

Delegación y sistemas de incentivos en las entidades sin fines de lucro. El caso de las ONGD españolas

Víctor Martín Pérez • Natalia Martín Cruz • Juan Hernangómez Barahona
Universidad de Valladolid

RECIBIDO: 22 de febrero de 2008

ACEPTADO: 6 de septiembre de 2009

Resumen: *El funcionamiento interno de las organizaciones ha sido siempre un tema considerado de interés, pero muy poco tratado en la investigación. En este trabajo nos centramos en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), organizaciones que muestran una preocupación creciente por conseguir un adecuado diseño organizativo para su entidad. 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 sistemas de incentivos para garantizar que esos empleados no lleven a cabo una utilización interesada de su discrecionalidad. Se plantea un modelo simultáneo para estas dos decisiones, considerando la delegación y los sistemas de incentivos como variables endógenas. Los resultados del análisis empírico, llevado a cabo en las más importantes ONGD españolas durante el año 2003, evidencia que las decisiones sobre delegación de derechos de decisión y sistemas de incentivos son interdependientes.*

Palabras clave: *Sistemas de incentivos / Delegación / Autoridad / Entidades no lucrativas / ONGD.*

Delegation and Incentive Systems in Nonprofit Organizations. The Case of Spanish NGDOs

Abstract: *The internal structure of organizations has always been considered a relevant topic, but scarcely treated in the literature. In this paper, we focus on non-governmental organizations for development aid (NGDOs), greatly concerned with obtaining a suitable organizational design. The aim of this paper is to evaluate the balance of two key organizational design choices: delegation of authority to lower-level employees and the provision of incentive compensation to ensure that these employees do not misuse their discretion. A simultaneous model of these two choices was developed, considering delegation and incentive compensation as endogenous variables. The results of the empirical analysis, performed in the most prominent Spanish NGDO throughout the year 2003, provide evidence that delegation of decision rights and incentive compensation systems are interdependent.*

Key Words: *Incentive compensation / Delegation / Job authority / Nonprofit organizations / NGDOs.*

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 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 cómo diseñar los sistemas de incentivos para que los empleados emprendan las acciones deseadas evitando que hagan un uso interesado de la autoridad concedida (Jensen y Meckling, 1976; Stiglitz, 1994; Brickley, Smith y Zimmerman, 1995; 2004). 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. Además, los sistemas de incentivos deben tener en cuenta las responsabilidades de los empleados (Horngren, Foster y Datar, 2000; Waggoner, Neely y Kennerley, 1999; Mirvis y Hackett, 1983) y su rendimiento (Balkin y Gómez Mejía, 1990; Lambert, Larcker y Weigelt, 1993; Baiman, Larcker y Rajan, 1995; Bushman, Indjejikian y Smith, 1995, 1996; Holthausen, Larcker y Sloan, 1995; Sanders, 2001; Indjejikian y Nanda, 2002), de modo que la organización pueda proporcionar los incentivos adecuados para que su comportamiento y esfuerzo se orienten a la consecución de los objetivos de la organización.

Aunque la literatura teórica ha tratado con detalle que la delegación de autoridad y los sistemas de incentivos son decisiones de diseño organizativo complementarias adoptadas a nivel directivo (Melumad y Reichelstein, 1987; Jensen y Meckling, 1992; Melumad, Mookherjee y Reichelstein, 1992; Milgrom y Roberts, 1992; Baiman y Rajan, 1995; Bushman, Indjejikian y Pen-

no, 2000), esto es, son endógenas, muy pocos son los trabajos empíricos en este campo, con la excepción de los de Indjejikian y Nanda (2002), Nagar (2002), Foss y Laursen (2005) o el de O'Connor, Deng y Luo (2006), 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 sistemas de incentivos en las organizaciones no lucrativas 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 deriva en la necesidad de 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 en profundidad 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 para, de esta forma, poder identificar y satisfacer mejor las necesidades de su mercado objetivo mediante una oferta generadora de mayor valor (Abell, 1980; Webster, 1988; Greenley, 1995) tanto para sus beneficiarios como para los aportantes de recursos (Álvarez, Vázquez y Santos, 2003). El dinamismo de estas organizaciones les lleva al desarrollo de estrategias y actuaciones novedosas dirigidas tanto a la satisfacción de los beneficiarios como a la captación de los recursos precisos para tales actuaciones (Álvarez, Vázquez y Santos, 2003), haciendo necesario disponer de un conocimiento más amplio para reducir la incertidumbre asociada a esas estrategias y, como consecuencia, la necesidad de diferentes niveles de delegación de derechos de decisión para poder aprovechar el conocimiento de su

personal. Además, a pesar de estar sufriendo un fuerte proceso de profesionalización, la actividad recae en participantes que prescinden de ciertos incentivos monetarios de carácter contingente y se sienten motivados con otros de carácter no monetario, tanto extrínsecos como intrínsecos. Estas características, propias del tercer sector, enriquecen enormemente la evaluación de la dependencia mutua entre los principales factores del diseño organizativo.

Con el fin de poder obtener la información necesaria para el contraste de las relaciones planteadas y siguiendo las recomendaciones de Ittner y Larcker (2001), diseñamos una base de datos elaborada por medio de entrevistas personales en profundidad, que recopiló información detallada sobre una muestra de las 37 ONGD españolas más importantes. Al igual que Nagar (2002), nuestra muestra está compuesta por organizaciones procedentes de un solo sector –el sector de la cooperación internacional al desarrollo–, evitando de esta forma los análisis tradicionales de muestras formadas por un gran número de organizaciones heterogéneas.

Otra aportación de nuestra investigación es la metodología utilizada para llevar a cabo el análisis empírico, puesto que analizamos la relación entre la delegación de autoridad y el uso de sistemas de incentivos aplicando un modelo de ecuaciones simultáneas que, unido al procedimiento de selección de la muestra, nos permite abordar el problema de endogeneidad, si bien somos conscientes de que alguno de esos problemas pueden permanecer, por lo que nuestros resultados deben ser interpretados en consecuencia.

Los resultados del estudio muestran que en las ONGD españolas la delegación de autoridad y los sistemas de incentivos son aspectos interrelacionados del diseño organizativo de estas organizaciones. En concreto, encontramos que el uso de sistemas de incentivos en los empleados del departamento de proyectos aumenta con el nivel de autoridad que se les ha delegado, teniendo en cuenta diferentes factores organizativos. Además, ponemos de manifiesto que el empleo de sistemas de incentivos influye de forma directa sobre el grado de delegación de los derechos de decisión, proporcionando evidencia em-

pírica a los postulados de la teoría de la agencia. El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera: en el segundo epígrafe se explica la aplicación de la teoría de la agencia en el sector no lucrativo. En el tercer apartado proponemos las hipótesis que se contrastarán, las bases teóricas de la interdependencia de las decisiones de delegación de autoridad y sistemas de incentivos y se explica la selección de los determinantes exógenos de estas variables centrales en el diseño organizativo. En cuarto 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 quinto apartado muestra los resultados derivados del análisis empírico y, finalmente, se exponen algunas de las principales conclusiones, implicaciones y limitaciones.

TEORÍA DE LA AGENCIA EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Los resultados de los trabajos de Indjejikian y Nanda (2002), Nagar (2002), Foss y Laursen (2005) y O'Connor *et al.* (2006) confirman las relaciones planteadas desde la teoría de la agencia entre delegación de los derechos de decisión y empleo de sistemas de incentivos en el mundo empresarial. Su traslación al tercer sector es posible, a pesar de que la aplicación de la teoría de la agencia a las entidades no lucrativas requiere considerar algunas de sus peculiaridades y singularidades.

