitada de los gerentes y en la necesidad de responder a tiempo a los continuos e intensos cambios que plantea el entorno (Burns y Stalker: 1961, Woodward: 1965, Mintzberg: 1979). Por tanto es previsible que los trabajadores tomarán más decisiones operativas allí donde el número de cambios que afecta a sus transacciones laborales es suficientemente elevado como para hacer de la consulta a la jerarquía algo ineficiente.

A partir de todas estas consideraciones, podemos concluir:

H2: *Una mayor centralización de las decisiones operativas está asociada con*

- a) menor frecuencia de las transacciones
- b) menor interdependencia
- c) mayor oportunismo gerencial
- d) mayor oportunismo de los trabajadores
- e) menor incertidumbre paramétrica
- f) mayor o menor especificidad humana

3.4. VARIABLES DE CONTROL

En este trabajo, además de modelizar el problema como una función de atributos de las transacciones, se controla la influencia que pueden ejercer otros aspectos organizacionales contemplados desde la TO, en la línea sugerida en la sección 2 del artículo. Concretamente, tal y como ya se ha explicado, es de esperar que las decisiones estratégicas estén más centralizadas tanto en empresas dependientes de una matriz como en aquellas en las que el modelo de reivindicación sindical está más orientado al largo plazo. En cuanto a las decisiones operativas, tenderán a estar más centralizadas en empresas propiedad de una matriz, así como en las más pequeñas y jóvenes. Recordemos, por último, que la incertidumbre del entorno ya se ha tenido en cuenta en las hipótesis, puesto que es una de las características de las transacciones que considera la TCT.

4. Estudio de campo y variables

La población objeto de estudio se compone de todas las empresas españolas de alimentación y electrónica (SIC 20 y SIC 36), con un volumen de ventas superior a los 3 millones de euros en 2000. La elección de estos dos sectores viene motivada por la búsqueda de una muestra de empresa que refleje la mayor diversidad posible en relación a las variables manejadas, con un coste de la investigación razonable. En la TABLA 1 se plasma dicha diversidad.

Utilizando el directorio «DB Marketing: 700.000 empresas españolas, edición 2000», se identificaron 3.040 empresas como población objetivo, a las que se envió un cuestionario con una carta personalizada dirigida al responsable de producción. En una primera fase se detectaron 36 casos en los que la dirección era errónea, o la empresa había sido disuelta. En consecuencia la población se estableció en 3004 unidades, lo que para un total de 345 respuestas supone una tasa de respuesta del 11'5%. Tras la eliminación de los cuestionarios con demasiados valores perdidos, la muestra total se compuso finalmente de 329 empresas (11% de la población). Asumiendo el peor escenario para una variable dicotómica en donde $[p = q = 50\%]$, e imponiendo un

TABLA 1.—*Indicadores de la diversidad empresarial existente en los sectores de la alimentación y de la electricidad/electrónica (2001)*

	SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR ALIMENTACIÓN (SIC 20)	SECTOR ELECTRC. (SIC 36)
N.º DE EMPRESAS	161,712	23,177	7,081
PORCENTAJE	100%	14%	5%
FACTURACIÓN	317,720,873*	51,488,860	20,007,978
PORCENTAJE	100%	16%	6%
N.º DE TRABAJADORES	1,891,771	258,647	136,374
PORCENTAJE	100%	14%	7%
INGRESOS POR PATENTES	200,288*	17,780*	60,149*
PORCENTAJE	100%	9%	30%
GASTOS I+D / FACTURACIÓN	3.3%	2.22%	4.11%
FACTURACIÓN (tasa anual de incremento: 1993-2001)	8.85%	5,39%	11,56%
PRODUCTIVIDAD (vol. ventas/costes laborales) Tasa anual de incremento 1993-2001	3.88%	2,44%	7%
GTOS. EN FORMACIÓN	82,362*	2,378*	8,170*
PORCENTAJE	100%	3%	6,5%

* Miles de euros.

Fuente: (INE) Instituto Nacional de Estadística.

intervalo de confianza del 95%, el error muestral es de $\pm 5'09\%$. En la tabla 2 se puede observar además una distribución homogénea de las empresas de la muestra por nivel de facturación en relación a la población.

TABLA 2.—*niveles de facturación en población y muestra*

FACTURACIÓN AÑO 2000 *	% DE POBLACIÓN	% DE MUESTRA
3.005 – 6.010	40%	37%
6.010 – 30.050	45%	39%
30.050 – 60.101	7%	11%
60.101 - 120.202	4%	10%
> 120.202	4%	3%

* Miles de euros (datos de SABE).

