

# Fórmula IJE



INGENIERÍA JURÍDICA  
Y ECONÓMICA

## **El problema de agencia, ¿un problema que nos afecta a todos?**

Adriana García G.\*

Son las ocho de la mañana y empiezas un nuevo día de trabajo, tienes sueño y te gustaría despertar por completo lo antes posible. Pasas por un mini super y decides comprar un café. Entrás y pides un café chico al joven que se encuentra sentado, jugando en la computadora en la que se registran las compras. El joven te contesta que sólo tiene vasos grandes por lo que no puede darte un café chico, sólo uno grande. Tú te preguntas si no será lo mismo que te venda un café chico en vaso grande pero decides no iniciar una discusión y aceptas comprar un café grande, aunque esto implique que tirarás la mitad del café o que sufrirás de taquicardia el resto de la mañana. Sacas de tu cartera un billete de doscientos pesos y el joven te dice que no tiene cambio, volteas a tu alrededor y te das cuenta de que ninguna otra tienda esta abierta, le preguntas cómo pueden solucionar el problema y él te contesta que no hay manera. Acabas saliendo de la tienda sin café y sin taquicardia.

¿Hubiera pasado lo mismo si el dueño del mini super hubiera estado en lugar del joven atendiendo su negocio?

Como el anterior, los ejemplos de problemas de agencia se pueden referir, lamentablemente, hasta el absurdo.

Muchos podrían contestar con un viejo refrán: “Al ojo del amo, engorda el caballo”.

A través de este artículo ofrezco dar una explicación a este refrán y una respuesta a la pregunta arriba planteada, exponiendo lo que en Economía se conoce como el problema del Agente- Principal.

Para Eric Posner una relación de agencia es una relación entre dos personas en la cual una de las partes (el principal) obtiene beneficios o utilidad cuando la otra parte (el agente) desarrolla una tarea. El principal obtendrá un mayor beneficio cuando el agente desarrolle

---

\* Licenciada en derecho por el ITAM y maestra en derecho, economía y políticas públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora del Departamento Estudios Jurídicos del CIDE.

su tarea de la mejor manera (cuando tenga cuidado o cuando se esfuerce al desarrollar la tarea, por ejemplo); sin embargo el agente no siempre tendrá incentivos para esforzarse o tener cuidado si no obtiene con ello una recompensa. Incluso se puede hablar de relaciones de agencia en las que el agente y el principal tienen intereses contrapuestos. El resultado de esto es una pérdida de eficiencia a la cual se le llama costo de agencia, ya que es el costo generado por la relación de agencia.<sup>1</sup>

Como puede observarse, al hablar del problema que puede existir en las relaciones de agencia partimos de determinados supuestos que deben darse para que tal problema se actualice. Los supuestos de los que se parte son: que el principal obtiene un mayor beneficio cuando el agente desarrolla su tarea de la mejor manera, en este caso debe suponerse que en la mayor parte de las relaciones agente principal el principal buscará que el agente se esfuerce para lograr de la mejor forma el resultado encomendado, sin embargo pueden existir casos en los que esto no suceda; que el resultado deseado por el principal se encuentra vinculado a la forma en la que el agente desarrolla la tarea; y que el resultado que el principal pretende del agente se encuentra perfectamente definido.

En mi relato el principal es el dueño del mini super y el agente el joven vendedor. Parto del supuesto de que el interés del dueño de la tienda es vender la mayor cantidad posible de mercancía y asegurar el regreso de los clientes, por lo tanto si él me hubiera atendido esa mañana lo más probable es que hubiera salido de la tienda con el café. Sin embargo el joven vendedor (agente) no obtiene más beneficios por vender más o mejor, ya que, lo más probable es que haya sido contratado con un sueldo fijo por horas de trabajo; por lo tanto independientemente de las ventas él obtendrá una cantidad de dinero predeterminada que no variará, independientemente del monto de las ventas.

Muchos se preguntarán porqué no resulta suficiente incentivo para el agente el sueldo fijado en un contrato, ya que en caso de que no realice bien su trabajo el agente podrá ser despedido. Al respecto deben señalarse dos tipos de problema en estos casos. En primer lugar la dificultad del principal de percatarse del mal desempeño del agente; en nuestro caso difícilmente el dueño del mini super se enterará de que el empleado no se esforzó por venderme el café, ya que podrá tener control sobre las ventas totales realizadas y las ganancias obtenidas pero no de las ventas no realizadas o de los clientes que no regresen debido a un servicio malo o mediocre; en segundo lugar, el problema de la aversión al riesgo del agente, tema del que me ocupó a continuación.

