

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN LAS ONGD ESPAÑOLAS.

Víctor Martín Pérez vmartin@eco.uva.es Universidad de Valladolid

Natalia Martín Cruz ambiela@eco.uva.es Universidad de Valladolid

RESUMEN

El funcionamiento interno de las organizaciones ha sido siempre un tema considerado de interés, pero muy poco tratado en la investigación. El objetivo del presente trabajo es valorar el equilibrio de dos decisiones clave en el diseño organizativo: la delegación de autoridad a los empleados y el establecimiento de medidas de valoración del rendimiento para controlar como utilizan esos empleados su discrecionalidad. Se plantea un modelo simultáneo para estas dos decisiones, considerando la delegación y las medidas de valoración del desempeño como variables endógenas. Los resultados del análisis empírico, llevado a cabo en las más importantes ONGD españolas, evidencian que las decisiones sobre delegación de derechos de decisión y medidas de evaluación del rendimiento son interdependientes.

PALABRAS CLAVE: Rendimiento, delegación, autoridad, ONGD.

ABSTRACT

The internal structure of organizations has always been considered a relevant topic, but scarcely treated in the literature. The aim of this paper is to evaluate the balance of two key organizational design choices: delegation of authority and the implementation of performance measures to control how lower-level employees are using their discretion focusing on non-governmental development organizations (NGDOs). A simultaneous model is developed, considering these two choices as endogenous variables. The results of the empirical analysis, performed in the most prominent Spanish NGDOs, provide evidence that delegation of decision rights and performance measurement are interdependent.

KEYWORDS: Performance, delegation, authority, NGDOs.

1.- INTRODUCCIÓN

El creciente papel de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en las actividades de cooperación al desarrollo en todo el mundo, está conllevando el aumento del número de empleados y de recursos financieros gestionados, así como en la complejidad de las tareas desarrolladas. Los directivos de estas entidades, al igual que los de cualquier empresa, se enfrentan a dos decisiones clave relacionadas con el diseño organizativo: Cuánta autoridad delegar en sus empleados para lograr una mejor utilización de su conocimiento y qué medidas de rendimiento implementar para reflejar las actividades realizadas por los empleados en un conjunto de indicadores de desempeño de forma que se puedan asignar responsabilidades y, de este modo, los empleados emprendan las acciones deseadas al tiempo que se evita que hagan un uso interesado de la autoridad concedida (Jensen y Meckling, 1976; Brickley, Smith y Zimmerman, 1995; 2004). En este sentido, tal y como afirma Jensen (2001), los directivos solamente delegarán cuando puedan implementar un sistema de valoración del rendimiento que tome en consideración los derechos de decisión asignados a empleados de niveles inferiores.

Para ello, la asignación de los derechos de decisión debe permitir que exista un vínculo efectivo entre la autoridad para la toma de decisiones y la acción, con la información que resulte relevante para la toma de buenas decisiones (Hayek, 1945, Harris, Kriebel y Raviv, 1982; Jensen y Meckling, 1992). Además, las medidas de valoración del rendimiento deben tener en cuenta las acciones y decisiones sobre las cuales un empleado tiene responsabilidad (Horngren, Foster y Datar, 2000; Abernethy, Bouwens y Van Lent, 2004), proporcionando a los directivos la información necesaria para valorar la contribución de cada empleado a la organización y determinar si estos últimos están utilizando los derechos de decisión concedidos de un modo apropiado (Solomon, 1965; Zimmerman, 1997). Más aún, el sistema de valoración del rendimiento es la base para proporcionar incentivos adecuados a los empleados de modo que orienten su comportamiento y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la organización.

Aunque la literatura teórica ha tratado con detalle que la delegación de autoridad y las medidas de valoración del rendimiento son decisiones de diseño organizativo complementarias adoptadas a nivel directivo (Jensen y Meckling, 1992; Milgrom y Roberts, 1992; Brickley, Smith y Zimmerman, 1995; 2004), esto es, son endógenas, muy pocos son los trabajos empíricos en este campo, con la excepción de los de Singh (1986), Govindarajan (1988), Abernethy et al. (2004), O'Connor, Deng y Luo (2006), o el de Widener, Shackell y Demers (2008) todos ellos realizados sobre empresas manufactureras.

Nuestro trabajo realiza una contribución a la literatura sobre economía del diseño organizativo al trasladar estudios empíricos previos a un ámbito nuevo como es el sector no lucrativo. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, este es el primer estudio que analiza la naturaleza conjunta de las decisiones de delegación de autoridad y medidas de valoración de rendimiento en las entidades no lucrativas (ENL) bajo el marco de la teoría de la agencia. Estas organizaciones, a pesar de tener características idiosincrásicas, mantienen la separación entre la toma de decisiones y la asunción de riesgos que demanda un control de dichas decisiones, característica esta última que nos permite valorar estas decisiones internas desde la mencionada teoría. Con este objetivo, llevamos a cabo un análisis de una población de organizaciones homogénea desde el punto de vista de la actividad y los fines que persiguen -la cooperación al desarrollo especializada en los países en vías de desarrollo-.

La actividad de estas organizaciones tiene un fuerte componente internacional, de lo que se deriva la necesidad de obtener un conocimiento muy específico de los países en los que actúan y, en consecuencia, la necesidad de diferentes niveles de delegación de derechos de decisión. Además, la ausencia habitual de medidas explícitas de valoración del rendimiento no significa que estas organizaciones carezcan de interés por su rendimiento, de hecho, han venido aplicando una serie de indicadores implícitos de desempeño que, en el momento actual, está siendo complementado con un conjunto de medidas explícitas demandadas por los donantes. Estas características, propias del tercer sector, enriquecen enormemente la evaluación de la dependencia mutua entre los principales factores del diseño organizativo.

El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera: en el segundo epígrafe proponemos las hipótesis que se contrastarán, las bases teóricas de la interdependencia de las decisiones de delegación de autoridad y aplicación de medidas de rendimiento y se explica la selección de los determinantes exógenos de estas variables centrales en el diseño organizativo. En tercer lugar, se describe la muestra, se presentan los indicadores utilizados para medir las variables, la especificación del modelo y se explica la metodología de investigación empleada. El cuarto apartado muestra los resultados derivados del análisis empírico y, finalmente, se exponen algunas de las principales conclusiones e implicaciones.