El estudio cuenta con 12 variables (tabla 3). De acuerdo con el procedimiento de medición, pueden ser clasificadas en dos grupos: el primero agrupa aquellas para cuya medición se ha recurrido tanto al directorio antes mencionado como a la cuantificación de la misma por parte del encuestado. El segundo se compone de constructos generados a través de la combinación lineal (Análisis de Componentes Principales) de varios indicadores valorados en una escala de tipo Likert de 5 puntos.

TABLA 3.—*Variables en la base de datos*

DENOMINACIÓN Y TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
VARIABLES DEPENDIENTES	
X ₁ Centralización de las decisiones estratégicas (ordinal)	Grado en el cual las decisiones con consecuencias a largo plazo son tomadas por la alta dirección o tomadas por la fuerza de trabajo por sí misma.
X ₂ Centralización de las decisiones operativas (ordinal)	Grado en el que las decisiones con consecuencias a corto plazo son tomadas por la alta dirección o delegadas completamente en los trabajadores.
	Para X ₁ y X ₂ , aunque la escala inicial incluía cinco posibilidades (asignando 1 a las empresas en las cuales las decisiones estratégicas son tomadas por los operarios y 5 a aquellas en las cuales sólo los directivos son responsables), los datos se agruparon en los últimos tres niveles. Por ello se han recodificado estos valores a fin de que la nueva variable ordinal refleje tres niveles de centralización de menos a más.
VARIABLES INDEPENDIENTES	
X ₃ Incertidumbre paramétrica (continua)	Constructo que mide el número y la posibilidad de predicción de cualquier eventualidad que afecte a las transacciones laborales.
X ₄ Oportunismo operario (continua)	Constructo que mide la propensión de los trabajadores a reducir conscientemente la cantidad y calidad de su trabajo.
X ₅ Oportunismo gerencial (continua)	Constructo que mide la propensión directiva a dictar órdenes que exceden los términos acordados previamente con sus trabajadores.
X ₆ Frecuencia (ordinal)	Tiempo medio que la mayoría de los operarios en la línea de producción de mayor facturación emplean en realizar una vez su tarea principal. Puede tomar siete valores.
X ₇ Especificidad humana (ordinal)	Diferencia entre el tiempo que un nuevo trabajador sin experiencia en la industria necesita hasta que llega a la productividad de sus compañeros, y el tiempo que un nuevo trabajador con experiencia en la industria necesita hasta que llega a la productividad normal (cinco niveles de menos a más específico).
X ₈ Interdependencia (continua)	Constructo que mide el grado en el que un problema en una estación de trabajo causa disfunciones en otras estaciones de trabajo.
VARIABLES DE CONTROL	
X ₉ Tamaño (ordinal)	Dos valores: 1 para PYMES con menos de 100 operarios; 2 para el resto.
X ₁₀ Edad (ordinal)	Tres valores: 1 para empresas con menos de 10 años desde su fundación; 2 para empresas entre los 11 y los 30 años, y 3 para empresas con más de 31 años.
X ₁₁ Dependencia de otra sociedad (binaria)	Dos valores: 1 para empresas autónomas; 2 para empresas pertenecientes a otra sociedad.
X ₁₂ Modelo de sindicación a L/P (ordinal)	Propensión de los representantes de los trabajadores a concentrarse en exigencias que afectan a la fuerza de trabajo en el largo plazo. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos (ninguno de los participantes marcó el quinto nivel)

El proceso de medición de este segundo grupo de variables siguió dos etapas: se presentó una lista de indicadores para cada variable a un grupo formado por 3 jefes de producción/recursos humanos y 2 operarios de empresas diferentes. Se les pidió que explicaran qué representatividad asignarían a cada ítem para su correspondiente constructo, y que propusieran otros que no estuviesen en la lista original, concluyendo una cantidad diferente de indicadores para cada variable que, en su opinión, reflejaban razonablemente lo que el constructo intentaba medir. En una segunda etapa estos indicadores fueron testados en veinte entrevistas junto con el resto de los ítems del cuestionario. Se escogieron finalmente aquellos ítems para cada variable que ofrecían el mayor α de Cronbach. A la vista de los resultados, este procedimiento resultó razonablemente satisfactorio, aunque para la mayor parte de los constructos, uno o más indicadores tuvieron que ser extraídos para mejorar la fiabilidad de la escala.