La indefinición de los derechos de propiedad supone que los aportantes de recursos tienen menos incentivos para controlar su utilización y supervisar la actuación de los agentes internos que los inversores de empresas privadas (Fama y Jensen, 1983a, 1983b), por lo que se ha afirmado que los donantes no tienen ningún tipo de control sobre las entidades sin fines de lucro (Glaeser, 2003). No obstante, la indefinición en sí misma no significa una carencia absoluta de interés por la correcta asignación de sus contribuciones, hasta el punto de que la ausencia de derechos residuales en las entidades sin fines de lucro no significa que no exista un riesgo residual que los aportantes de recursos siguen asumiendo.

Los donantes, al asumir el riesgo residual de la asignación de sus recursos y disponer de una capacidad de selección *ex-ante* de la entidad a la que van a ofrecer su contribución, están en mejores condiciones para acercarse a la actividad de la organización y exigir una participación activa en ella que les permita supervisar el destino de sus aportaciones y poder ejercer un derecho a decidir sobre la utilización de sus fondos –sobre todo en el caso de los grandes donantes– o sobre la cantidad, el momento y la organización a la que destinarlos (Andrés, Martín y Romero, 2006). De este modo, es posible afirmar que el sistema de decisión de una ENL presenta características similares al de una empresa lucrativa, con separación entre la toma de decisiones –iniciación e implementación– y la asunción de riesgos que debe derivar en un control –ratificación y supervisión– de las decisiones (Fama y Jensen, 1983a, 1983b). Aún así, la traslación de la teoría de la agencia a las entidades no lucrativas debe hacerse con precaución, ya que los sistemas de incentivos deben ser diseñados de forma más amplia que para las empresas (Roomkin y Weisbrod, 1999; Brickley y Van Horn, 2002; Speckbacher, 2003), como veremos a continuación.

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La teoría de la agencia predice que los principales deben diseñar sistemas de incentivos que permitan que los agentes tomen las decisiones deseadas por los primeros (Kreps, 1990). En el caso de las entidades sin fines de lucro, tal y como hemos adelantado, los esquemas de incentivos se alejan del supuesto oportunista y de desconfianza hacia la persona que prima en la empresa, buscando una confianza mutua que permita reforzar la unidad organizativa y la identificación de la persona con la organización, al tiempo que reconducen y desarrollan un conjunto de comportamientos específicos que contribuirán a la mejora del grado de cumplimiento de la misión organizativa (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999). Además, los sistemas de incentivos son más amplios que en el caso de las empresas, concediendo una gran importancia a los incentivos intrínsecos¹, muchas veces superior a la de los incentivos extrínsecos (Speckbacher, 2003).

Sin embargo, en una entidad sin fines de lucro, los aportantes de recursos, al igual que en una empresa, transferirán los derechos de decisión allí donde esté el conocimiento, siempre y cuando los costes de transferencia –derivados del diseño del sistema de incentivos– no excedan los beneficios de la concesión de tales derechos (Hayek, 1945; Jensen y Meckling, 1992; Christie, Joye y Watts, 2003). De este modo, se plantea una primera hipótesis:

- H_{1a} : *A medida que aumenta el nivel de delegación los directivos harán un mayor uso de los sistemas de incentivos*².

En sentido contrario, un contrato de empleo eficiente debería compensar los beneficios³ que obtiene la entidad sin fines de lucro al ofrecer incentivos a los empleados con los costes derivados del riesgo impuesto a los agentes (Milgrom y Roberts, 1992). Este *trade-off* es necesario debido a que el pago de incentivos provoca un incremento del riesgo que asumen los agentes en la toma de decisiones⁴ que genera un coste de delegación (Nagar, 2002) y, en consecuencia:

- H_{1b} : *Se espera una relación negativa⁵ entre elevados niveles de utilización de sistemas de incentivos y una mayor delegación*⁶.

Tomando como base los trabajos de Jensen y Meckling (1992), Melumad *et al.* (1992), Milgrom y Roberts (1992) y Brickley *et al.* (1995, 2004), hemos afirmado que la concesión de derechos de decisión y la aplicación de sistemas de incentivos son decisiones complementarias. Las siguientes ecuaciones resumen nuestro modelo conceptual:

Delegación de autoridad = f (sistemas de incentivos, medidas de valoración del rendimiento, cultura organizacional, tamaño, variables de control) (1)

Sistemas de incentivos = f (delegación de autoridad, medidas de valoración del rendimiento, cultura organizacional, tamaño, variables de control) (2)

Las ecuaciones (1) y (2) constituyen el modelo básico para valorar la interdependencia entre

la delegación de autoridad y los sistemas de incentivos. 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 el uso de medidas de evaluación del rendimiento, que influye sobre las dos anteriores. Siguiendo a Nagar (2002) y a Baiman *et al.* (1995), 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 utilizan un sistema de medidas de rendimiento basadas en el enfoque del marco lógico⁷ –una herramienta de gestión ampliamente aceptada en el sector no lucrativo que se utiliza principalmente en el diseño, control y evaluación de los proyectos de desarrollo–. La mayoría de los donantes institucionales públicos y gran parte de los grandes donantes privados solicitan que los proyectos que financien sean diseñados siguiendo el enfoque del marco lógico, puesto que impone rigor en la valoración de lo que se va a conseguir, así como en los supuestos que justifican las intervenciones y actividades que se requerirán. No obstante, esto no significa que los donantes impongan un conjunto concreto de medidas, sino que sugieren los aspectos básicos que deben ser controlados, dejando que sea la organización quien diseñe las medidas específicas de rendimiento que aplicará. El amplio uso de indicadores relacionados con el enfoque del marco lógico por parte de las ONGD como medidas de evaluación del rendimiento (Mayne y Zapico Goñi, 1997; NORAD, 1999; Gasper, 2000; SIDA, 2004) para facilitar la obtención de fondos hace innecesario modelar explícitamente *ex-ante* la decisión de medidas de rendimiento como variable endógena con sus respectivos determinantes exógenos.

DETERMINANTES DE LA DELEGACIÓN DE DERECHOS DE DECISIÓN

– *Medidas de valoración del rendimiento.* La delegación de autoridad implica una asignación

ex-ante de responsabilidades basada en los resultados. La disponibilidad de medidas de rendimiento con capacidad informativa permite a los directivos delegar más autoridad en empleados de niveles inferiores (Aghion y Tirole, 1997; Nault, 1998), puesto que están en mejores condiciones para juzgar las acciones de sus subordinados (Abernethy, Bouwens y Van Lent, 2004) y, como consecuencia, se reduce el potencial de los empleados para desarrollar comportamientos oportunistas aprovechando su conocimiento específico. Este planteamiento nos lleva a afirmar que la delegación vendrá determinada por la capacidad de observación del grado de cumplimiento de la misión –en el caso de las ONGD, el cumplimiento de los plazos establecidos por el marco lógico–. Por lo tanto, esperamos una relación positiva entre mayores niveles de empleo de medidas de valoración del rendimiento y mayores niveles de delegación de autoridad.

- *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 (Fernández 1986; 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; Khandwala, 1974; Montanari, 1979). Además, un mayor tamaño suele conllevar una mayor disponibilidad de medios económicos que permite desarrollar más actuaciones capaces de satisfacer las múltiples necesidades de los beneficiarios y de generar valor para los aportantes de recursos (Álvarez, Vázquez y Santos, 2003), aprovechando la capacitación de sus empleados. En este sentido, esperamos una relación positiva entre el tamaño de la organización y la delegación de derechos de decisión.

