

LA CONSTRUCCIÓN DE LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA EN LAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO. EL CASO DE LAS ONGD EN ESPAÑA

Martín Pérez, V.

Martín Cruz, N.

Hernangómez Barahona, J.

Universidad de Valladolid

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es valorar el equilibrio de las fuerzas organizativas en la construcción de una arquitectura organizativa eficiente y, todo ello, bajo un enfoque de agencia. Los resultados del análisis empírico, llevado a cabo en las más importantes ONGD españolas durante el año 2003, ponen de relieve la gran importancia de la influencia mutua de la delegación de derechos de decisión, sistemas de incentivos y el uso de medidas de evaluación del rendimiento en el logro del equilibrio organizativo, lo que nos permite afirmar que, para el caso estudiado, la teoría se confirma.

PALABRAS CLAVE: Arquitectura Organizativa, Incentivos, Delegación, Rendimiento, ONGD.

ABSTRACT

The aim of this paper is to evaluate the balance of organizational components in the design of an efficient organizational architecture from an agency perspective. The results of the empirical analysis, performed in the most prominent Spanish NGDO throughout the year 2003, show the great importance of the mutual influence among the delegation of decision rights, the incentive systems and the use of performance measurements in the achievement of organizational equilibrium.

KEYWORDS: Organizational Architecture, Incentives, Delegation, Performance, 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 provocando el aumento de su dimensión y, en consecuencia, la necesidad de generar cambios en su organización interna. El directivo de cualquiera de estas organizaciones se enfrenta a uno de los mayores retos en el desarrollo de su actividad, como es el diseño de su arquitectura organizativa (Jensen y Meckling, 1976; Brickley, Smith y Zimmerman, 1995; 2004). Con este fin, y tomando el modelo de agencia como referencia, los sistemas de incentivos, las medidas del rendimiento de los trabajadores y la delegación de los derechos de decisión, serán los pilares fundamentales en la construcción de la arquitectura organizativa de las ONGD. De este modo, 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, la organización debe diseñar un sistema de recompensas y medidas del resultado obtenido por los trabajadores que proporcione los incentivos adecuados para que las decisiones tomadas incrementen el valor de la organización (Jensen y Meckling, 1992; Brickley et al., 1995; 2004).

Aunque la literatura teórica ha tratado con detalle la dependencia mutua entre estos tres aspectos del diseño organizativo, han sido escasos los trabajos de corte empírico, con excepción del de Nagar (2002), Demers, Shackell y Widener (2002; 2004) o el de O'Connor, Deng y Luo (2006). En el primero, se analiza la relación entre los sistemas de incentivos y la delegación de derechos de decisión, incluyendo las medidas de rendimiento como variable



moderadora; en el segundo trabajo, las autoras incluyen, además, las medidas del rendimiento como parte del modelo de relaciones endógenas; el tercero toma en consideración, simultáneamente, las tres dimensiones. Estos trabajos son realizados en empresas del sector bancario, el sector del comercio electrónico y en empresas chinas de propiedad estatal, respectivamente.

Nuestra aportación se deriva, precisamente, de la aplicación del modelo organizativo en el ámbito de las entidades sin fines de lucro (ENL) de la mano de los postulados 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 y permite valorar su organización interna desde la mencionada teoría. En concreto, profundizamos en el 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, a pesar de estar sufriendo un fuerte proceso de profesionalización, la actividad recae en participantes que prescindirían de ciertos incentivos monetarios de carácter variable y se sienten motivados con otros de carácter no monetario, tanto extrínsecos como intrínsecos. Finalmente, la inexistencia de medidas explícitas de evaluación del rendimiento no significa que dejen de existir otras de carácter implícito que utilizan la mayoría de estas organizaciones. Estas características, propias del tercer sector, hacen que la evaluación de la dependencia mutua entre los principales factores de la arquitectura organizativa sea enormemente enriquecedora.