En relación a la validez de los constructos, es importante reparar en dos cuestiones: las fuentes y la unidimensionalidad. En primer lugar, buscando la mejor forma de desarrollar la lista inicial de ítems presentada al grupo de directivos y operarios, se recurrió a un largo abanico de contribuciones ampliamente citadas en la literatura y en las que se ofrecen escalas de medición. Así, los trabajos de John (1984) y Anderson (1988) sobre los empleados de ventas ofrecen una base sólida para la variable «oportunisto operativo». La «incertidumbre paramétrica» se construyó sobre la aportación original de Lawrence y Lorsch (1967). Finalmente, aunque no se pudo emplear una escala inicial de medición sobre la que construir tanto el «oportunisto gerencial» como la «interdependencia», los ítems iniciales han sido derivados de las contribuciones y ejemplos específicos contenidos, respectivamente, en los trabajos de Willman (1983), Dow (1987) y Grimshaw y Rubery (1998), por una parte, y en Williamson (1985) —sobre separabilidades tecnológicas— y Masten *et al.* (1991), por otra. Todos estos ítems fueron también analizados con los miembros del grupo de discusión, adaptando e incluyendo en el cuestionario sólo los indicadores sobre los que se pudo conseguir un cierto consenso.

Para analizar la unidimensionalidad de los constructos, se efectuó un análisis confirmatorio de componentes principales, verificándose que el primero de los componentes de cada constructo explica más del 50% de la varianza de los ítems (TABLA 4). Finalmente se transformaron las variables latentes para que empezaran por uno en aras de una más fácil interpretación de los descriptivos.

TABLA 4.—*Constructos e ítems retenidos*

Var	Items en la variable	Carga factorial	KMO Ind.	Varianza explicada	α de Cronbach
Incertidumbre paramétrica	<p>Por favor, elija un número del 1 al 5 para mostrar la frecuencia con la que estos hechos suceden (siendo 1 «nunca», y 5 «constantemente»):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Se introducen nuevas tecnologías 2.-Se adoptan nuevos métodos de gestión 3.-Las características de los productos son modificadas 4.-Se desarrollan nuevos productos <p>Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 «muy en desacuerdo» y 5 «muy de acuerdo»):</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.-El cambio tecnológico en nuestra industria es absolutamente pronosticable 6.-Nosotros siempre sabemos qué innovaciones se desarrollan en nuestra industria y cuándo están disponibles 	.848 .648 .833 .772	.79	59,23%	.85
Optimismo operativo	<p>Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 «muy en desacuerdo» y 5 «muy de acuerdo»):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Los empleados creen que a veces deben alterar un poco los datos para obtener lo que necesitan de la empresa 2.-Nuestros operarios presentan datos a la empresa de manera que parecen correctos, aun cuando no lo son 3.-Los operarios creen que una honestidad absoluta no es buena cuando se trata de intereses personales en la empresa 4.-Nuestros trabajadores esconden información de la empresa para proteger sus intereses personales 5.-Nuestros operarios muestran en general un comportamiento desleal y oportunista 	.589 .791 .846 .798 .607	.75	53,88%	.77
Optimismo gerencial	<p>Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 «muy en desacuerdo» y 5 «muy de acuerdo»):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Si pagáramos rigurosamente las horas extraordinarias, la empresa no sería sostenible 2.-Algunos operarios no pueden disfrutar siempre de todas sus vacaciones por necesidades de la producción 3.-Los requerimientos de flexibilidad y reducción de costes fomentan la utilización de contratos de c/p incluso para relaciones laborales de l/p 4.-Los operarios creen que los directivos les presionan excesivamente 	.849 .782 .684 .704	.72	57,37%	.74
Interdependencia	<p>Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 «muy en desacuerdo» y 5 «muy de acuerdo»):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Conseguir cero stocks es un objetivo primordial para la empresa 2.-La filosofía de la empresa es producir sólo lo que sabemos que será vendido inmediatamente 3.-Existe un gran esfuerzo de coordinación con nuestros proveedores para reducir inventarios 	.843 .871 .788	.68	69,73%	.78

5. Resultados

En la TABLA 5 se muestran las medias, las desviaciones estándar y las correlaciones de las variables. Respecto a las variables dependientes, se observa que tanto las decisiones operativas como las estratégicas están bastante centralizadas, aunque las primeras ligeramente menos. Así mismo y teniendo en cuenta que la encuesta se contestó desde la dirección de producción, resalta el hecho de que la media del oportunismo gerencial sea mayor que la de los trabajadores. Destacan también las correlaciones entre el oportunismo gerencial y la interdependencia, así como entre la frecuencia de la transacción y el tamaño de la empresa. Finalmente, es importante indicar que no fueron encontradas interacciones entre variables discretas y continuas.