DETERMINANTES DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

- *Medidas de valoración del rendimiento*. El diseño de un sistema de incentivos que promueva en los agentes el logro de los objetivos de la organización requiere disponer de un conjunto de medidas de rendimiento para valorar los resultados alcanzados. El principio de información considera que las medidas de evaluación del rendimiento se deben utilizar siempre y cuando ofrezcan nueva información (Holmstrom, 1979; Banker y Datar, 1989; Milgrom y Roberts, 1992; Feltham y Xie, 1994) a los principales, que les permita ofrecer incentivos a los agentes para promover la congruencia de objetivos y el cumplimiento de sus fines. Por tanto, se considera que existirá una relación positiva entre el uso de medidas de valoración del rendimiento y el empleo de sistemas de incentivos.
- *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 qué comportamientos deben seguirse y qué otros deberían evitarse (Trice y Beyer, 1993; Fuente *et al.*, 1997), reforzando el sistema de reglas y la configuración del poder. Cuanto mayor sea el tiempo que un individuo necesita para comprender la forma de funcionamiento de una entidad, menor debería ser el uso de incentivos,

ya que podrían tener un efecto desmotivador al colocar al individuo en una situación de inferioridad frente a compañeros que lleven más tiempo en la entidad. En consecuencia, se espera una relación negativa entre una cultura organizativa más compleja y el uso de sistemas de incentivos.

–*Tamaño*. Otro efecto que se observa en las organizaciones cuando aumentan su dimensión es que 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 organización. 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). En consecuencia, será más frecuente el uso de sistemas de incentivos a medida que aumenta el tamaño de la organización, con el fin de reducir los denominados costes de influencia y alinear los intereses y objetivos de un número cada vez mayor de personas con funciones de utilidad diversas. De este modo, se espera una relación positiva entre el tamaño de la organización y el uso de sistemas de incentivos.

MUESTRA, VARIABLES, MODELO Y METODOLOGÍA

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 Es-

paña– gestionan recursos que han superado los 1.000 millones de euros en el año 2006, los 1.200 millones en el 2007 o los 1.300 millones en el año 2008 –último año del que se dispone de información–, prueba de la consolidación que han experimentado estas organizaciones como agentes fundamentales en el subsector de la cooperación al desarrollo. La canalización de una parte sustancial de los fondos públicos –procedentes del Gobierno nacional, de los Gobiernos regionales o de la Unión Europea– destinados a la cooperación internacional al desarrollo a través de las ONGD, unida a una mayor concienciación y sensibilización de la población de los países del norte que ha supuesto 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 registradas en la AECID –Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo– y asociadas en la CONGDE (Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de España), 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. Esta muestra se extrajo a partir de la población de ONGD registradas en la AECID en el año 2002 que, según datos del Ministerio de Asuntos Exteriores, ascendía a un total de 580 organizaciones, de las cuales seleccionamos las 39 que estaban asociadas en la CONGDE y que tenían forma jurídica de fundación o asociación de utilidad pública, aunque al declinar 2 de ellas participar en nuestra investigación, la muestra final se conformó con 37 organizaciones.

Tanto el incremento de los fondos privados como públicos recibidos por las ONGD de la muestra en los últimos nueve años supone que estas organizaciones son una representación de las más importantes ONGD en el sector de la cooperación. Al observar la procedencia de los fondos obtenidos por las 37 organizaciones de la muestra, como ponen de manifiesto sus memorias anuales, se puede inferir que entre las enti-

dades analizadas se encuentran, además de las organizaciones cuyo presupuesto está supeditado a los fondos públicos, aquellas que velan por una autonomía financiera e independencia ideológica, manteniendo un elevado porcentaje de donaciones privadas como fuente de recursos. En relación con el total de ONGD españolas que reciben subvenciones de la AECID en el año 2002, el porcentaje de recursos percibidos por las organizaciones que se incluyen en la muestra supone una cantidad superior al 65% (algo más de 52 millones de euros), 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 AECID. A este respecto conviene señalar que muchas de las entidades inscritas en este registro están legalmente constituidas, pero que prácticamente no llevan a cabo ninguna actividad, por lo que nuestra muestra representa una proporción muy significativa de las ONGD con actividad real. Finalmente, resulta destacable el volumen total de fondos tanto públicos como privados gestionados por las organizaciones de la muestra, que asciende a 530 millones de euros el año en que se recabaron los datos, cifra que refuerza la importancia de este subsector y de las organizaciones que lo componen.

VARIABLES

Esta sección describe cómo 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. Algunas de las medidas, tales como el nivel de delegación de derechos de decisión y los sistemas de incentivos, 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 (los instrumentos empleados se reproducen en el anexo) se tomó como medida el resultado obtenido en el análisis factorial⁸. Los datos fueron recopilados por medio de un cuestionario diseñado a partir del planteado por Widener, Shackell y Demers (2008) y adaptado a las entidades sin fines de lucro, desarrollado a través de entrevistas personales en profundidad a los responsables del departamento de proyectos de cada una de las 37 ONGD analizadas, en el transcurso del año 2004, por lo que la información recabada corresponde al año 2003.

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 por 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 (véase tabla 1) que resumía adecuadamente la información contenida en esta variable –los test de la Chi cuadra-

Tabla 1.- Matriz de componentes del análisis factorial

COMPOSICIÓN DE LA MATRIZ DE COMPONENTES (CORRELACIONES)					
DELEGACION DE DERECHOS DE DECISION (DEL)		SISTEMAS DE INCENTIVOS (INC)		MEDIDAS DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO (REN)	
DEL1	0,74	INC1	0,69	REN1	-0,32
DEL2	0,89	INC2	0,58	REN2	0,28
DEL3	0,62	INC3	0,69	REN6	0,48
DEL4	0,72	INC4	0,56	REN7	0,87
DEL5	0,69	INC5	0,78	REN8	0,89
DEL6	0,68			REN9	0,77
Autovalor	3,18	Autovalor	2,19	Autovalor	2,53
Varianza explicada	45,47%	Varianza explicada	43,85%	Varianza explicada	42,14%

Método de extracción: componentes principales.

do y el coeficiente alfa de Cronbach (0,73) dan apoyo al uso de esta medida de seis ítems como un constructo unidimensional—.

—*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 (Gómez Mejía *et al.*, 2004); promoción (Delaney y Huselid, 1996); financiación de viajes, dietas y otros gastos relacionados con la actividad (Collins y Yeager, 1988; Balkin y Gómez Mejía, 1990; Gray y Cannella, 1997); incremento del salario fijo (Balkin y Gómez Mejía, 1990; Lambert *et al.*, 1993; Bushman *et al.*, 1996; Brickley y Van Horn, 2002); y retribución monetaria variable (Balkin y Gómez Mejía, 1990; Lambert *et al.*, 1993; Baiman *et al.*, 1995; Holthausen *et al.*, 1995; 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 (véase tabla 1) que resume adecuadamente la información de esta variable —los test de la Chi cuadrado y el coeficiente alfa de Cronbach (0,75) respaldan el uso de esta medida de cinco ítems como un constructo unidimensional—.

VARIABLES PREDETERMINADAS

—*Medidas de valoración del rendimiento (REN)*. Proponemos un instrumento compuesto por 11 ítems relacionados tanto con el marco lógico

como con la misión y los objetivos de las ONGD. Los entrevistados tenían que elegir los cinco ítems más relevantes y calificar su grado de importancia para medir el rendimiento de los empleados utilizando para ello una escala Likert de cinco niveles, donde 1 significa que la medida en cuestión nunca se utiliza para valorar el rendimiento y 5 indica que se utiliza siempre. Se utilizaron los resultados obtenidos al realizar el análisis factorial sobre los ítems 30, 31, 35, 36, 37 y 38 —puesto que los restantes no eran utilizados en ningún caso por el responsable del departamento de proyectos— como resumen adecuado de la información (véase tabla 1) de esta variable —los test de la Chi cuadrado y el coeficiente alfa de Cronbach (0,74) dan sustento al uso de esta medida de seis ítems como un constructo unidimensional—.