2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La teoría de la agencia permite, de forma consistente, reconocer los problemas organizativos y proponer una estructura eficiente para las organizaciones. En concreto, sostiene que la organización, a diferencia de lo que ocurre en el mercado, debe asignar los derechos de decisión de modo que exista un vínculo efectivo entre la autoridad para la toma de decisiones y la acción, con la información que resulte relevante para la toma de buenas decisiones. Además, se debe diseñar un sistema de medidas del desempeño obtenido por los partícipes que permita asignar responsabilidades sobre el resultado de la acción y, de esta forma, establecer las bases para proporcionar incentivos adecuados para que las decisiones tomadas incrementen el valor de la organización.

La delegación de autoridad pretende hacer un mejor uso del conocimiento específico de los individuos, reduciendo los costes que conlleva la obtención y transferencia del conocimiento que no posee (Jensen y Meckling, 1992; Bushman, Indjejikian y Penno, 2000; Christie, Joye y Watts, 2003), pero que necesita para la adopción de buenas decisiones y, al mismo tiempo, ayudando a superar las limitaciones cognitivas del decisor. Para evitar problemas potenciales de pérdida de control, se deben implementar medidas de rendimiento que, por una parte sintetizen el desempeño logrado en unos indicadores fiables y, por otra, reflejen los derechos de decisión asignados (Jensen, 2001), de modo que se garantice el control sobre los agentes en los que se ha delegado (Nagar, 2002; Abernethy et al., 2004), minimizando el desarrollo de acciones incoherentes con los objetivos buscados. En consecuencia, se espera una *relación positiva entre el nivel de delegación y el uso de medidas de valoración del rendimiento -H1a-*.

En sentido inverso, la relación puede ser planteada en términos similares, puesto que la delegación viene condicionada por la capacidad de observación de la contribución que el empleado realiza a la organización (Solomon, 1965; Zimmerman, 1997; Abernethy et al., 2004) y como está utilizando la autoridad concedida. Una mayor aplicación de medidas de valoración del rendimiento mejora el control del esfuerzo que presta el agente, al suministrar información más amplia sobre las actividades que realiza y los resultados que consigue, disminuyendo la incertidumbre que el principal pueda tener de que el agente utilice el mayor conocimiento que posee para buscar objetivos distintos a los establecidos, reduciendo, de esa forma, los comportamientos oportunistas y las reservas que una mayor delegación pudiera generar. Por lo tanto, se espera una *relación positiva entre una mayor aplicación de medidas de valoración del rendimiento y el grado de delegación de autoridad -H1b-*.

Tomando como base los trabajos de Jensen y Meckling (1992), Milgrom y Roberts (1992), Brickley et al. (1995; 2004) y Aghion y Tirole (1997), hemos afirmado que la concesión de derechos de decisión y el uso de medidas de valoración del rendimiento son decisiones complementarias. Las siguientes ecuaciones resumen nuestro modelo conceptual:

$$\text{Delegación de autoridad} = f(\text{medidas de rendimiento, sistemas de incentivos, formalización, tamaño, cultura organizacional, variables de control}) \quad (1)$$

$$\text{Medidas de rendimiento} = f(\text{delegación de autoridad, sistemas de incentivos, formalización, tamaño, cultura organizacional, variables de control}) \quad (2)$$

Las ecuaciones (1) y (2) constituyen el modelo básico para valorar la interdependencia entre la delegación de autoridad y las medidas de valoración del rendimiento. Aunque nos centramos en estas dos decisiones organizativas, el diseño organizativo no se limita únicamente a ellas ya que como Jensen y Meckling (1992) y

Brickley et al. (1995; 2004) señalan hay otra importante decisión como es la aplicación de sistemas de incentivos que influye sobre las dos anteriores. Siguiendo a Abernethy et al. (2004), no analizamos la interrelación entre medidas de valoración del rendimiento, delegación y sistemas de incentivos puesto que, aunque somos conscientes de que todas ellas son decisiones complementarias, al realizarse este estudio sobre organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, no creemos que esta omisión sea un problema serio. Las ONGD se enfrentan a una importante dificultad a la hora de proporcionar incentivos, como es la posibilidad de que las donaciones se vean perjudicadas por la formulación de la compensación. Estas organizaciones disponen de una menor discrecionalidad que las empresas a la hora de utilizar sistemas de incentivos puesto que los donantes pueden considerarlos como una violación de la restricción de no distribución (Steinberg, 1990), generándoles preocupación porque una parte de sus donaciones puedan ser desviadas de la prestación de servicios hacia la compensación de los empleados; en este sentido, se ha comprobado que las donaciones son significativamente mayores cuando los donantes perciben que sus fondos se están gastando eficientemente (Harvey y McCrohan, 1988), mientras que se ven desalentadas cuando una parte sustancial de sus contribuciones no se destina a los fines para los que fueron concedidas (Weisbrod y Domínguez, 1986). Dado que el empleo de sistemas de incentivos es una práctica mal valorada por los donantes, incluso siendo beneficioso para la entidad, su aplicación en las ONGD es todavía limitada, lo que hace innecesario modelar explícitamente ex-ante esta decisión como variable endógena con sus respectivos determinantes exógenos.

2.1.- DETERMINANTES DE LA DELEGACIÓN DE DERECHOS DE DECISIÓN

Sistemas de incentivos: Al delegar autoridad para la toma de decisiones a aquellos individuos que disponen de un mejor conocimiento e información, se pueden alcanzar decisiones de mayor calidad pero se puede presentar un problema de oportunismo, ya que los individuos que reciben esa autoridad no tienen porque tener los mismos intereses que la organización, lo que hace necesario recurrir a mecanismos que alineen ambos intereses (Milgrom y Roberts, 1995; Brickley et al., 2004). El control directo de las acciones del empleado, en muchos casos no permite determinar su desempeño, por lo que se recurre a la aplicación de incentivos extrínsecos que motivan en el individuo comportamientos y esfuerzos que son beneficiosos para la entidad y, también, para él por la compensación que recibe. No obstante, el pago de incentivos provoca un incremento del riesgo que asumen los agentes (Milgrom y Roberts, 1992) en la toma de decisiones que genera un coste de delegación (Nagar, 2002) por lo que, en consecuencia, se espera una relación negativa entre elevados niveles de utilización de sistemas de incentivos y una mayor delegación.