TABLA 5.—Estadísticos descriptivos y correlaciones para todas las variables

	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.-cent_estra	2.8	.509	1											
2.-cent_oper	2.6	.632	-.03	1										
3.-incer_par	3.16	1	.02	.02	1									
4.-op_oper	3.03	1	-.02	.01	-.07	1								
5.-op_geren	3.46	.995	.1*	-.05	.00	.14**	1							
6.-frec4.22	1.58	-.02	.13**	.05	-.04	-.14**	1							
7.-esp_hum	2.48	.972	.08	-.05	.16***	.00	-.36***	-.08	1					
8.-interdep	3.09	1	-.05	-.13**	-.00	-.05	-.44***	.37***	-.01	1				
9.-tamaño	1.25	.431	.031	-.11**	-.06	.04	-.26***	.47***	.03	.48***	1			
10.-edad	2.06	.694	.018	-.09	-.08	.05	-.16***	.22***	.06	.32***	.34***	1		
11.-depend	1.26	.442	.15***	-.01	.12**	-.03	-.03	.11*	.11*	.04	-.00	.02	1	
12.-sind_l/p	2.37	.958	-.16**	-.04	.03	.05	-.02	-.04	-.02	-.02	-.09	-.04	-.07	1

Coefficientes de correlación de Pearson/Spearman (N = 329)

* nivel de significación del 10 por ciento

** nivel de significación del 5 por ciento

*** nivel de significación del 1 por ciento

En las TABLAS 6 y 7 se presentan las estimaciones para dos regresiones ordinales, cada una de ellas incluyendo dos salidas: una exclusivamente con las variables independientes, y otra añadiendo las variables de control. Este procedimiento nos permite observar las diferencias en la bondad de ajuste de los modelos¹.

¹ Dado que varios estadísticos basados en la verosimilitud de R^2 han sido juzgados inadecuados por autores como Mittlböck y Schemper (1996), junto al pseudo R^2 de Nagelkerke se incluye el estadístico «D», denominado «deviance» (McCullagh y Nelder, 1989), con análogo significado que la suma de los cuadrados de los residuos en una regresión lineal.

TABLA 6.—*Determinantes de las decisiones estratégicas*

Var. Indep.	[CENT_ESTRA = 1]	-19,757 (.735)***	-20,012 (.876)***
	[CENT_ESTRA = 2]	-17,961 (.696)***	-18,167 (.844)***
Var. dep.	OP_GEREN	,386 (.160)**	,395 (.164)**
	OP_OPER	-,152 (.146)	-,143 (.151)
	[ESP_HUM=1]	-18,029 (.551)***	-17,897 (.571)***
	[ESP_HUM=2]	-17,423 (.47)***	-17,330 (.481)***
	[ESP_HUM=3]	-17,171 (.475)***	-17,079 (.487)***
	[ESP_HUM=4]	-17,082(.000)	-17,132 (.000)
	[ESP_HUM=5]	0	0
	Var. de control.	[DEPEND=1]	
[DEPEND=2]			0
[SIND_L/P=1]			1,090 (.531)**
[SIND_L/P=2]			,715 (.417)*
[SIND_L/P=3]			,113 (.417)
[SIND_L/P=4]			0
R2 de Nagelkerke		,046	,113
Desviación (-2LL)	Orden. en el origen	384,655	388,814
	Modelo	374,084*	365,168***

Coefficientes de MV

Errores estándar entre paréntesis

* nivel de significación del 10 por ciento

** nivel de significación del 5 por ciento

*** nivel de significación del 1 por ciento

La TABLA 6 muestra que se encuentra apoyo para las hipótesis 1b y 1c relativas a los efectos del oportunismo gerencial y la especificidad humana, respectivamente. El coeficiente del oportunismo gerencial es positivo, lo que sugiere que cuanto mayor sea la voluntad de los directivos por exceder la «zona de tolerancia acordada ex-ante», mayor será el grado de centralización de las decisiones estratégicas. Además, mayores niveles de centralización de las decisiones estratégicas están asociados a mayores niveles de especificidad humana, lo cual confirma la proposición de Menard sobre la relación entre ambas variables.

Se constata que no existe ninguna relación significativa entre la centralización de las decisiones estratégicas y el oportunismo operativo. La importancia de este resultado radica en que cuestiona la existencia de cálculos racionales por parte de los directivos para alcanzar un equilibrio en el que los beneficios del conocimiento experto se igualen a los costes derivados de la pérdida de control sobre los operarios. La explicación podría residir en que los gerentes tienen una percepción de la naturaleza humana del estilo de la Teo-