—*Conocimiento de la cultura organizativa (CULT)*. Basándonos en estudios empíricos previos (Gupta y Govindarajan, 1984, 1986; Krafft, 1999; 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 (*PROY1*). 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; Indjejikian y Nanda, 2002; Christie *et al.*, 2003), puesto que estas 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. En la ecuación 2 hemos incluido una medida alternativa relacionada como es el número de proyectos en ejecución y concedidos que tiene la entidad en el momento presente (*PROY2*), que nos muestra su tamaño actual,

mientras que la primera nos da una idea de su evolución dinámica. Ambas medidas fueron estandarizadas de modo que tengan media cero y varianza unitaria.

Variables de control para la ecuación 1 (delegación de autoridad)

–*Formalización (FORM)*. 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 (Hall, Haas y Johnson, 1967; Thompson, 1967; Mintzberg, 1992), lo que supone que se permite a su personal tomar decisiones en distintos lugares de la organización pero sin ningún margen discrecional. En consecuencia, se espera una relación negativa entre la formalización y la delegación de derechos de decisión. Siguiendo los estudios de Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968); Gordon y Narayanan (1984); Osborne (1998); Schmid (2002); Álvarez, Vázquez y Santos (2003) y Leiter (2005), hemos medido la formalización 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 específico del individuo (EDUC)*. La mayor formación de los trabajadores ha producido un cambio en el equilibrio de poder en la relación de empleo, sobre todo, entre los trabajadores altamente cualificados que desempeñan tareas con fuerte contenido de conocimiento o con habilidades muy específicas, ya que los activos intangibles que aportan aumentan el valor de la organización, pero presentan más dificultades para su control (Rousseau y Shperling, 2003). 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 la delegación de derechos de

decisión, puesto que el potencial de conocimiento que incorpora el empleado le capacita para adoptar decisiones sobre ámbitos de diversa índole. El conocimiento específico del individuo fue medido utilizando una variable ampliamente empleada en la literatura, como es el nivel de educación alcanzado por el empleado (Leete, 2000; Ruhm y Borkoski, 2003; Abernethy *et al.*, 2004; Leiter, 2005). Los responsables del departamento de proyectos debían determinar 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 máster o doctor.

Variables de control para la ecuación 2 (sistemas de incentivos)

–*Estructura organizativa (DOS)*. La descentralización promueve el procesamiento de información entre aquellas unidades organizativas, grupos o individuos que están más próximos al trabajo que estén desempeñando (Fuente *et al.*, 1997), al tiempo que mitiga las barreras a la comunicación que inhiben la generación de conocimiento y su puesta en común para el desarrollo y ejecución de acciones de respuesta ante los problemas planteados (Kohli y Jaworski, 1990), que ocasiona la concentración de autoridad en los procesos de toma de decisiones. Al no tener que coordinar actividades con unidades homólogas y al evitar la necesidad de procesar la información a través de la escala jerárquica, se puede dar respuesta a los hechos que les afectan con mayor rapidez (Davis, Robinson, Pearce y Park, 1992). La descentralización no es compatible con una excesiva supervisión directa, por lo que la organización tiene que confiar necesariamente en la preparación de su personal y utilizar sistemas de incentivos que permitan compensar el mayor nivel de autonomía y autoridad de las unidades organizativas (Brickley *et al.*, 2004). Por ello, se espera una relación positiva entre una estructura organizativa más descentralizada y el uso de sistemas de incentivos. Hemos medido la descentralización de la estructura organizativa por medio

de una escala que propone cinco tipos diferentes de organización en orden creciente en cuanto al grado de descentralización, desde la estructura funcional hasta la multidivisional, basándonos en los trabajos empíricos de Grinyer y Yasai-Ardanaki (1980, 1981) y Markides y Williamson (1996).

–*Permanencia directiva (PERM)*. La presencia del fundador tal y como la continuidad en el cargo del director general de la entidad no lucrativa son señales del mantenimiento de los fines originales para los que la ONGD fue constituida. Los individuos o instituciones promotoras de la organización se suponen defensores de la motivación original para la que esta fue creada, y continuadores, por lo tanto, de su política altruista inicial (Hudson, 1995), por lo que buscarán contratar directivos y empleados que compartan su visión, siendo necesario un menor control para que trabajen hacia la consecución de los mismos objetivos que el fundador (Leete, 2000), por cuanto mostrarán un mayor compromiso con el cumplimiento de la misión que define la existencia de la organización (Kotler y Andreasen, 1996). Sin embargo, la mayor motivación intrínseca que poseen los empleados de estas organizaciones es costosa y frágil (Frey, 1993) por lo que debe ser reforzada y complementada con motivadores extrínsecos. En consecuencia, se puede esperar una relación positiva entre la continuidad del fundador/director general de la organización y el uso de sistemas de incentivos. Esta variable, tomando como base estudios empíricos previos (Bushman *et al.*, 1996; Gray y Cannella, 1997; Sanders, 2001; Abernethy *et al.*, 2004), fue medida como el número de años que el fundador de la organización o el director general –si este puesto no es desempeñado por la misma persona– lleva al frente de la entidad.

–*Alcance de control (ALC)*. El grado de control depende de la intensidad y de la frecuencia con la que el directivo se relaciona con sus subordinados; asimismo, se relaciona negativamente con la complejidad, es decir, cuanto más diferentes sean entre sí las actividades que debe supervisar un directivo, menor será el número de subordinados que se puede controlar (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). Establecer

un alcance de control apropiado tiene gran trascendencia para la organización, puesto que si es demasiado amplio y se pierde el control sobre los subordinados, pueden aparecer conflictos de intereses al perseguir cada individuo sus propios objetivos en perjuicio de las metas globales de la organización, y si es demasiado estrecho se está infrutilizando el tiempo de los directivos que es un recurso escaso y costoso. Por todo ello, podemos reconocer la influencia del alcance de control sobre los sistemas de incentivos de la organización y pronosticar una relación positiva entre un mayor alcance de control y el uso de sistemas de incentivos. Hemos medido esta variable como el número de empleados bajo la supervisión del coordinador del departamento de proyectos, una medida ampliamente utilizada en la literatura (Pugh *et al.*, 1968; Lambert *et al.*, 1993; Leiter, 2005). Con el objetivo de evitar el efecto distorsionador que sobre la estimación se podría derivar de su elevada dispersión, hemos introducido esta variable en términos logarítmicos.

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 los sistemas de incentivos– 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 e incentivos– 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:

$$DEL = \alpha_0 + \alpha_1 INC + \alpha_2 REN + \alpha_3 FORM + \alpha_4 CULT + \alpha_5 EDUC + \alpha_6 PROY1 + \varepsilon_{1t}$$

$$INC = \beta_0 + \beta_1 DEL + \beta_2 REN + \beta_3 DOS + \beta_4 CULT + \beta_5 PROY2 + \beta_6 PERM + \beta_7 ALC + \varepsilon_{2t}$$

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.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos al estimar el modelo por el procedimiento de mínimos cuadrados en dos etapas se muestran en la tabla 2.