Formalización: La formalización de las actividades de la organización implica el establecimiento de rutinas o reglas que restringen la acción de cada individuo o unidad organizativa a comportamientos consistentes con las acciones de otros individuos o unidades con las que establecen interdependencias (Thompson, 1967; Mintzberg, 1992), asegurándose, de ese modo, la coordinación de tareas altamente diferenciadas (Hodge, Anthony y Gales, 2003), lo que supone que se permite a su personal tomar decisiones en distintos lugares de la entidad pero sin ningún margen discrecional. En consecuencia, se espera una relación negativa entre la formalización y la delegación de derechos de decisión.

Cultura organizativa: Toda organización está envuelta en un ambiente especial que sus miembros interiorizan y que sirve para guiar sus comportamientos. Esas reglas de carácter general -cultura organizativa-, enunciadas para orientar el comportamiento de las personas de una determinada forma, también pueden cumplir su papel en la

coordinación de actividades. La cultura actúa como un mecanismo de motivación y de coordinación mediante la homogeneización de comportamientos, aspecto que permite crear previsibilidad, orden y consistencia (Brickley et al, 2004). Una cultura organizativa compleja requiere más tiempo para ser asimilada por los empleados de modo que lleguen a comprender el modo de funcionamiento de la organización. Por ello, se espera una relación negativa entre una cultura organizativa más compleja y mayores niveles de delegación.

Tamaño: La dimensión de la organización ejerce una fuerte influencia sobre la decisión de delegar autoridad. El incremento del tamaño produce un crecimiento de la división del trabajo, que posibilita aprovechar las ventajas derivadas de una mayor especialización y la progresiva creación de unidades organizativas (Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, 1997), potenciando el desarrollo de tareas técnicas y profesionales (Kasarda, 1974) y provocando una mayor delegación de autoridad (Child, 1973; Khandwalla, 1974; Montanari, 1979). En este sentido, esperamos una relación positiva entre el tamaño de la organización y la delegación de derechos de decisión.

2.2.- DETERMINANTES DE LAS MEDIDAS DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO

Sistemas de incentivos: Los incentivos son necesarios para lograr que los agentes lleven a cabo tareas que son valiosas para el principal (Milgrom y Roberts, 1992; Prendergast, 1999), e inducir comportamientos deseables en el empleado. No obstante, para que realicen correctamente su función, requieren estar asociados con indicadores de rendimiento adecuados, puesto que si no se evalúan sus resultados, el uso de incentivos perdería eficacia (Holmstrom, 1979; Banker y Datar, 1989; Feltham y Xie, 1994; Gibbons, 1998) e, incluso, podría llegar a ser contraproducente (Baker, 1992) por el efecto que puede conllevar en otras decisiones (Holmstrom y Milgrom, 1991) o actividades (Gibbons, 1998). En este sentido, se prevé una relación positiva entre empleo de incentivos y uso de medidas de valoración del rendimiento.

Formalización: La formalización aumenta el grado de programación de una actividad, afectando directamente a la capacidad de control del agente, al reducir los costes de información, lo que facilita el control de su comportamiento (Eisenhardt, 1988; 1989). La mayor homogeneidad procedimental y previsibilidad sobre los resultados del trabajo de los individuos, derivada de la formalización, tiene como consecuencia una influencia negativa sobre el uso de medidas de valoración del rendimiento, ya que la menor incertidumbre que se tiene sobre la forma de actuar del empleado reduce la necesidad de disponer de indicadores que controlen su funcionamiento a través de los resultados alcanzados.

Cultura organizativa: La principal consecuencia de la cultura organizativa sobre el funcionamiento de la organización es que aumenta la consistencia del comportamiento de las personas, es decir, indica a los empleados que comportamientos deben seguirse y que otros deberían evitarse (Trice y Beyer, 1993; Fuente et al., 1997), reforzando el sistema de reglas y la configuración del poder. Ante una cultura fuerte y compleja, que hace que el individuo requiera un plazo para ser plenamente productivo y alcanzar los mismos niveles que sus compañeros, deberá comprobarse el proceso de comprensión que lleva a cabo, estableciendo medidas de rendimiento que permitan comprobar la evolución de su desempeño y si mejora en consonancia con lo pronosticado para, en caso contrario, determinar cuáles son las causas por las que una persona que se ajusta al perfil buscado no es capaz de proporcionar lo que de ella se espera. En consecuencia, se espera una relación positiva entre una cultura organizativa más compleja y el uso de medidas de valoración del rendimiento.

Tamaño: Cuando las organizaciones aumentan su dimensión, el camino que debe recorrer el flujo de información se alarga, aumentando las posibilidades de sufrir distorsiones en beneficio de los individuos y en detrimento de la entidad. Esas distorsiones generan costes para la organización puesto que, por una parte, se pueden adoptar decisiones ineficientes y, por otra, parte del tiempo productivo se utiliza por los individuos en actividades de presión e influencia (Milgrom y Roberts, 1990). Además, el control directo de los subordinados cada vez es más difícil de mantener por los límites racionales a los que se enfrenta toda persona, por ello, se recurre en mayor medida a la utilización de indicadores de valoración del rendimiento, ya que la alternativa para seguir verificando el desempeño de los empleados sería multiplicar el número de cargos intermedios dentro de la organización, incrementando, de esta forma, sustancialmente los costes. De este modo, se espera una relación positiva entre el tamaño de la organización y el uso de medidas de valoración del rendimiento.

3.- MUESTRA, VARIABLES, MODELO Y METODOLOGÍA

3.1. MUESTRA

Las ONGD centran su actividad en la realización de proyectos de cooperación al desarrollo y acciones de ayuda humanitaria en los países subdesarrollados canalizando los fondos que han captado en los países desarrollados. Para poder cumplir su misión, estas organizaciones realizan una serie de actividades complementarias tales como la obtención de donaciones y subvenciones, las campañas de comunicación y sensibilización o la captación de voluntarios, entre otras, pero es el departamento de proyectos sobre el que pivota toda su actuación y el que da sentido a su existencia.

Estas organizaciones, el grupo de mayor dinamismo en el conjunto del tercer sector en España, gestionan recursos que superan los 1.000 millones de euros al año. La canalización de una parte sustancial de los fondos públicos –procedentes del gobierno nacional, de los gobiernos regionales, de las corporaciones locales o de la Unión Europea- destinados a la cooperación internacional al desarrollo a través de las ONGD, unido a una mayor concienciación y sensibilización de la población de los países del norte que ha conllevado un considerable aumento de las donaciones privadas, ha dado lugar a un incremento sostenido de los fondos que manejan.