Con el fin de poder obtener la información necesaria para el contraste de las relaciones planteadas entre los elementos básicos de la arquitectura organizativa, se procedió a la construcción de una base de datos a través de entrevistas personales en las 40 ONGD más importantes del sector de la cooperación internacional al desarrollo en España. El análisis se realizó a través de un modelo de ecuaciones simultáneas con el fin de contrastar las relaciones entre la delegación de derechos de decisión, los sistemas de incentivos y las medidas de evaluación del rendimiento. Los resultados del estudio permitieron confirmar que, en las ONGD españolas, la delegación de autoridad, los sistemas de incentivos y las medidas del rendimiento son aspectos que determinan el diseño organizativo de estas organizaciones.

El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera: en el segundo epígrafe, se introducen los tres elementos sobre los que se estructura la arquitectura organizativa de las entidades sin fines de lucro y las hipótesis sobre las relaciones que se producen entre ellos; seguidamente, se presenta la muestra, las variables, el modelo y la metodología utilizadas. En cuarto lugar, se introducen los resultados derivados del análisis de ecuaciones simultáneas y, finalmente, se exponen algunas de las principales conclusiones e implicaciones para la dirección de las entidades sin fines de lucro.

2. LOS TRES COMPONENTES NUCLEARES DE LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA

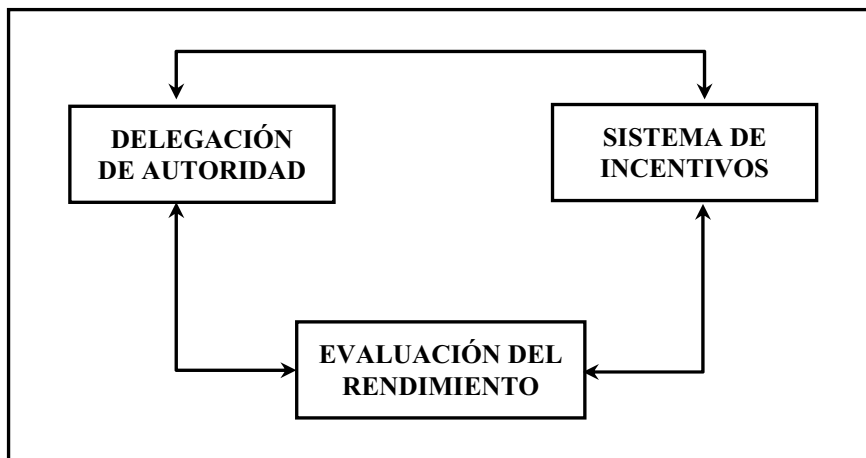
La teoría de la agencia permite, de forma consistente, reconocer los problemas organizativos y proponer una estructura eficiente para las organizaciones. En concreto, entiende que la organización, a diferencia de lo que ocurre en el mercado, debe asignar los derechos de decisión de modo que exista un 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, la organización debe diseñar un sistema de recompensas y medidas del resultado obtenido por los partícipes que proporcione los incentivos adecuados para que las decisiones tomadas incrementen el valor de la organización.

Al diseñar un sistema de incentivos, con el fin de lograr que los agentes ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización, es necesario plantear un sistema de medición de los resultados obtenidos. Igualmente, al delegar autoridad es necesario asignar responsabilidades sobre el resultado de la acción. La consecución de un equilibrio entre las tres variables implica diseñar la arquitectura organizativa más adecuada para la organización (Brickley et al., 1995; 2004). El esquema genérico de las relaciones entre las tres fuerzas organizativas (Figura 1), planteado a partir de los argumentos teóricos del enfoque de agencia y aplicado en las organizaciones sin fines de lucro, nos conduce a plantear la siguiente hipótesis general:

H1: Las decisiones de delegación de derechos de decisión, de aplicación de sistemas de incentivos y de diseño de medidas de evaluación del desempeño son interdependientes.