Los resultados para la ecuación (1) proporcionan una fuerte evidencia de que un mayor uso de incentivos extrínsecos tiene un efecto negativo sobre los niveles de delegación (H_{1b}). 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

Tabla 2.- Ecuaciones y resultados de la estimación del modelo de ecuaciones simultáneas

Parámetro	ECUACIÓN 1: $DEL = \alpha_0 + \alpha_1 INC + \alpha_2 REN + \alpha_3 FORM + \alpha_4 CULT + \alpha_5 EDUC + \alpha_6 PROY1 + \varepsilon_{1t}$		ECUACIÓN 2: $INC = \beta_0 + \beta_1 DEL + \beta_2 REN + \beta_3 DOS + \beta_4 CULT + \beta_5 PROY2 + \beta_6 PERM + \beta_7 ALC + \varepsilon_{2t}$	
	Signo esperado	Coefficiente estimado (estadístico <i>t</i>)	Signo esperado	Coefficiente estimado (estadístico <i>t</i>)
Constante		1,500 [1,608]		0,937 [1,602]
DEL			(+)	-0,419 * [-2,062]
INC	(-)	-0,401 * [-2,277]		
REN	(+)	0,335 * [2,047]	(+)	0,405 * [2,346]
FORM	(-)	0,353 * [2,438]		
CULT	(-)	-1,010 *** [-4,709]	(-)	-0,579 * [-2,394]
EDUC	(+)	0,263 [1,355]		
PROY1	(+)	0,555 *** [3,636]		
PROY2			(+)	0,606 *** [3,610]
DOS			(+)	0,225 * [2,203]
PERM			(+)	0,037 * [2,242]
ALC			(+)	-0,737 [-1,810]
	<i>N</i> = 37 $R^2 = 0,540$ R^2 ajustado = 0,448		<i>N</i> = 37 $R^2 = 0,456$ R^2 ajustado = 0,325	

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

relevante para el problema se verán neutralizados.

Una mayor aplicación de medidas de valoración del rendimiento (*REN*) 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.

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 están delegando cuando formalizan mucho las 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, valores y criterios de la organización (*CULT*) se relaciona negativa y significativamente con la delegación de autoridad, esto es, cuanto mayor sea el tiempo que un individuo necesita para comprender la forma de funcionamiento de una entidad y estar en igualdad de condiciones con los compañeros que tienen una mayor experiencia, menor será la autoridad que se le delegue puesto que si no conoce la idiosincrasia de esa organización no está en condiciones de asumir mayores responsabilidades.

El conocimiento específico del individuo (*EDUC*) y el tamaño de la organización (*PROY1*) 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 2 presenta los resultados para la ecuación (2). En contra de nuestras previsiones, cuando aumenta la delegación –se permite que sean las personas con un mejor conocimiento las que tomen las decisiones, con independencia de la posición que ocu-

pen dentro de la jerarquía de la organización– se hace un menor uso de los incentivos extrínsecos (H_{1a}) para alinear los objetivos individuales con los organizativos. Este argumento, válido cuando se utilizan incentivos extrínsecos, puede fallar en las entidades no lucrativas por la posible presencia de incentivos intrínsecos, ya que el aumento de la responsabilidad que supone la delegación puede convertirse en un estímulo suficientemente poderoso para facilitar la identificación de objetivos individuales y organizativos (Brickley y Van Horn, 2002; Speckbacher, 2003).

Por su parte, un mayor empleo de medidas de valoración del rendimiento (*REN*) incrementa 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.

Nuestros resultados ponen también de manifiesto que la descentralización de la estructura organizativa (*DOS*), el tamaño de la organización (*PROY2*) y la permanencia del fundador/director general de la entidad en su puesto (*PERM*) influyen positiva y significativamente sobre el empleo de incentivos extrínsecos, mientras que una elevada complejidad de la cultura, valores y criterios de la organización (*CULT*) tiene un efecto negativo y significativo sobre el uso de incentivos extrínsecos, tal y como se había pronosticado. La relación negativa entre el alcance de control (*ALC*) y la utilización de incentivos extrínsecos es inconsistente con la teoría de la agencia, puesto que un mayor alcance de control puede conllevar un control menos estricto de los subordinados, dándose la oportunidad para que se desarrollen comportamientos oportunistas. No obstante, cuanto mayor es el alcance, más individuos controla un directivo de forma directa, y es de esperar que nos encontremos ante empleados que disponen de mayor autonomía y que, podemos intuir, valorarán especialmente otro tipo de incentivos con un componente más intrínseco, por lo que la necesidad de utilizar incentivos extrínsecos para lograr que esos subordinados se alineen con los objetivos de la organización es menor.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

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 organizaciones no lucrativas, analizamos dos de las principales decisiones de diseño organizativo a las que se enfrentan los directivos: delegar autoridad a los empleados para lograr un mejor aprovechamiento de sus conocimientos y capacidades y proporcionar un conjunto de incentivos que garantice que esos empleados no hacen un uso interesado de 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, los sistemas de incentivos son mucho más amplios que en el caso de las empresas, y en su diseño intervienen incentivos de naturaleza tanto extrínseca, sean o no monetarios, como intrínseca. Sorprende que el incremento de la delegación no vaya asociado con un mayor uso de incentivos extrínsecos que orienten el esfuerzo del empleado hacia las metas de la organización y eviten que utilice esa capacidad concedida en provecho propio, como resulta previsible siguiendo los postulados de la teoría de la agencia. Este resultado es sumamente interesante para los gestores de ONGD, puesto que evidencia la importancia que pueden tener los incentivos intrínsecos y la necesidad de desarrollar acciones que mantengan y refuercen este tipo de motivación, que en gran medida diferencia a los empleados del tercer sector frente a los del sector empresarial. Así, a la hora de trasladar ciertas prácticas de incentivos extrínsecos que han mostrado su validez en el sector empresarial, sería de gran utilidad para los profesionales conocer bajo qué condiciones es conveniente aplicarlas, en qué circunstancias no resultan recomendables y con qué intensidad deben ponerse en práctica, de modo que la combinación de incentivos extrínsecos e intrínsecos sea complementaria en lugar de sustitutiva en la motivación del agente, y se puedan alcanzar resultados óptimos.

En segundo lugar, el coste de la delegación, determinado por los sistemas de incentivos aplicados, también es palpable en este tipo de entidades, ya que cuando es elevado se tiende a disminuir la delegación en el agente. Por más justificada que pueda venir la delegación por la adopción de decisiones de mayor calidad, los gestores de las ONGD no deben perder de vista que cuentan con recursos muy limitados concedidos para fines muy concretos, por lo que la aplicación de incentivos tiene que estar totalmente justificada en términos de la ventaja que genera para que no se pueda interpretar como una violación de la restricción de la no distribución. Además, el grado de delegación 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. Teniendo en cuenta que los proyectos de cooperación al desarrollo pretenden conseguir múltiples objetivos –algunos de muy difícil medición– y que se ven sometidos a gran número de contingencias por las carencias existentes en las zonas donde se desarrollan, todavía queda margen de mejora a la hora de diseñar medidas de rendimiento más precisas, si bien es necesario destacar que en este aspecto se ha avanzado de manera sustancial.

Otro resultado sumamente interesante es que 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 su profesionalidad y cualificación y, por ende, los niveles de delegación. En este sentido, los gestores de las ONGD deben realizar un importante esfuerzo de comunicación para transmitir a la sociedad que el rendimiento es una cuestión de especial trascendencia en este sector, porque a través de su mejora se puede lograr realizar un mayor número de intervenciones en las poblaciones beneficiarias de los proyectos de cooperación al desarrollo al tiempo que se reduce la presión sobre los donantes.