La muestra utilizada para el análisis está compuesta por 37 ONGD asociadas en la CONGDE (coordinadora nacional de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo) y registradas en la AECI -agencia española de cooperación internacional-, organizaciones que, dada su forma legal (fundaciones y asociaciones de utilidad pública), están sujetas a un estricto control por parte de las autoridades, puesto que se ven obligadas a la presentación anual de cuentas en el registro nacional que les corresponde, es decir, fundaciones y asociaciones de utilidad pública. En relación con el total de ONGD españolas que reciben subvenciones de la AECI en el año 2002, el porcentaje de recursos percibidos por las organizaciones que se incluyen en la muestra supone una cantidad superior al 65%, mientras que su representatividad en el ámbito laboral supera el 80%, porcentajes sustanciales teniendo en cuenta el elevado número de ONGD inscritas en el registro de la AECI.

3.2. VARIABLES

Esta sección describe como se hicieron operativas las variables incluidas en el modelo así como las fuentes de información que se utilizaron para obtener la información necesaria para la construcción de dichas variables. La mayoría de las medidas, tanto para las variables endógenas como para las variables predeterminadas y de control, están basadas en trabajos empíricos previos y, siempre que fue posible, cuantificadas por medio de

varios ítems adaptados a las entidades no lucrativas. En los casos en que se utilizaron constructos multi-ítem, se tomó como medida el resultado obtenido en el análisis factorial. Los datos fueron recopilados por medio de un cuestionario desarrollado a través de entrevistas personales en profundidad a los responsables del departamento de proyectos de cada una de las 37 ONGD analizadas.

VARIABLES ENDÓGENAS

Delegación de derechos de decisión (DEL): El grado de delegación se midió utilizando una versión adaptada a las ONGD del instrumento desarrollado por Gordon y Narayanan (1984) y O'Connor et al. (2006). A través de este instrumento se intenta capturar la autoridad de los empleados del departamento de proyectos sobre un conjunto de seis decisiones clave relacionadas con el marco lógico –identificación, formulación, selección, asignación de recursos y ejecución, evaluación y captación de fondos- valoradas por medio de una escala Likert de cinco niveles, donde 1 significa que el superior tiene toda la autoridad para adoptar la decisión y 5 indica que es el empleado el que tiene plena autoridad para tomar la decisión. Sobre estos ítems se llevó a cabo un análisis factorial que proporcionó un factor que resumía adecuadamente la información contenida en esta variable –los test de la Chi cuadrado y el coeficiente alfa de Chronbach (0,73) dan apoyo al uso de esta medida de seis ítems como un constructo unidimensional-

Medidas de valoración del rendimiento (REN): Proponemos una versión adaptada a las ONGD del instrumento desarrollado por Abernethy et al. (2004), compuesto por 6 ítems relacionados tanto con el marco lógico como con la misión y los objetivos de las ONGD: 1) implicación de la población beneficiaria; 2) capacidad de gestión de los proyectos y de relación con la contraparte; 3) calidad de sus proyectos; 4) proyectos incorrectamente identificados; 5) proyectos mal formulados y, 6) inadecuada selección de proyectos. Los entrevistados tenían que calificar su grado de importancia para medir el rendimiento de los empleados utilizando, para ello, una escala Likert de cinco niveles. Sobre estos ítems se llevó a cabo un análisis factorial que proporcionó un factor que resumía adecuadamente la información contenida en esta variable –los test de la Chi cuadrado y el coeficiente alfa de Chronbach (0,74) dan sustento al uso de esta medida de seis ítems como un constructo unidimensional-.

VARIABLES PREDETERMINADAS

Sistemas de incentivos (INC): Aunque somos conscientes del importante papel que los incentivos intrínsecos desempeñan en estas organizaciones, como se reconoce en un amplio conjunto de trabajos teóricos, al ser escasamente controlables por parte de la organización solamente tuvimos en cuenta los incentivos extrínsecos proporcionados al personal contratado. Basándonos en estudios empíricos previos, desarrollamos un constructo compuesto por seis ítems, tales como seguridad en el empleo (Delaney y Huselid, 1996), formación (Gomez-Mejia et al., 2004), promoción ([Delaney y Huselid, 1996](#)), financiación de viajes, dietas y otros gastos relacionados con la actividad (Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gray y Cannella, 1997), incremento del salario fijo (Balkin y Gomez-Mejia, 1990; [Bushman et al., 1996](#); Brickley y Van Horn, 2002) y retribución monetaria variable ([Balkin y Gomez-Mejia, 1990](#); [Bushman et al., 1996](#); [Sanders, 2001](#); [Nagar, 2002](#)), que se midieron utilizando una escala Likert de cinco niveles, donde 1 significa que el incentivo carece de importancia para motivar al empleado y 5 indica que el incentivo es muy importante para motivar al empleado. De este conjunto tuvimos que eliminar el último de los ítems –retribución monetaria variable- puesto que los coordinadores del departamento de proyectos de todas las organizaciones consideradas nos pusieron de relieve que no utilizaban ese tipo de compensación. Sobre los ítems restantes llevamos a cabo un análisis factorial, obteniendo un factor

que resume adecuadamente la información de esta variable -los test de la Chi cuadrado y el coeficiente alfa de Chronbach (0,75) respaldan el uso de esta medida de cinco ítems como un constructo unidimensional-.

Formalización (FORM): Siguiendo los estudios de [Pugh, Hickson, Hinings y Turner \(1968\)](#), [Gordon y Narayanan \(1984\)](#) y Leiter (2005) medimos esta variable como el grado en el que la organización dispone de manuales de normas y procedimientos, utilizando para su valoración una escala Likert de 1 a 5, donde 1 significa que no existen y 5 que existen para todo.

Conocimiento de la cultura organizativa (CULT): Basándonos en estudios empíricos previos (Gupta y Govindarajan 1984; 1986; Widener, 2004), hemos medido esta variable por medio de una aproximación que toma en consideración el tiempo que un nuevo empleado requiere para desarrollar conocimiento crítico sobre el funcionamiento de la organización, valorándolo en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa menos de 1 año y 5 hace referencia a más de 5 años.