Para analizar este segundo problema aclararé a qué me refiero con aversión al riesgo. En economía se suele distinguir la actitud ante el riesgo de las personas. Existen individuos amantes del riesgo, adversos al riesgo (entre los cuales, según diversos estudios, nos encontramos la mayor parte de los individuos) y neutrales al riesgo. La distinción entre estos individuos radica en el peso que le dan a la posibilidad de que se produzcan diferentes resultados cuando se conoce la probabilidad de cada uno<sup>2</sup>. Los individuos amantes del riesgo serán aquellos individuos que prefieran una renta arriesgada a una renta segura que tenga el mismo valor esperado<sup>3</sup>; los individuos neutrales al riesgo serán aquellos individuos que sean indiferentes entre una renta segura y una renta insegura que tiene el mismo valor esperado y los individuos adversos al riesgo serán aquellos

individuos que prefieran una renta segura a una renta arriesgada que tanga el mismo valor esperado. Dado que la mayor parte de las personas son adversas al riesgo lo más probable es que el agente lo sea. En este sentido en casos tales en los que esté en el interés del principal que el agente tomé riesgos el agente no lo hará por su aversión al riesgo, ya que preferirá no arriesgar su empleo aunque sacrifique, con ello, utilidad para el principal. Por ejemplo, en el relato del café el vendedor pudo tomar riesgos al venderme un café chico servido en un vaso grande, con tal de que yo hubiera satisfecho mi necesidad y me hubiera ido con una buena impresión y regresara, aunque esto le costara dinero al principal por haber desperdiciado un vaso grande en un café chico, o podría haberme fiado el café confiando en que yo regresara a pagárselo, aunque no tuviera garantía alguna de mi posible regreso, sin embargo, dada la aversión al riesgo del agente no tomó estos riesgos y prefirió no venderme el café.

Si el principal estuviera en posibilidad observar el nivel de esfuerzo del agente entonces podría remunerar al agente de forma tal que le pagara en proporción al resultado obtenido y al esfuerzo realizado y de esta forma se eliminaría el problema de agencia. Sin embargo este tipo de control no siempre puede realizarse ya que el principal contrata a los agentes precisamente por la imposibilidad de realizar la actividad él mismo, por lo tanto la observación total de la actividad del agente implicaría altos costos para el principal.

Ahora bien debe quedar claro que el problema de agencia no genera beneficios para ninguna de las partes ya que, el principal pierde si el agente no se esfuerza al realizar su trabajo y el agente pierde al no poder ser compensado por un mayor esfuerzo. Debido a esto resulta que eliminar el problema de agencia está en el interés tanto del principal como del agente.

Existen básicamente dos tipos de soluciones a este problema. La primera es el modelo de contratación, tratando de que a través del contrato se compensen los esfuerzos del agente y lo incentiven a esforzarse más aún a costa del riesgo, al momento de realizar su trabajo que redunde en beneficios al principal. La segunda solución es el monitoreo, que consiste esencialmente en un sistema de control de la actividad del agente.

Para explicar cómo funcionan este tipo de soluciones, a continuación analizaré los problemas de agencia que pueden surgir en la actividad jurisdiccional en particular, dadas las relaciones agente- principal entre los miembros que participan en esta actividad. Aquí podemos encontrar dos tipos de relaciones agente- principal; la primera, la que existe entre los clientes y sus abogados y la segunda, la que existe entre el poder público y sus servidores, susceptible de darse en el entorno judicial.

Para mejor comprender el ejemplo siguiente, analizaré las dos formas usuales de contratar abogados. La primera es contratar por horas trabajadas, modalidad en la cual el abogado tiene incentivos obvios para alargar el proceso judicial y la segunda es contratar por cuota o porcentaje determinado del resultado obtenido. Aquí se elimina el problema de que el abogado alargue el proceso por conveniencia de su interés particular. “Los problemas que plantean los distintos tipos de contratos que regulan las relaciones entre abogados y sus clientes se agudizan en los sistemas legales en los que las leyes gobiernan

menos que los hombres, es decir, en aquellos caracterizados por niveles muy bajos de seguridad jurídica, pues a la asimetría de la información entre abogado y cliente se añade, con efectos multiplicadores, la incerteza sobre la aplicación del derecho y, consiguientemente, se facilita mucho la generación por parte del abogado del optimismo en el cliente, sobre todo si se trata de un cliente ocasional.”<sup>4</sup> En el caso de la contratación por horas trabajadas podrían surgir diversos problemas, entre ellos el que se detalla a continuación.