De igual modo, un mayor empleo de los sistemas de incentivos extrínsecos provoca un ma-

por uso de medidas de valoración del rendimiento. En este aspecto también deben hacer hincapié los responsables de las ONGD, ya que una de las principales preocupaciones que la utilización de incentivos genera entre los donantes es que sus recursos acaben distribuidos en forma de mayores salarios del personal contratado en lugar de revertir en las necesidades que motivaron su concesión. Demostrar que esos incentivos han venido asociados a un mayor control del rendimiento ayudará a eliminar estas suspicacias y contribuirá a mejorar la eficiencia de la organización.

Por lo que respecta a las variables de control que estudios previos han identificado como factores determinantes de las decisiones de delegación e incentivos, 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 períodos de tiempo para asimilar los fines y valores, de modo que se pueda desarrollar todo el potencial de la persona, por lo que sería muy conveniente proporcionar a los nuevos contratados una formación inicial a su llegada a la organización que facilite su adaptación y reduzca el tiempo necesario para que sean plenamente productivos. El tamaño se manifiesta como un elemento fundamental para las dos decisiones de diseño analizadas; 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, el número de personas que en ellas trabajan y el volumen de fondos gestionados, necesitan profesionalizarse y adecuar su diseño organizativo a los nuevos retos que un entorno incierto y altamente dinámico les plantea. Es por ello que los responsables de estas entidades deben perder el miedo a utilizar prácticas de gestión que han mostrado su validez en el ámbito empresarial, siempre, claro está, adaptándolas a las singularidades que caracterizan estas entidades, puesto que su aplicación se traducirá en un funcionamiento más eficaz y eficiente y en una

mejor capacidad de respuesta de sus organizaciones.

En todo caso, no se puede establecer *a priori* un óptimo delegación-incentivos para cada entidad, ya que son muchos los factores que ejercen influencia, por lo que los gestores de las ONGD deberán valorar con qué personal cuentan, la complejidad de las actuaciones que llevan a cabo y los desafíos que conllevan las estrategias que implantan para facilitar el cumplimiento de su misión. Aunque delegar es la tendencia que actualmente parece imponerse, para lograr un mejor uso de un recurso tan crítico como es el conocimiento de sus recursos humanos, no siempre será la opción óptima, dependerá del tipo de conocimiento necesario para la decisión –dónde se encuentra, su especificidad y dificultad de transmisión–, así como de los sistemas de control e incentivos que se puedan diseñar e implementar para cada situación organizativa, para evitar que la autoridad delegada se termine utilizando para perseguir objetivos distintos a los que motivaron su concesión.

No podemos dejar de señalar algunas de las limitaciones a las que están sujetas los hallazgos de este trabajo. Se trata de un análisis de equilibrio parcial, puesto que ningún estudio empírico puede modelar simultáneamente todas las decisiones de diseño organizativo. En este sentido, el aislamiento de las variables exógenas para identificar las ecuaciones simultáneas es difícil, por lo que puede haber otros determinantes y otras variables de control que influyan sobre las decisiones de diseño organizativo consideradas –delegación e incentivos–. Hay que tener en cuenta el potencial error de medida, ya que los datos de los cuestionarios recogen las percepciones de los participantes, lo que puede provocar sesgos, aunque, como afirman Abernethy, Bouwens y Van Lent (2001), no hay razón para pensar que la información de un cuestionario contenga más errores de medida que cuando se manipulan los datos de archivo o errores en su registro. Además, el uso de escalas multi-ítem contribuye a mitigar el problema del potencial error de medida. También es preciso señalar que la forma de medición de algunas variables puede ser mejorable como, por ejemplo, la forma de hacer operativo el tamaño de la organización a través del

número de proyectos, cuestión que la literatura todavía no ha resuelto a diferencia de la literatura empresarial, que dispone de medidas más refinadas. En cuanto a los incentivos, solamente hemos valorado los extrínsecos, más fácilmente controlables por la organización, aunque en este sector los intrínsecos tienen una gran importancia, aspecto que deberá ser abordado en trabajos posteriores para determinar en qué circunstancias pueden ser complementarios y en cuáles puede darse un efecto exclusión entre ambos tipos. Los datos con los que se realiza el análisis corresponden al año 2003; sin embargo, su vigencia es plena ya que a comienzos de la presente década las ONGD analizadas realizaron un importante esfuerzo de reestructuración para adaptarse a las nuevas exigencias que les plantean tanto los donantes como el entorno en el que se desenvuelven y la creciente complejidad en la que deben desarrollar su actividad, en un intento por mejorar su profesionalización. Finalmente, este estudio analiza observaciones de entidades sin ánimo de lucro de un mismo sector (cooperación al desarrollo) recogidas en el mismo período temporal; sería de gran interés hacerlo extensible a otro tipo de entidades no lucrativas para verificar si se mantienen los resultados.

A pesar de estas limitaciones, el trabajo realiza una importante contribución a la literatura empírica sobre las decisiones de diseño organizativo, por cuanto analiza simultáneamente la interrelación de la delegación de autoridad y los sistemas de incentivos. Además, la aplicación tiene lugar en un campo de tanto interés en la actualidad como es el de las entidades sin ánimo de lucro, menos estudiado que las empresas y, hasta donde conocemos, sin evidencia sobre esta interrelación. Este estudio proporciona una de las primeras evidencias empíricas sobre la naturaleza conjunta de las decisiones de delegación e incentivos en el tercer sector.

ANEXO

INSTRUMENTOS UTILIZADOS

1. DELEGACIÓN DE DERECHOS DE DECISIÓN: ¿En qué medida tienen las personas que dependen directamente de usted autoridad para tomar las siguientes decisiones? 1) "Ninguna autoridad", y 5) "Toda la autoridad".
10. *DEL1*: Identificación de proyectos.
11. *DEL2*: Formulación de proyectos.

12. *DEL3*: Selección de proyectos.
13. *DEL4*: Asignación de recursos y ejecución del proyecto.
14. *DEL5*: Evaluación del proyecto.
15. *DEL6*: Búsqueda de fuentes de financiación.

2. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS: De los tipos de incentivos que se enumeran a continuación, determine el grado de importancia que tienen en la motivación del personal contratado que depende directamente de usted. 1) "Ninguna" y 5) "Mucha".

20. *INC1*: Seguridad en el empleo.
21. *INC2*: Promoción.
22. *INC3*: Formación.
23. *INC4*: Financiación de viajes, dietas y otros gastos relacionados con la actividad.
24. *INC5*: Incremento del salario fijo.
25. *INC6*: Retribución variable (*monetaria*).

3. MEDIDAS DE RENDIMIENTO: De todas las medidas para valorar el rendimiento del personal contratado que se enumeran a continuación, indique las cinco que considera prioritarias y determine su grado de importancia: 1) "Nunca la utilizo", y 5) indica que "Siempre la utilizo".

30. *REN1*: Implicación de la población beneficiaria de sus proyectos.
31. *REN2*: Capacidad de gestión de los proyectos y de relación con la contraparte.
32. *REN3*: Número de proyectos que ha conseguido.
33. *REN4*: Cuantía de las donaciones conseguidas para sus proyectos.
34. *REN5*: Coste de obtención de fondos para sus proyectos.
35. *REN6*: Calidad de sus proyectos.
36. *REN7*: Proyectos incorrectamente identificados.
37. *REN8*: Proyectos mal formulados.
38. *REN9*: Inadecuada selección de proyectos.
39. *REN10*: Ejecución ineficiente del proyecto.
40. *REN11*: Proyectos cerrados (*en plazo, resultados, etc.*) sobre proyectos totales.