Tamaño (PROY): Se mide a través del número de proyectos en preparación y presentados para obtener financiación que, actualmente, tiene la organización. De la misma forma que el volumen anual de ventas se utiliza como indicador del tamaño de las empresas ([Bushman et al., 1996](#); [Gray y Cannella, 1997](#); [Sanders, 2001](#); [Christie et al., 2003](#)), puesto que éstas necesitan vender sus productos y servicios para obtener beneficios, consideramos que, dado que las ONGD logran su misión y objetivos por medio de la realización de proyectos de desarrollo y de ayuda humanitaria, el número de proyectos es una buena aproximación para valorar su tamaño. Esta medida fue estandarizada para tener media cero y varianza unitaria.

VARIABLES DE CONTROL PARA LA ECUACIÓN 1 (DELEGACIÓN DE AUTORIDAD)

Formación general del individuo (EDUC): El conocimiento tácito que poseen los empleados, cuando se utiliza para la toma de decisiones, tanto estratégicas como tácticas, permite que la organización emplee sus activos de un modo más productivo (Pfeffer, 1994). Por lo tanto, es de esperar una relación positiva entre el nivel de conocimiento del empleado y el grado de delegación de autoridad, ya que el potencial de conocimiento que incorpora el empleado le capacita para adoptar decisiones sobre ámbitos de diversa índole. El conocimiento general del individuo fue medido utilizando una variable ampliamente empleada en la literatura, como es el nivel de educación alcanzado por el empleado (~~Leiter, 2005; Abernethy, Bouwens y Van Lent, 2004; Carmeli y Tishler, 2004; Gray y Benson, 2003; Ruhm y Borkoski, 2003; Leete, 2001; Leete, 2000; Deekop, Mangel y Cirka, 1999; Krafft, 1999; Saiz, Azofra y Manzanedo, 1998; Abernethy y Brownell, 1997; Ortín y Salas, 1997; Stroh, Brett, Baumann y Reilly, 1997; Mathieu, Tannenbaum y Salas, 1992; Miller, 1987; Leete, 2000; Abernethy et al., 2004; Leiter, 2005~~). Los responsables del departamento de proyectos determinaron en una escala Likert de 1 a 5, si sus empleados necesitan un elevado nivel de formación académica para desempeñar sus tareas, donde 1 significa que no se requieren estudios y 5 que es necesario contar con titulación de master o doctor.

VARIABLES DE CONTROL PARA LA ECUACIÓN 2 (MEDIDAS DE RENDIMIENTO)

Formación específica del individuo (FORCI): Los complejos problemas a los que se enfrentan las ONGD requieren no solo una buena formación general sino también una formación específica en cooperación al desarrollo para mejorar la profesionalidad en la prestación de sus servicios. Teniendo en cuenta que el control se torna cada vez más difícil cuanto más específico es el conocimiento y menos programables las tareas (Gerhart y Milkovich, 1990), se hace necesario recurrir a una serie de indicadores de valoración del rendimiento que

proporcionen información sobre la conveniencia de la actuación de estos empleados y, al mismo tiempo, posibiliten que comparta su conocimiento con la organización. De este modo se espera una relación positiva entre una formación en cooperación al desarrollo más extensa y el empleo de medidas de valoración del rendimiento. El conocimiento específico del individuo, apoyándonos en estudios previos (Moers, 2006; Abernethy et al., 2004), fue medido como la necesidad de disponer de formación específica en cooperación al desarrollo, a través de una escala Likert de 1 a 5, donde 1 significa que no se necesita y 5 que es imprescindible.

Permanencia directiva (PERM): Tanto si el fundador permanece al frente de la entidad, como si no lo está y el director general lleva un largo periodo comandándola, habrán desarrollado un profundo conocimiento sobre las habilidades y desempeño de su personal (Tosi, Katz y Gómez-Mejía, 1997) reduciendo el valor que la información adicional que proporcionan las medidas de rendimiento tiene a efectos de control (Murphy, 1986). A partir de ese conocimiento logrado sobre la organización y sus empleados, se puede esperar un menor uso de medidas de valoración del rendimiento, ya que, por su experiencia, sabe qué es lo que hace cada empleado, su contribución y su grado de compromiso. Este aspecto se ve ampliado en el caso de que el fundador continúe rigiendo el destino de la entidad, puesto que la gestión está menos profesionalizada que cuando se recurre a directivos externos. Esta variable, tomando como base estudios empíricos previos (Bushman et al., 1996; Gray y Cannella, 1997; Sanders, 2001; Abernethy et al., 2004; Abernethy, Bouwens y Van Lent, 2005; Wu, Levitas y Priem, 2005; Demers, Shackell y Widener, 2003, 2004; Gray y Benson, 2003; Sanders, 2001; Eherenberg, Cheslock y Epifantseva, 2000; Bloom y Milkovich, 1998; Finkelstein y Boyd, 1998; Gray y Cannella, 1997; Ortín y Salas, 1997; Stroh, Brett, Baumann y Reilly, 1996; Henderson y Fredrickson, 1996; Bushman, Indjejikian y Smith, 1996; Fisher y Govindarajan, 1992; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Hill y Phan, 1991; Gerhart y Milkovich, 1990; Finkelstein y Hambrick, 1989; Tosi y Gomez Mejia, 1989), fue medida como el número de años que el fundador o el director general –si este puesto no es desempeñado por la misma persona– lleva al frente de la organización.