TABLA 7.—Determinantes de las decisiones operativas

Var. Dep.	[CENT_OPER = 1]	-2,3 (1,21)**	-2,265 (1,235)**
	[CENT_OPER = 2]	-,316 (1,19)	-,26 (1,222)
Var. Indep.	OP_GEREN	-,059 (,15)	-,105 (,160)
	RES-INTERDEP a	-,939 (,18)***	-,844 (,202)***
	INCER_PAR	-,009 (,13)	-,01 (,136)
	OP_OPER	,144 (,131)	,149 (,132)
	[FREC=1]	-3,66 (,79)***	-4,006 (,824)***
	[FREC=2]	-2,7 (,65)***	-3,067 (,683)***
	[FREC=3]	-,567 (,51)	-,956 (,568)
	[FREC=4]	,05 (,53)	-,249 (,565)
	[FREC=5]	-,698 (,57)	-,904 (,595)
	[FREC=6]	-,473 (,53)	-,629 (,535)
	[FREC=7]	0	0
	[ESP_HUM=1]	1,58 (,91)*	1,4 (,922)*
	[ESP_HUM=2]	,954 (,85)	,776 (,863)
	[ESP_HUM=3]	,782 (,84)	,596 (,8543)
	[ESP_HUM =4]	,721 (,88)	,611 (,888)
[ESP_HUM =5]	0	0	
Var. de control	[DEPEND=1]		,322 (,288)
	[DEPEND=2]		0
	[EDAD=1]		,06 (,401)
	[EDAD=2]		,07 (,329)
	[EDAD=3]		0
	[TAMAÑO=1]		,56 (,381)*
	[TAMAÑO=2]		0
R2 de Nagelkerke		,21	,215
	Orden. en el origen	531,662	531,662
Desviación (-2LL)	Modelo	473,001***	469,382***

Coefficientes de la regresión de máxima verosimilitud

Errores estándar entre paréntesis

aResiduos de la regresión de la interdependencia respecto al oportunismo gerencial

* nivel de significación del 10 por ciento

** nivel de significación del 5 por ciento

*** nivel de significación del 1 por ciento

ría X de McGregor (1960). Según esta perspectiva, los trabajadores no sólo tendrían una aversión inherente al trabajo, sino que prefieren ser dirigidos, evitan la responsabilidad y desean seguridad sobre todo lo demás. En consecuencia, el nivel de delegación no dependería de las expectativas de los direc-

tivos sobre el nivel de oportunismo de los trabajadores, sino que más bien obedecería tanto a su propia estrategia de expropiación de rentas (oportunismo gerencial), como a la capacidad de negociación del empleado (a través de la especificidad humana y el modelo de sindicalismo) y la dependencia de una matriz.

Al incluir en el modelo las variables de control, no varía el signo de los coeficientes ni los valores de los mismos sufren una alteración importante. Tanto la dependencia de otra empresa como el modelo de sindicación a largo plazo toman un valor significativo, negativo en el primer caso y positivo en el segundo. Este hecho confirma que allí donde los sindicatos den preponderancia a cuestiones de organización del trabajo y en empresas independientes, las decisiones estratégicas están más descentralizadas. En relación al tamaño y dependencia de una matriz, los resultados son los esperados. Para el caso del tamaño se encuentra un efecto positivo, en contradicción con las conclusiones obtenidas en el trabajo de Ortega y Cabrera (2002). El ajuste del modelo y la bondad de ajuste ofrecen valores aceptables, aunque la inclusión de las variables de control mejora ligeramente la estimación.

Respecto a las decisiones operativas, la correlación entre el oportunismo gerencial y la interdependencia parece perjudicar la estimación de los parámetros a causa de la colinealidad. Para resolver este problema, se ha hecho una regresión de la interdependencia sobre el oportunismo gerencial, de modo que los residuos (que representan la parte de la interdependencia no incluida entre la información proporcionada por el oportunismo gerencial) pudieran ser usados para explicar la variable dependiente. Los resultados derivados de la Tabla 7 son los siguientes:

Tanto con variables de control como sin ellas, parece no existir relación entre el oportunismo gerencial, el oportunismo del trabajador y la incertidumbre paramétrica, con la centralización de las decisiones operativas. Por tanto, las hipótesis 2c, 2d, e 2e, no pueden ser verificadas.

El razonamiento que se expuso para explicar la falta de relación entre conducta oportunista del trabajador y delegación de decisiones estratégicas se puede aplicar también en este caso. Ante una concepción de la relación de empleo en la que el directivo percibe al trabajador como un individuo que evita la responsabilidad, quizá se asume que los costes por la pérdida de control derivados de la delegación son inevitables fundamentalmente por las exigencias tecnológicas (interdependencia y frecuencia) y la complejidad del proceso (número de operarios involucrados). Al convertirse el oportunismo del trabajador en una predisposición del conocimiento —cognitive bias— de los propios directivos, estas últimas variables serían los factores que realmente condicionan el grado de delegación a nivel operativo.