NOTAS

1. Los incentivos intrínsecos "*soft incentives*" se refieren al impacto que tienen la misión y los fines de la organización no lucrativa sobre el comportamiento del agente.
2. El sistema de incentivos será un *mix* de incentivos variables, tanto intrínsecos como extrínsecos. El sistema de incentivos, en las entidades sin fines de lucro españolas, casi nunca incluye la retribución dineraria de carácter variable.
3. Aunque pueda parecer extraño utilizar la palabra "beneficio", las entidades sin fines de lucro si que pueden obtener beneficios, lo que no pueden –por la restricción de la no distribución– es expropiarlos de la organización donde se generan, debiendo ser utilizados en esta misma.
4. Hay que considerar que el comportamiento de los agentes en este tipo de entidades sigue siendo de aversión al riesgo.
5. Esta relación puede no ser tan clara en las entidades sin fines de lucro, ya que el uso de sistemas

de incentivos (utilizados como medidas de disciplina) no conlleva el mismo nivel de riesgo sobre el agente que en las empresas, puesto que su retribución no está en juego. Además, a diferencia de las empresas, donde los incentivos proporcionados al agente como compensación variable suponen una disminución en la función de utilidad del principal a causa de la reducción del beneficio residual, en las entidades no lucrativas este conflicto potencial podría verse mitigado dado que el principal no recibe el beneficio residual y los agentes no tienen compensación monetaria variable.

6. Aunque pueda resultar difícil de entender una relación positiva y negativa entre dos variables en el mismo período de tiempo, este tipo de relaciones son bastante frecuentes en los modelos de ecuaciones simultáneas. A modo de ejemplo, en el modelo macroeconómico keynesiano estándar, el tipo de interés influye negativamente sobre la producción; sin embargo, la producción influye positivamente sobre el tipo de interés (Barro, 1993). Otros ejemplos son los estudios de Abernethy, Bouwens y Van Lent (2001) o Nagar (2002).
7. El marco lógico, como modelo de trabajo internacional para el desarrollo de los proyectos de cooperación, divide las actuaciones de que consta un proyecto en cinco fases: *identificación* de la necesidad que justifica el proyecto; *formulación*, que recoge las acciones a realizar, así como el personal y los recursos que serán necesarios y los plazos previstos para su ejecución; *selección*, en la que se eligen los proyectos que se van a poner en práctica en función de la urgencia de la actuación y la disponibilidad de fondos; *ejecución*, en la que se transfiere el personal y los recursos necesarios para materializar el proyecto seleccionado; y *evaluación* para comprobar la consecución de objetivos.
8. El análisis factorial se llevó a cabo aplicando el método de componentes principales, reteniendo aquellos factores con un *eigenvalue* mayor a la unidad (Nunnally y Bernstein, 1994).

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ABERNETHY, M.A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. (2001): *Decentralization, Interdependence and Performance Measurement System Design: Sequences and Priorities*. (Discussion Paper, 28). Tilburg University, Center for Economic Research.
- ABERNETHY, M.A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. (2004): "Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms", *The Accounting Review*, vol. 79, núm. 3, pp. 545-570.
- AGHION, P.; TIROLE, J. (1997): "Formal and Real Authority in Organizations", *Journal of Political Economy*, vol. 105, núm. 1, pp. 1-29.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M.L. (1999): "Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas en las organizaciones no lucrativas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 19-40.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M.L. (2003): "Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15, pp. 67-98.
- ANDRÉS ALONSO, P.; MARTÍN CRUZ, N.; ROMERO MERINO, M.E. (2006): "The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence from Nongovernmental Development Organizations in Spain", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, núm. 4, pp. 588-604.
- BAIMAN, S.; LARCKER, D.F.; RAJAN, M.V. (1995): "Organizational Design for Business Units", *Journal of Accounting Research*, vol. 33, núm. 2, pp. 205-229.
- BAIMAN, S.; RAJAN, M.V. (1995): "Centralization, Delegation and Shared Responsibility in the Assignment of Capital Investment Decision Rights", *Journal of Accounting Research*, vol. 33 (Suppl.), pp. 135-164.
- BALKIN, D.B.; GÓMEZ MEJÍA, L.R. (1990): "Matching Compensation and Organizational Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 2, pp. 153-169.
- BANKER, R.D.; DATAR, S.M. (1989): "Sensitivity, Precision, and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation", *Journal of Accounting Research*, vol. 27, núm. 1, pp. 21-39.
- BARRO, R. (1993): *Macroeconomics*. 4ª ed. Singapore, PRC: Wiley.
- BRICKLEY, J.A.; SMITH, C.; ZIMMERMAN, J. (1995): "The Economics of Organizational Architecture", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, núm. 2, pp. 19-31.
- BRICKLEY, J.A.; SMITH, C.; ZIMMERMAN, J. (2004): *Organizational Architecture: A Managerial Economics Approach*. 3ª ed. Boston: Irwin/McGraw Hill.

- BRICKLEY, J.A.; VAN HORN, R.L. (2002): "Managerial Incentives in Nonprofit Organizations: Evidence from Hospitals", *Journal of Law and Economics*, vol. 45, núm. 1, pp. 227-249.
- BUSHMAN, R.M.; INDJEKIAN, R.J.; PENNO, M. (2000): "Private Predecision Information, Performance Measure Congruity and the Value of Delegation", *Contemporary Accounting Research*, vol. 17, núm. 4, pp. 561-587.
- BUSHMAN, R.M.; INDJEKIAN, R.J.; SMITH, A. (1995): "Aggregate Performance Measures in Business Unit Manager Compensation: The Role of Intrafirm Interdependencies", *Journal of Accounting Research*, vol. 33 (Suppl.), pp. 101-128.
- BUSHMAN, R.M.; INDJEKIAN, R.J.; SMITH, A. (1996): "CEO Compensation: The Role of Individual Performance Evaluation", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 21, núm. 2, pp. 161-193.
- CHILD, J. (1973): "Predicting and Understanding Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, núm. 2, pp. 168-185.
- CHRISTIE, A.; JOYE, M.; WATTS, R. (2003): "Decentralization of the Firm. Theory and Evidence", *Journal of Corporate Finance*, vol. 9, núm. 2, pp. 3-36.
- DAVIS, P.S.; ROBINSON JR., R.B.; PEARCE II, J.A.; PARK, S.H. (1992): "Business unit Relatedness and Performance: A Look at the Pulp and Paper Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 5, pp. 349-361.
- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. (1983a): "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, núm. 2, pp. 301-325.
- FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. (1983b): "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, núm. 2, pp. 327-349.
- FELTHAM, G.A.; XIE, J. (1994): "Performance Measure Congruity and Diversity in multi-Task Principal/Agent Relations", *The Accounting Review*, vol. 69, núm. 3, pp. 429-53.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1986): "La estructura organizativa: un análisis contingente", *Investigaciones Económicas*, vol. 10, núm. 3, pp. 467-482.
- FOSS, N.J.; LAURSEN, K. (2005): "Performance Pay, Delegation and Multitasking Under Uncertainty and Innovativeness: An Empirical Investigation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 58, núm. 2, pp. 246-276.
- FREY, B.S. (1993): "Motivation as a Limit to Pricing", *Journal of Economic Psychology*, vol. 14, núm. 4, pp. 635-664.
- FUENTE SABATÉ, J.M.; GARCÍA TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L.A.; HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- GASPER, D. (2000): "Evaluating the Logical Framework Approach Towards Learning-Oriented Development Evaluation", *Public Administration and Development*, vol. 20, núm. 1, pp. 17-28.
- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY JR., J.H. (1994): *Organizations. Behavior, Structure, Processes*. 8ª ed. Boston, MA: Irwin/McGraw Hill.
- GLAESER, E.L. (2003): "Introduction", en E. Glaeser [ed.]: *The Governance of Not-for-Profit Organizations*, pp. 1-44. Chicago: University of Chicago Press.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (2004): *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- GORDON, L.A.; NARAYANAN, V.K. (1984): "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, núm. 1, pp. 33-47.
- GRAY, S.R.; CANNELLA JR., A.A. (1997): "The Role of Risk in Executive Compensation", *Journal of Management*, vol. 23, núm. 4, pp. 517-540.
- GREENE, W.H. (1997): *Econometric Analysis*. 4ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- GREENLEY, G.E. (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, núm. 1, pp. 46-66.
- GRINYER, P.H.; YASAI-ARDEKANI, M. (1980): "Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication", *Academy of Management Journal*, vol. 23, núm. 3, pp. 405-421.
- GRINYER, P.H.; YASAI-ARDEKANI, M. (1981): "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", *Academy of Management Journal*, vol. 24, núm. 3, pp. 471-486.
- GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 1, pp. 25-41.
- GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. (1986): "Resource Sharing among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications", *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 4, pp. 695-714.
- HALL, R.H.; HAAS, J.E.; JOHNSON, N.J. (1967): "Organizational Size, Complexity and Formalization", *American Sociological Review*, vol. 32, núm. 6, pp. 903-912.