3.3. MODELO Y METODOLOGÍA

Nuestro análisis se basa en un modelo de equilibrio parcial en el que el resto de decisiones de diseño organizativo –a excepción de la delegación de derechos de decisión y las medidas de valoración del rendimiento– se toman como variables exógenas. Para contrastar nuestras hipótesis se aplica la metodología de ecuaciones simultáneas puesto que el equilibrio entre las variables endógenas del modelo –delegación y medidas de rendimiento– requiere que se determinen conjuntamente, lo que implica que la estimación autónoma de cada ecuación por el procedimiento de mínimos cuadrados ordinarios no resulte apropiada (Greene, 1997) puesto que se estaría perdiendo la influencia que cada una ejerce sobre la otra. El sistema de ecuaciones que procederemos a estimar queda especificado del siguiente modo:

$$DEL = \alpha_0 + \alpha_1REN + \alpha_2INC + \alpha_3FORM + \alpha_4CULT + \alpha_5EDUC + \alpha_6PROY + \varepsilon_{1t}$$

$$REN = \beta_0 + \beta_1DEL + \beta_2INC + \beta_3FORM + \beta_4CULT + \beta_5FORCI + \beta_6PROY + \beta_7PERM + \varepsilon_{2t}$$

Antes de estimar el modelo de ecuaciones simultáneas, se verificó la endogeneidad de las variables objeto de estimación por medio del test de Hausman. Además, en las dos ecuaciones especificadas en el modelo hay más variables exógenas excluidas que endógenas incluidas, por lo que se cumple la condición de orden. También se verifica la condición de rango, por lo que se puede realizar una estimación conjunta del sistema a través de los

diferentes métodos aplicables en ecuaciones simultáneas. Más concretamente, procedemos a realizar la estimación por el método de mínimos cuadrados en dos etapas (MC2E) que utiliza un enfoque de información limitada -consistente en estimar cada ecuación individualmente, teniendo en cuenta todas las variables del modelo, las variables que están incluidas en la ecuación y las que están excluidas de ella, pero no la especificación concreta de las otras ecuaciones-, puesto que los requerimientos de esta técnica son más adecuados para muestras de pequeño tamaño.

4. RESULTADOS

La tabla 1 presenta los resultados obtenidos al estimar el modelo por el procedimiento de MC2E. Los resultados para la ecuación (1) proporcionan una fuerte evidencia de que un mayor uso de medidas de valoración de rendimiento (REN) tiene un efecto positivo sobre los niveles de delegación (DEL) -*H1b*. Una mayor aplicación de medidas de valoración del rendimiento mejora el control del esfuerzo que presta el agente sobre el cual se han delegado derechos de decisión, al suministrar información más amplia sobre las actividades que realiza y los resultados que consigue, disminuyendo la incertidumbre que el principal pueda tener de que el agente utilice el mayor conocimiento que posee para buscar objetivos distintos a los establecidos, reduciendo, de esa forma los comportamientos oportunistas y las reservas que una mayor delegación pudiera generar.

Tabla 1. Ecuaciones y resultados de la estimación del modelo de ecuaciones simultáneas

Parámetro	ECUACIÓN 1: $DEL = \alpha_0 + \alpha_1REN + \alpha_2INC + \alpha_3FORM + \alpha_4CULT + \alpha_5EDUC + \alpha_6PROY + \varepsilon_{1t}$		ECUACIÓN 2: $REN = \beta_0 + \beta_1DEL + \beta_2INC + \beta_3FORM + \beta_4CULT + \beta_5FORCI + \beta_6PROY + \beta_7PERM + \varepsilon_{2t}$	
	Signo Esperado	Coefficiente estimado (estadístico t)	Signo Esperado	Coefficiente estimado (estadístico t)
Constante		1.500 [1.608]		1.516 [1.092]
DEL			(+)	0.715 [2.631] *
REN	(+)	0.335 [2.047] *		
INC	(-)	-0.401 [-2.277] *	(+)	0.485 [2.570] *
FORM	(-)	0.353 [2.438] *	(-)	-0.539 [-2.896] *
CULT	(-)	-1.010 [-4.709] ***	(+)	0.613 [2.039] *
EDUC	(+)	0.263 [1.355]		
PROY	(+)	0.555 [3.636] ***	(+)	-0.558 [-2.900] **
FORCI			(+)	0.365 [2.713] **
PERM			(-)	-0.050 [-3.111] **
		N = 37		N = 37
		R ² = 0.540		R ² = 0.510
		Adj. R ² = 0.448		Adj. R ² = 0.370

*, **, *** Indica la significación de los parámetros al 5%, 1% y 0,1% respectivamente

Un mayor uso de sistemas de incentivos (INC) tiene un efecto negativo sobre los niveles de delegación. Los incentivos son el coste que entraña la delegación; cuando se analiza la posibilidad de delegar, se contraponen los costes de transferencia y comprensión del conocimiento por llevar la información necesaria al punto central de decisión, que pueden ser más o menos observables, con los costes de control que vienen dados por los incentivos que se proporcionan al agente para lograr un alineamiento de intereses y evitar la inconsistencia de objetivos,

más fáciles de cuantificar. Cuanto mayores sean los costes de control, menor será la delegación ya que los beneficios obtenidos por decisiones adoptadas con un mejor conocimiento y una información más relevante para el problema se verán neutralizados.

Los resultados muestran que la formalización (FORM) tiene un efecto positivo sobre la delegación. Esta relación positiva contraria a nuestras expectativas, puede explicarse teniendo en cuenta que los responsables suelen interpretar que la formalización es una delegación de autoridad para la realización de actividades, sin darse cuenta de que lo que están haciendo es, precisamente, lo contrario, es decir, reducen la discrecionalidad de los agentes y, de esta forma, limitan los problemas de oportunismo que pudieran darse con posterioridad.

Una elevada complejidad de la cultura y valores de la entidad (CULT) se relaciona negativa y significativamente con la delegación de autoridad, verificando el pronóstico realizado. El conocimiento específico del individuo (EDUC) y el tamaño de la organización (PROY) muestran una relación positiva con el nivel de delegación de autoridad, tal y como se había pronosticado, si bien la primera relación no resulta significativa.

La segunda columna de la tabla 1 presenta los resultados para la ecuación (2). En línea con nuestras previsiones, cuando aumenta la delegación (DEL) se hace un mayor uso de las medidas de valoración del rendimiento (REN). Cuando se delega -se permite que sean las personas con un mejor conocimiento las que tomen las decisiones, con independencia de la posición que ocupen dentro de la jerarquía de la organización- es preciso controlar la actuación del agente al que se concede la adopción de toma de decisiones, control que vendrá dado por un conjunto de indicadores que, a través de los resultados alcanzados, incrementan la información disponible sobre el agente en cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos para reconducir su comportamiento, premiando a aquellos que hayan contribuido en mayor medida y sancionando a los que hayan primado sus intereses particulares sobre los globales de la entidad.

La relación positiva entre incentivos (INC) y medidas de rendimiento (REN) es contraria a la observada en la literatura empresarial (Nagar, 2002). Como ya se manifestó, al no actuar los agentes por dinero, los incentivos se consideran más una recompensa por un trabajo bien hecho que una medida disciplinaria que presupone comportamientos oportunistas, por lo que se acepta de mejor grado la valoración de medidas de resultados no financieras (Brickley y Van Horn, 2002; Speckbacher, 2003).