Además, si queremos justificar la falta de relación entre el oportunismo gerencial y la delegación de decisiones operativas, hay que tener en cuenta las tesis de autores como Coriat y Dossi (1998), quienes sugieren que las rutinas decisionales de la empresa no sólo reflejarían la necesidad de resolver problemas técnicos de coordinación, sino que también delatarían una concepción de la empresa como lugar de conflicto (p. 104). Esto nos permitiría entender por qué la delegación de decisiones estratégicas puede responder en parte a la

conducta oportunista de los directivos, al mismo tiempo que en su empresa se toman en cuenta otras consideraciones (de carácter tecnológico, de coordinación, etc.) a la hora de delegar decisiones operativas. En el primer caso estaríamos observando el reflejo de la naturaleza de la empresa como «un lugar de conflicto», mientras que en el segundo percibiríamos la necesidad de responder eficientemente a las exigencias del cambio tecnológico y el mercado.

Finalmente, sobre la ausencia de relación entre la incertidumbre paramétrica y la delegación de decisiones operativas, Balconi (2002) y Delbridge (1998, 41) sugieren que las innovaciones tecnológicas en electrónica facilitan la codificación del conocimiento, y que este proceso está restringiendo las labores del operario al control de ciertos procesos y a la resolución de problemas técnicos fáciles de solventar. Mientras, los directivos tienden a asumir los problemas más importantes, tales como el ajuste de los productos y los procesos a los cambios en el entorno. Esta es la principal conclusión que los autores extraen de estudios de casos realizados en los sectores del acero, semiconductores, metal o automóvil.

Un segundo grupo de resultados son los que se refieren a las relaciones que sí son significativas. La especificidad humana y la interdependencia influyen en la centralización de las decisiones operativas. El modelo sugiere una relación negativa: a medida que la centralización de decisiones estratégicas aumenta, es más probable encontrar niveles de especificidad de nivel 1 que de nivel 5. Así mismo, si bien una disminución en la interdependencia provoca un incremento de la probabilidad de centralizar las decisiones operativas, corroborándose así la hipótesis 2b, resulta menos probable que empresas con una frecuencia media de 1 y 2 tengan sus decisiones operativas centralizadas, en comparación con empresas con transacciones extremadamente recurrentes de nivel 7 (menos de 10 segundos en ejecutar la tarea). Esto implica que la relación entre frecuencia y centralización de decisiones operativas es la contraria de la sugerida por la hipótesis 2a.

Una posible explicación puede ser extraída del mismo análisis de Menard (1997): si como él sostiene una mayor frecuencia de las transacciones laborales facilita la estandarización y la especialización, los operarios perderán capacitación para afrontar eventualidades inesperadas y para comprender qué tipo de consecuencias podrían tener sus decisiones sobre las otras fases del proceso. Este es el típico caso del Taylorismo, en el que las transacciones laborales presentan una frecuencia alta, pero las decisiones operativas están escasamente descentralizadas.

6. Conclusiones

¿De qué depende la delegación de decisiones en la planta de producción? Esta es la pregunta que motiva este artículo y a la que la evidencia empírica que aquí se presenta parece responder con claridad: depende de los atributos de las transacciones laborales y de ciertos rasgos organizacionales.

Se ha comprobado que, tal y como sugiere la TO, el tamaño, la edad, la dependencia de una empresa matriz y el modelo de sindicalismo influyen en

el nivel de delegación de decisiones. Pero aún teniendo en cuenta la influencia de estas variables, tanto el oportunismo gerencial como la especificidad humana y la interdependencia, junto con la frecuencia de las transacciones, aportan argumentos que ayudan a explicar el grado de delegación. Parece adecuado, por tanto, la combinación de los postulados de la TCT y TO en la explicación de la asignación vertical de los derechos de decisión.

La contrastación de la relación entre oportunismo gerencial y centralización de decisiones estratégicas sugiere que en mercados de trabajo con elevadas tasas de desempleo, el oportunismo gerencial es una variable relevante. Análogamente, la relación positiva entre especificidad humana y centralización de las decisiones estratégicas nos indica que los trabajadores que realizan mayores inversiones en sus transacciones laborales confían en que sus directivos no superen la «zona de tolerancia» acordada. Esto se ve confirmado por la mayor participación en las elecciones sindicales de los trabajadores no cualificados en relación a los cualificados (CC.OO., 2003). La citada relación es la inversa en cuanto a decisiones operativas, lo que indicaría la necesidad de conocimientos específicos para abordar la descentralización de estas decisiones.

En relación a la interdependencia, se confirma su relación negativa con la centralización de las decisiones operativas, reafirmando la opinión convencional en gestión de operaciones sobre la necesidad de descentralizar este tipo de decisiones en los nuevos entornos productivos. Adicionalmente, la relación entre frecuencia de las transacciones y centralización de decisiones operativas refuerza la hipótesis formulada por Menard (1996 y 1997): la estandarización incrementa la productividad, pero el trabajador pierde capacidad de reacción ante sucesos inesperados y, en todo caso, suele ignorar cómo afectan a otras estaciones de trabajo los cambios inesperados en sus tareas. En consecuencia, cuanto mayor es la frecuencia, más centralización de decisiones operativas cabe esperar.