- HAYEK, F.A. (1945): "The Use of Scientific Knowledge in Society", *American Economic Review*, vol. 35, núm. 4, pp. 519-530.
- HOLMSTROM, B. (1979): "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, vol. 10, núm. 1, pp. 74-91.
- HOLTHAUSEN, R.W.; LARCKER, D.F.; SLOAN, R.G. (1995): "Business Unit Innovation and the Structure of Executive Compensation", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, núm. 2-3, pp. 279-313.
- HORNGREN, C.; FOSTER, G.; DATAR, S. (2000): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 10ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- INDJEKIAN, R.; NANDA, D. (2002): "Executive Target Bonuses and what they Imply about Performance Standards", *The Accounting Review*, vol. 77, núm. 4, pp. 793-819.
- ITTNER, C.; LARCKER, D. (2001): "Empirical Research in Management Accounting: A Value-Based Management Perspective", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, núm. 1-3, pp. 349-410.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, pp. 305-360.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1992): "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", en L. Werin y H. Wijkander [ed.]: *Contract Economics*. Cambridge: Blackwell.
- KASARDA, J.D. (1974): "The Structural Implications of Social System Size: A Three Level Analysis", *American Sociological Review*, vol. 39, núm. 1, pp. 19-28.
- KHANDWALLA, P.N. (1974): "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, núm. 1, pp. 74-97.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 2, pp. 1-18.
- KOTLER, P.; ANDREASEN, A.R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 5ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KRAFFT, M. (1999): "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 3, pp. 120-134.
- KREPS, D. (1990): *A Course in Microeconomic Theory*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- LAMBERT, R.A.; LARCKER, D.F.; WEIGELT, K. (1993): "The Structure of Organizational Incentives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, núm. 3, pp. 438-461.
- LEETE, L. (2000): "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations", *Journal of Economic and Behavior Organization*, vol. 43, núm. 4, pp. 423-446.
- LEITER, J. (2005): "Structural Isomorphism in Australian Nonprofit Organizations", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 16, núm. 1, pp. 1-31.
- MARKIDES, C.C.; WILLIAMSON, P.J. (1996): "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 2, pp. 340-367.
- MAYNE, J.; ZAPICO GOÑI, E. (1997): *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- MELUMAD, N.; MOOKHERJEE, D.; REICHESLSTEIN, S. (1992): "A Theory of Responsibility Centers", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 15, núm. 4, pp. 445-484.
- MELUMAD, N.; REICHESLSTEIN, S. (1987): "Centralization Versus Delegation and the Value of Communication", *Journal of Accounting Research*, vol. 25 (Suppl.), pp. 1-18.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1990): "Bargaining and Influence Costs and the Organization of Economic Activity", en J. Alt y K. Shepsle [ed.]: *Perspectives on Positive Political Economy*, pp. 57-89. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1992): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MIRVIS, P.H.; HACKETT, E.J. (1983): "Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector", *Monthly Labor Review*, vol. 106, núm. 4, pp. 3-12.
- MONTANARI, J.R. (1979): "Strategic Choice: A Theoretical Analysis", *The Journal of Management Studies*, vol. 16, núm. 2, pp. 202-221.
- NAGAR, V. (2002): "Delegation and Incentive Compensation", *The Accounting Review*, vol. 77, núm. 2, pp. 379-395.
- NAULT, B.R. (1998): "Information Technology and Organization Design: Locating Decisions and Information", *Management Science*, vol. 44, núm. 10, pp. 1321-1335.
- NORAD (1999): *The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Project Planning*, 4ª ed. Oslo: Norwegian Agency for Development Cooperation.
- NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª ed. New York, NY: McGraw Hill.
- O'CONNOR, N.G.; DENG, J.; LUO, Y. (2006): "Political Constraints, Organization Design and Perfor-

- mance Measurement in China' State-Owned Enterprises", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, núm. 2, pp. 157-177.
- OSBORNE, S.P. (1998): "Organizational Structure and Innovation in U.K. Voluntary Social Welfare Organizations: Applying the Aston Measures", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations (Voluntas)*, vol. 9, núm. 4, pp. 345-362.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage through People: Problems and Prospects for Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; TURNER, C. (1968): "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, núm. 1, pp. 65-105.
- ROOMKIN, M.; WEISBROD, B. (1999): "Managerial Compensation and Incentives in For-Profit and Nonprofit Hospitals", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 15, núm. 3, pp. 750-781.
- ROUSSEAU, D.M.; SHPERLING, Z. (2003): "Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relation", *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 4, pp. 553-570.
- RUHM, C.; BORKOSKI, C. (2003): "Compensation in the Nonprofit Sector", *The Journal of Human Resources*, vol. 38, núm. 4, pp. 992-1021.
- SANDERS, W.G. (2001): "Incentive Alignment, CEO Pay Level, and Firm Performance: A Case of «Heads I win, Tails you Lose?»", *Human Resource Management*, vol. 40, núm. 2, pp. 159-170.
- SCHMID, H. (2002): "Relations between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations", *Public Personnel Management*, vol. 31, núm. 3, pp. 377-395.
- SIDA (2004): *The Logical Framework Approach: A Summary of the Theory Behind the LFA Method*. Stockholm: Swedish International Development Cooperation Agency.
- SPECKBACHER, G. (2003): "The Economics of Performance in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, núm. 3, pp. 267-281.
- STIGLITZ, J. (1994): *Wither Socialism?* Cambridge, MA: The MIT Press.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill
- TRICE, H.M.; BEYER, J.M. (1993): *The Cultures of Work Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- WAGGONER, D.B.; NEELY, A.D.; KENNERLEY, M.P. (1999): "The Forces that Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review", *International Journal of Production Economics*, vol. 60-61, pp. 53-60.
- WEBSTER, F.E. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, vol. 31, núm. 3, pp. 29-59.
- 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*, vol. 29, núm. 3-4, pp. 377-399.
- WIDENER, S.K.; SHACKELL, M.B.; DEMERS, E.A. (2008): "The Juxtaposition of Social Surveillance Controls with Traditional Organizational Design Components", *Contemporary Accounting Research*, vol. 25, núm. 2, pp. 605-638.