Nuestros resultados ponen también de manifiesto que la formación específica del individuo (FORCI) y una elevada complejidad de la cultura, valores y criterios de la organización (CULT) influyen positiva y significativamente sobre el empleo de medidas de valoración del rendimiento mientras que la formalización (FORM) y la permanencia del fundador/director general de la entidad en su puesto (PERM) tienen un efecto negativo y significativo sobre el uso de indicadores de evaluación del desempeño, tal como se había pronosticado. La relación negativa entre el tamaño de la organización (PROY) y el uso de medidas de valoración del rendimiento es inconsistente con la teoría de la agencia puesto que las organizaciones, según van aumentando su dimensión, se hacen más profesionales y desarrollan en mayor medida sistemas de evaluación del desempeño como mecanismo de control de un número cada vez mayor de personas con funciones de utilidad diversas. En el caso de las ONGD, se podría explicar porque la implementación de sistemas de evaluación del rendimiento se convierte en una cuestión muy compleja y costosa y, teniendo en cuenta que estas entidades se ven sometidas a severas restricciones por parte de sus financiadores respecto al porcentaje de recursos que pueden dedicar a tareas de administración, no están dispuestas a poner en peligro el cumplimiento de sus proyectos y la obtención

de donaciones adicionales, por incrementar los recursos dedicados a la evaluación de sus trabajadores, aunque ello resultase eficiente en términos agregados.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Este estudio busca desarrollar una mejor comprensión de los determinantes de las decisiones de diseño organizativo así como de la interdependencia de esas decisiones. En el contexto de las ENL, analizamos dos de las principales decisiones de diseño organizativo a las que se enfrentan los directivos: delegar autoridad a los empleados e implementar un conjunto de medidas de valoración del rendimiento para verificar como utilizan esos empleados la autoridad concedida. Nuestros resultados son, en términos generales, consistentes con nuestras expectativas basadas en la teoría de la agencia; ahora bien, en el caso de las ONGD, es necesario realizar algunas consideraciones y matizaciones, a la luz de los resultados obtenidos.

En primer lugar, el grado de delegación determinado por los sistemas de control que se puedan implementar, se relaciona con el uso de medidas de evaluación del rendimiento que son un perfecto reflejo de las actividades de la cooperación al desarrollo, lógico, en tanto en cuanto, las ONGD pueden llegar a operar en entornos muy turbulentos e inciertos, donde no es visible el resultado de la actividad de los agentes. También resulta palpable el efecto de los incentivos -que generan un coste de delegación-, en este tipo de entidades ya que, cuando es elevado, se tiende a disminuir la delegación en el agente.

En segundo lugar, la percepción social de una falta de sistemas de evaluación del rendimiento en las entidades no lucrativas no es cierta. En las organizaciones analizadas, aunque implícitamente, se utilizan medidas de evaluación del desempeño de los trabajadores, aumentando su uso a medida que se incrementa la profesionalidad y cualificación de los mismos y, por ende, los niveles de delegación. De igual modo, un mayor empleo de los sistemas de incentivos extrínsecos provoca un mayor uso de medidas de valoración del rendimiento.

Otro resultado sumamente interesante es que, aunque la aplicación de incentivos en las ENL ha estado limitada por las suspicacias que suscita entre los donantes, los sistemas de incentivos llegan a ser más amplios que en el caso de las empresas, puesto que en su diseño intervienen incentivos tanto de naturaleza extrínseca como intrínseca. Se hace necesario profundizar en el conocimiento del uso de incentivos intrínsecos -como elemento sustitutivo o complementario en la motivación del agente- para mejorar los sistemas de control aplicados por estas organizaciones, así como el alineamiento de los objetivos de los participantes con los de la entidad.

Por lo que respecta a las variables de control que estudios previos han identificando como factores determinantes de las decisiones de delegación e implementación de medidas de valoración del rendimiento, muestran una capacidad explicativa significativa. Destaca la importancia que tiene en este tipo de organizaciones el conocimiento de su cultura, aspecto que sirve como elemento integrador de la entidad, cuya consecuencia inmediata es que, a pesar de contar con un personal muy cualificado, se requieran importantes periodos de tiempo para asimilar los fines y valores de modo que se pueda desarrollar todo el potencial de la persona. El conocimiento, tanto general como específico, se manifiesta como un elemento fundamental para las dos decisiones de diseño analizadas, mostrando que este tipo de organizaciones no son ajenas a la corriente que impera en las empresas, consistente en reconocer la importancia del capital humano como fuente real de ventaja competitiva. El tamaño también ejerce una considerable influencia sobre las decisiones consideradas; estas organizaciones, que surgen en muchos casos como grupos reducidos de individuos que de forma altruista ceden su tiempo y esfuerzo, a medida que van ampliando su ámbito de actuación, tanto geográfico como de actividad,

necesitan ser más profesionales y adecuar su diseño organizativo a los nuevos retos que un entorno incierto y altamente dinámico les plantea.

En todo caso, no se puede establecer a priori un óptimo delegación-medidas de valoración del rendimiento para cada entidad, ya que son muchos los factores que ejercen influencia y, aunque delegar es la tendencia que actualmente parece imponerse, no siempre será la opción óptima, dependerá del tipo de conocimiento necesario para la decisión así como de los sistemas de control e incentivos que se puedan diseñar e implementar para cada situación organizativa.

BIBLIOGRAFÍA

Abernethy, M.A.; Bouwens, J. y Van Lent, L. (2004): “Determinants of control system design in divisionalized firms”. *The Accounting Review*, 79(3), 545-570.

Aghion, P. y Tirole, J. (1997): “Formal and real authority in organizations”. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1-29.

Baker, G. (1992): “Incentive contracts and performance measurement”. *Journal of Political Economy*, 100(3), 598-614.

Balkin, D.B. y Gomez-Mejia, L.R. (1990): “Matching compensation and organizational strategies”. *Strategic Management Journal*, 11(2), 153-169.

Banker, R.D. y Datar, S.M. (1989): “Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation”. *Journal of Accounting Research*, 27(1), 21-39.

Brickley, J.A.; Smith, C. y Zimmerman, J. (1995) “The economics of organizational architecture”. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 19-31.