Estos son los principales resultados del trabajo. Las hipótesis iniciales, sin embargo, sólo pueden ser verificadas parcialmente. De hecho, los datos podrían estar señalando la necesidad de reformular la TCT en dos direcciones:

Primero, el marco tradicional que asocia un atributo de las transacciones específico a una variable organizacional/contractual puede ser más bien simplista en algunos casos: tanto las decisiones operativas como las estratégicas parecen depender de al menos dos de los atributos de las transacciones. En segundo lugar, y probablemente más controvertido, el marco de eficiencia en el que trabaja la TCT podría no cumplirse para la caracterización de algunos de los rasgos organizativos/contractuales inherentes a las organizaciones industriales: al menos en un trabajo de campo estático como el utilizado en este caso, y en particular como ha sido definido y medido aquí, el oportunismo gerencial influye en la centralización de las decisiones estratégicas. Los beneficios de un marco de no-eficiencia en lo que respecta a la relación de empleo podrían ser especialmente importantes si el mercado de trabajo está saturado; no en vano, una tasa de desempleo alta puede restringir la capacidad de un trabajador de finalizar la transacción cuando su «principal» excede los límites de aceptación acordados ex-ante.

Referencias bibliográficas

- ANDERSON, E. (1988): «Determinants of Opportunistic Behaviour: An Empirical Comparison of Integrated & Independent Channels». *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 9, págs. 247-264.
- ANDREWS, K. R.. (1971): *The concept of corporate strategy*, Homewood, III: Dow Jones-Irwin.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (1998): *La participación de los empleados en la empresa*, Madrid: CES.
- ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*, Madrid: Marcial Pons.
- BALCONI, M. (2002): «Tacitness, Codification of Technological Knowledge and the Organisation of Industry». *Research Policy*, 31 (3), págs. 357-379.
- ARMSTRONG, M. (1994): «Delegation and Discretion», Discussion paper in Economics and Econometrics, Department of economics, University of Southampton.
- BOOTH, A.L. (ed.). (2002): *The Economics of Labour Unions*, Cheltenham: Edgar Elgar.
- BRASSLER, A. y SCHNEIDER, H. (2001): «Valuation of strategic production decisions». *International Journal of Production Economics*, 69, 2, págs. 119-127.
- BRICKLEY, A.; SMITH C. W. y ZIMMERMAN. L. (2001): *Managerial Economics & Organizational Architecture*, Chicago: Irwin (2nd ed.).
- BURNS, T. y STALKER, G.M. (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- CCOO (2003): Informe sobre participación en las elecciones sindicales basado en los registros provinciales del SMAC, mimeo.
- COLOMBO, M. G. y DELMASTRO, M. (1999): «Some stylized facts on organization and its evolution». *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 40, Issue 3, págs. 255-274.
- CORLAT, B. y DOSSI, G. (1998): «Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines», in Chandler, A.D. et al.; *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford and New York: Oxford University Press, págs. 103-133.
- CORLAT, B. y WEINSTEIN, O. (1995): *Les nouvelles theories de l'entreprise*. Librairie générale Française.
- COYLE-SHAPIRO, J. y KESSLER, I. (2000): «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey». *Journal of Management Studies*. 37 (7), págs 903-930.
- CRESSEY, P.; M. BOLLE DE BAL y T. TREU (1988): *Análisis de la participación*, Ed. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, Luxemburgo.
- CROZIER, M. (1963): *Le Phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris: Editions du Seuil (primera version en Inglés en 1964: *The bureaucratic phenomenon*, University of Chicago Press).
- CHABAUD, D. (2000): Asset specificity, work organization & mode of command: first insights from the automotive industry, en Ménard (ed.), *Transaction Cost Economics: Recent Developments*, Edward Elgar págs. 349-364.
- DELBRIDGE, R. (1998): *Life on the Line in Contemporary Manufacturing*, Oxford: Oxford u. p.
- DOW, G.K. (1987): «The Function of Authority in Transaction Cost Economics». *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8, págs.13-38.