En primer término analizaré el problema de agencia existente entre los clientes y sus abogados. Para ello supondré que existe un mercado de resoluciones judiciales en el cual el cliente resulta el comprador y el órgano jurisdiccional el vendedor de las resoluciones judiciales. Cuando un cliente acude a un abogado lo hace para solicitar una resolución judicial. Dadas las características de este mercado la demanda de resoluciones judiciales, técnicamente, es una demanda inducida, es decir, dada la relativa asimetría de información existente entre el cliente y el abogado en relación a las probabilidades de ganar o perder un determinado juicio (debido a que el cliente desconoce las normas jurídicas y desconoce el funcionamiento del sistema de administración de justicia) origina que la demanda de resoluciones judiciales sea fruto del consejo del abogado a su cliente. En este sentido, considerando que el abogado cobra mayores honorarios cuando se da un juicio en vez de un acuerdo y que a más instancias judiciales tramitadas y agotadas es posible que sean mayores los honorarios que cobrará, resulta obvio que el abogado tiene grandes incentivos para aconsejar a sus clientes para demandar y para alargar los procesos. Sin embargo, el principal no siempre buscará que su conflicto se solucione a través de un juicio y no siempre buscará que el juicio se alargue, ya que lo más probable será que, por el contrario, busque negociaciones exitosas o juicios cortos y es aquí donde nos volvemos a encontrar con la situación agente- principal. El cliente, que en este caso es el principal, busca evitar el juicio o ganar el juicio en el menor tiempo posible, sin embargo el agente, que en este caso es el abogado, tendrá incentivos para que se dé el juicio y para que éste dure lo más posible, suponiendo que su remuneración está directamente relacionada con el tiempo que dedique al juicio.

En este caso podemos observar que la solución viene dada por la creación de un contrato tal que garantice para el agente un ingreso mínimo, el cual cubre su aversión al riesgo y una compensación por el esfuerzo realizado y para el principal garantiza el incentivo del agente de esforzarse más al realizar su trabajo.

El monitoreo, segunda solución a este problema apuntada líneas atrás, probablemente generaría mayores costos a las partes ya que resulta costoso para el cliente observar en todo momento los actos del principal y dado el desconocimiento del agente sobre el funcionamiento del sistema de administración de justicia resultaría casi imposible.

El segundo problema a analizar es el existente entre el funcionario público productor de las resoluciones judiciales y su empleador, el Estado. Este problema se origina básicamente porque los funcionarios públicos no tienen incentivo alguno para producir más o mejores resoluciones dada la estructura de remuneración. Los funcionarios

públicos reciben una remuneración fija, lo que quiere decir que ganarán el mismo sueldo si producen una o diez resoluciones judiciales o malas o buenas resoluciones, esto significa que no existe relación entre la cantidad y calidad de resoluciones producidas y el ingreso percibido.

Para considerar este problema supondré que el interés del Estado (como ente representante de la voluntad de los ciudadanos y como empleador de los agentes) es lograr los objetivos planteados con el mayor esfuerzo posible de sus agentes (los servidores públicos), por lo tanto, en el caso de los jueces, por ejemplo, buscará que realicen el mayor número de resoluciones judiciales con la mejor calidad posible, sin embargo, como quedó apuntado líneas arriba, dada la estructura del sistema los jueces no tienen incentivos para realizar más o mejores resoluciones, dado su salario predeterminado.

Es en este segundo problema donde resulta necesario centrar la atención, ya que el problema agente- principal existente entre el Estado y sus agentes pudiera llegar a ser un problema que genere grandes ineficiencias para el Estado y grandes costos para los ciudadanos, suponiendo el interés de estos por un sistema en el que se generen el mayor número posible de resoluciones judiciales con buena calidad (lo cual resultaría en una reducción en costos de tiempo y dinero) al menor costo posible (el menor costo estaría dado por el ahorro en creación de una mayor estructura, es decir más jueces, y el ahorro en creación de instancias revisoras para el control de la calidad de las resoluciones generadas por los jueces).