Brickley, J.; Smith, C. y Zimmerman, J. (2004): *Organizational architecture: A managerial economics approach*, 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Brickley, J.A. y Van Horn, R.L. (2002): “Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals”. *Journal of Law and Economics*, 45(1), 227-249.

Bushman, R.; Indjejikian, R. y Smith, A. (1996): “CEO compensation: The role of individual performance evaluation”. *Journal of Accounting and Economics*, 21(2), 161-193.

Bushman, R.; Indjejikian, R. y Penno, M. (2000): “Private predecision information, performance measure congruity and the value of delegation”. *Contemporary Accounting Research*, 17(4), 561-587.

Child, J. (1973): “Predicting and understanding organizational structure”. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185.

Christie, A.; Joye, M. y Watts, R. (2003): “Decentralization of the firm. Theory and evidence”. *Journal of Corporate Finance*, 9(2), 3-36.

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Eisenhardt, K.M. (1988): “Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation”. *Academy of Management Journal*, 31(2), 488-511.

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

- Feltham, G.A. y Xie, J.** (1994): "Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations". *The Accounting Review*, 69(3), 429-53.
- Fuente Sabaté, J.M.; García-Tenorio Ronda, J.; Guerras Martín, L.A. y Hernangómez Barahona, J.** (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid, Ed. Civitas.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T.** (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Gibbons, R.** (1998): "Incentives in organizations". *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 115-132.
- Gomez-Mejia, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L.** (2004): *Managing human resources*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Gordon, L.A. y Narayanan, V.K.** (1984): "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation". *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Govindarajan, V.** (1988): "A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy". *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.
- Gray, S.R. y Cannella, A.A. Jr.** (1997): "The role of risk in executive compensation". *Journal of Management*, 23(4), 517-540.
- Greene, W.H.** (1997): *Econometric analysis*, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V.** (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V.** (1986): "Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications". *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
- Harris, M.; Kriebel, C.H. y Raviv, A.** (1982): "Asymmetric information, incentives, and intrafirm resource allocation". *Management Science*, 28(6), 604-620.
- Harvey, J.W. y McCrohan, K.F.** (1988): "Fundraising cost: Societal implications for philanthropies and their supporters". *Business and Society*, 27(1), 15-22.
- Hayek, F.A.** (1945): "The use of scientific knowledge in society". *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hodge, B.J.; Anthony, W.P. y Gales, L.M.** (2003): *Teoría de la organización : Un enfoque estratégico*, 6^a ed., Prentice Hall, Madrid.
- Holmstrom, B.** (1979): "Moral hazard and observability". *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Holmstrom, B. y Milgrom, P.** (1991): "Multitask principal agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design". *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(Special Issue), 24-52.
- Horngrén, C.; Foster, G. y Datar, S.** (2000): *Cost accounting: A managerial emphasis*, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jensen, M.C.** (2001): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function". *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H.** (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H.** (1992): "Specific and general knowledge and organizational structure", en L. Weir y H. Wijkander (Ed.) *Contract Economics*, Cambridge: Blackwell Publishers.

- Kasarda, J.D.** (1974): "The structural implications of social system size: A three level analysis". *American Sociological Review*, 39(1), 19-28.
- Khandwalla, P.N.** (1974): "Mass output orientation of operations technology and organizational structure". *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 74-97.
- Leete, L.** (2000): "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations". *Journal of Economic and Behavior Organization*, 43(4), 423-446.
- Leiter, J.** (2005): "Structural isomorphism in Australian nonprofit organizations". *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(1), 1-31.
- Milgrom, P. y Roberts, J.** (1990): "Bargaining and influence costs and the organization of economic activity";, ene J. Alt y K. Shepsle (eds.): *Perspectives on Positive Political Economy*, 57-89. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Milgrom, P. y Roberts, J.** (1992): *Economics, organization, and management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Milgrom, P. y Roberts, J.** (1995): "Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing". *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), 179-208.
- Mintzberg, H.** (1992): *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Moers, F.** (2006): "Performance measure properties and delegation". *The Accounting Review*, 81(4), 897-924.
- Montanari, J.R.** (1979): "Strategic choice: A theoretical analysis". *The Journal of Management Studies*, 16(2), 202-221.
- Murphy, K.J.** (1986): "Incentives, learning and compensation. A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts". *Rand Journal of Economics*, 17(1), 59-76.
- Nagar, V.** (2002): "Delegation and incentive compensation". *The Accounting Review*, 77(2), 379-395.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H.** (1994): *Psychometric theory*, 3rd ed .New York, NY: McGraw-Hill,
- O'Connor, N.G.; Deng, J. y Luo, Y.** (2006): "Political constraints, organization design and performance measurement in China's state-owned enterprises". *Accounting, Organizations and Society*, 31(2), 157-177.
- Pfeffer, J.** (1994): *Competitive advantage through people: Problems and prospects for change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Prendergast, C.** (1999): "The provision of incentives in firms". *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R. y Turner, C.** (1968): "Dimensions of organizational structure". *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Sanders, W.G.** (2001): "Incentive alignment, CEO pay level, and firm performance: A case of "Heads I win, tails you lose?". *Human Resource Management*, 40(2), 159-170.
- Singh, J.V.** (1986): "Performance, slack, and risk taking in organizational decision making". *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Solomon, D.** (1965): *Divisional performance, measurement and control*. Homewood, IL: Irwin.
- Speckbacher, G.** (2003): "The economics of performance in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281.
- Steinberg, R.** (1990): "Profits and incentive compensation in nonprofit firms". *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 137-152.
- Thompson, J.D.** (1967): *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill

Tosi, H.L.; Katz, J.P. y Gómez-Mejía, L.R. (1997): “Disaggregating the agency contract: The effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making”. *Academy of Management Journal*, 40(3), 584-602.

Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993): *The cultures of work organization*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Weisbrod, B. A. y Dominguez, N.D. (1986): “Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior?” *Journal of Public Economics*, 30(1), 83-96.

Widener, S.K. (2004): “[An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system](#)”. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 377-399.

Widener, S.K.; Shackell, M.B. y Demers, E.A. (2008): *The juxtaposition of social surveillance controls with traditional organizational design components*. *Contemporary Accounting Research*, 25(2), 605-638.

Zimmerman, J.L. (1997): “EVA and divisional performance measurement: Capturing synergies and other issues”. *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(2), 98-109.