- DOW, G.K. (1996): «Authority Relations in the Firm: Review & Agenda for Research», en FRANCIS, A.; TURK, J. y WILLMAN, P. (eds.). (1983): *Power, Efficiency and Institutions*, London: Heinemann Educational Books.
- GAL-OR, E. y AMIT, R. (1998): «Does Empowerment Lead to Higher Quality and Profitability». *Journal of economic behaviour and organization*, 36, págs 411-431.
- FREEMAN, R. y MEDOFF, J. (1984): *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- GREINER, L.E. (1972): «Evolution and Revolution as Organizations Grow». *Harvard Business Review*, 50(4), págs 37-46.
- GRIMSHAW, D. y RUBERY, J. (1998): «Integrating the internal & external labour markets». *Journal of Cambridge Economics*, 22, págs. 199-220.
- HALL, R.H.; HAAS, J.E. y JOHNSON, N.J. (1967): «Organizational Size, Complexity, and formalization». *American Sociological Review*, 32, págs. 903-912.
- HART, O. (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford: Oxford University Press.
- HORVATH, D. *et al.* (1976): «The Cultural Context of Organizational Control: an International Comparison». *International Studies of Management and Organization*, 6, págs. 60-87.
- HUGHES, J.S. y THEVARANJAN, A. (1995): «Current production targets and strategic decisions by corporate managers». *Journal of Operations Management*, 12 (3/4), págs. 321-328.
- INKSON, J.H.K. *et al.* (1970): «Organization, Context and Structure. An Abbreviated Replication». *Administrative Science Quarterly*, 15, págs.318-329.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1992): «Specific and General Knowledge and organizational structure», in L. Werin and H. Wijkander (eds.), *Contract Economics*, Oxford: Blackwell.
- JOHN, G. (1984): «An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing channel». *Journal. of Marketing Research*, 21 (August), págs. 278-289.
- KREPS, D.M. (1990): *Corporate Culture & Economic Theory*, in James G. Alt & Kenneth LEVINSON, H. (1965): «Reciprocation: the relationship between man and organization». *Administrative Science Quaterly*, 9, págs.370-90.
- MASTEN, S.E. *et al.* (1991): «The Costs of Organization». *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, págs. 1-25.
- McCULLAGH, P. y NELDER, J.A. (1989): *Generalized Linear Models*, London: Chapman & Hall.
- McGUINNES, T. (1987): «Markets & Managerial Hierarchies», in R. Clarke & T. McGuinness (eds.), *The Economics of the Firm*, Basil Blackwell.
- MÉNARD, C. (1996): «Inside the Black Box: The Variety of Hierarchical Forms», en Groenewegen, J. (eds): *Transaction cost economics and beyond*. Ed. J. Groenewegen, Kluwer Academic Publishers, Boston, págs.149-170.
- (1997): «Internal Characteristics of Formal Organizations», en Ménard (ed.), *Transaction Cost Economics: Recent Developments*, Edward Elgar, Cheltenham, págs. 30-58.
- MÉNARD, C. (ed.). (2000): *Institutions, contracts & organizations: perspectives from new institutional economics*, Cheltenham: Edward Elgar.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations* (A Synthesis of the Research), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MISSSEL, L.R. y VOOS, P.B. (eds.). (1992): *Unions & Economic Competitiveness*, Armonk (NY): ME Sharpe.
- MITTLBÖCK, M. y SCHEMPER, M. (1996): *Explained Variation for Logistic Regression*, Statistics in

- ORTEGA J. y CABRERA I. (2001): *La participación de los empleados en España: ¿Cuanto, como y en que participan?*, Documento de Trabajo 01-03 Serie de Economía y Empresa, Noviembre, Universidad Carlos III.
- (2002): «La participación directa de los empleados en las empresas europeas». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Mayo-Agosto (12) págs. 213-226.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*, Marshfield, Ma: Pitman Publishing.
- PITELIS, C. (1991): *Market & Non-Market Hierarchies: Theory of Institutional Failure*, Oxford: Blackwell.
- PUGH, D.S. (1969): «The Context of Organization Structures». *Administrative Science Quarterly*, 14, págs. 91-114.
- QUINN, R.E. y CAMERON, K. (1983): «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence». *Management Science*, 29 (1), págs. 33-52.
- REINMAN, B. (1973): «On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal». *Administrative Science Quarterly*, 18, págs. 462-476.
- ROUSSEAU, D.M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- SIMON H. A. (1957): *Models of Man*. Wiley, New York.
- STAINER, G. A. (1969): *Top management planning*, New York: Macmillan.
- STEVENS, M. (1996): «Transferable training and poaching externalities», in Booth, A. and Snower, D. J. *Acquiring Skills: market failures, their symptoms and policy responses*, Cambridge: Centre for Economic Policy Research, págs. 19-40.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- VÁZQUEZ, Xosé H. (2004): «Allocating decision rights on the shop floor: a perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory». *Organization Science*, 15 (4), págs. 463-480.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets & Hierarchies: Analysis & Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- (1993): *The Logic of Economic Organization*, in Williamson & Winter (eds.), págs. 90-116.
- WILLMAN, P. (1983): «The Organisational Failures Framework & Industrial Sociology», en A. Francis, J. Turk & P. Willman (eds.), *Power, Efficiency & Institutions*, London: Heinemann.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory & Practice*, Oxford: Oxford University Press.