Ahora bien, una vez señalado el posible problema existente entre el Estado y sus agentes analizaré la aplicación de las soluciones arriba apuntadas.

La solución dada por la creación de contratos tales que generen los incentivos correctos para las partes resulta una solución de difícil aplicación en este ámbito dadas las limitaciones del marco legal que rige las relaciones entre el Estado y sus empleados.

Generalmente la estructura burocrática se compone de empleados que cuentan con prestaciones laborales garantizadas por su empleador que en este caso es el Estado. La estructura orgánica esta determinada por la ley y las plazas laborales de cada funcionario corresponden a funciones específicas con sueldos fijos. Para todos los funcionarios que ocupen un mismo tipo de plaza el sueldo recibido será el mismo, por lo tanto, no existe incentivo para estos funcionarios de hacer más trabajo o de realizarlo de mejor forma, ya que el sueldo que recibirán será el mismo que recibe aquel funcionario que realice menos o peor trabajo. Queda clara entonces la existencia del problema de agencia, ya que el Estado como ente, querrá que sus empleados se esfuercen lo más posible al realizar su trabajo, sin embargo los agentes no cuentan con los incentivos suficientes para realizarlo.

Una forma de eliminar este problema sería la compensación a los funcionarios por la realización de un mayor o mejor esfuerzo, sin embargo, dadas las leyes que rigen el sistema laboral del Estado este tipo de compensaciones tienden a volverse un sobresueldo

que se generaliza y termina pagándose a todos los empleados, lo que hace nugatoria la solución.

En cuanto a la segunda solución planteada, el monitoreo, resulta necesario apuntar que, como quedó expuesto párrafos arriba, esta solución resulta costosa, ya que se requeriría de mucho personal para monitorear todas y cada una de las funciones de los servidores públicos, con el objetivo de observar el comportamiento del agente en todo momento.

Asimismo, resulta necesario referirse a otro problema que puede presentarse en el monitoreo y el cual radica en la dificultad de fijar el resultado requerido de cada funcionario y el esfuerzo que se pretende de cada uno. Al respecto, con el objeto de vigilar la realización del trabajo de los agentes resultaría obligatorio establecer de forma precisa la forma en la que cada funcionario de llevar a cabo su trabajo, con el objeto de comparar el trabajo realizado por cada funcionario con el trabajo requerido por el principal y de esta forma medir la actividad de cada agente.

Ahora bien, el Estado cuenta con mecanismos de monitoreo tales como las Contralorías, cuyo propósito es identificar a funcionarios que realizan mal su trabajo, sin embargo esto no garantiza que los funcionarios den su mayor esfuerzo ya que pueden quedarse en el límite de no hacer mal su trabajo pero no de esforzarse más para lograr un mejor resultado, de donde se concluye que el mecanismo de control no sólo debe medir el trabajo del agente mal realizado sino el trabajo del agente bien realizado y compensarlo de alguna forma.

Por último quiero resaltar la importancia de la aplicación de estos mecanismos de control, ya que aún cuando estos mecanismos existan, si el agente no percibe su aplicación real, el castigo por el no esfuerzo del agente o la compensación por el esfuerzo realizado por el agente para conseguir el resultado fijado por el principal, no generará incentivo alguno en los agentes, ya que al percibir poca probabilidad de aplicación de la sanción o compensación, por más grave que sea la sanción o por más grande la compensación, el agente no cambiará su comportamiento.

Con base en lo arriba expuesto queda claro que la solución al problema agente- principal que puede existir en el ámbito jurisdiccional ahora analizado entre el Estado y sus funcionarios no resulta clara y que dadas las consecuencias de este problema resultan necesarios planteamientos concretos a través de los cuales se propongan soluciones específicas al problema aquí apuntado.

---

<sup>1</sup> Posner. Eric A. (ed.), *Law and Economics. Chicago Lectures*, Foundation Press, EUA, 2000.

<sup>2</sup> Pindyck. Robert S. y Rubinfeld. Daniel L., *Microeconomía*, 5ª ed., Prentice Hall, España, 2001, p. 693 y 703.

<sup>3</sup> Valor esperado es definido como la media de los valores correspondientes a todos los resultados posibles ponderada por las probabilidades.

<sup>4</sup> Coderch, Pablo Salvador. "ABC de la transacción", *Working paper no 101*, Barcelona, octubre de 2002. [www.indret.com](http://www.indret.com).