Figura 1: El equilibrio de la arquitectura organizativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Brickley, Smith y Zimmerman (2004).

Los resultados de los trabajos de Nagar (2002), Demers et al. (2002; 2004) y O'Connor et al. (2006) confirman las relaciones planteadas entre delegación de los derechos de decisión, sistemas de incentivos y medidas de evaluación del rendimiento desde la teoría de la agencia 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 organizaciones sin fines de lucro no carece de dificultades y dudas razonables. La inexistencia de propietarios en el sentido estricto de la palabra, el altruismo que envuelve las relaciones contractuales en este tipo de instituciones e incluso la dificultad en la medición de la eficiencia de las mismas, han sido barreras para la aplicación académica y práctica de los argumentos de la teoría de la agencia a las entidades sin fines de lucro.

No obstante, aunque 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), la indefinición en sí misma no significa una carencia absoluta de interés por la correcta asignación de sus contribuciones. 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. Cuando los flujos netos de caja se usan para aumentar la producción o reducir los precios de los bienes o servicios que la ENL provee, parte del riesgo de la generación de los flujos netos se desplaza hacia los consumidores y los proveedores de factores (Fama y Jensen, 1983b). Los clientes son incapaces, en la mayoría de las ocasiones, de evaluar los servicios que han recibido y supervisar a sus proveedores, causa por la cual han recurrido a ENL como forma institucional que ofrece la garantía de la no distribución como protección ante una sencilla expropiación por parte de las compañías abastecedoras (Weisbrod, 1977; Hansmann, 1980; Ben-Ner y Gui, 2002).

Sin embargo, los proveedores de los factores –donantes y voluntarios- que también asumen el riesgo residual de la asignación de sus recursos, están en mejores condiciones para acercarse a la actividad de la organización y exigir una participación activa en la misma que les permita supervisar el destino de sus aportaciones. En el caso de los voluntarios, su trabajo dentro de la propia entidad les convierte en partícipes activos de la misma, dotados con una capacidad de control directa que favorecerá una actividad supervisora de la gerencia por su parte (Ben-Ner, 1994). Los aportantes de recursos monetarios también están en condiciones de solicitar información sobre la utilización de esos fondos, dado que su contribución es voluntaria y pueden decidir cuándo hacerla y a qué organización, en función de la información que reciban. Es provechoso para todos ellos apoyar una ENL eficiente que realice el mismo trabajo con un ahorro de recursos, dado que se reduce la necesidad futura de inversiones adicionales para el desarrollo de un proyecto –lo que significa un ahorro para los donantes- (Fama y Jensen, 1985).

En este sentido, los proveedores de los factores –donantes y voluntarios- 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, pueden exigir una participación activa en la misma 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. 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; Jensen, 1994; Jensen y Meckling, 1994; Glaeser, 2003). Aun así, la traslación de la teoría de la agencia a las entidades no lucrativas debe hacerse con precaución, ya que los sistemas de incentivos y las medidas de resultados deben ser diseñadas de forma más amplia que para las empresas (Roomkin y Weisbrod, 1999; Brickley y Van Horn, 2002; Speckbacher, 2003) como veremos a continuación.

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 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. Además, los sistemas de incentivos son más amplios que en el caso de las empresas, pudiendo reconocer la gran importancia de 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 (tiempo y dinero), 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 a 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 (*H1a*): *un mayor nivel de delegación (DEL) en una organización implica un mayor uso de sistemas de incentivos² (INC).*

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, se espera una *relación negativa entre elevados niveles de incentivos (INC) y una mayor delegación (DEL) –H1b–*. Esta relación podría 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 impone el mismo nivel de riesgo sobre el agente que en las empresas dado que su retribución no está en juego. Además, y a diferencia de las empresas, en las que la provisión de incentivos al agente como retribución variable se traduce en una disminución de la utilidad del principal, al verse reducido su beneficio residual, en las ENL, dado que el principal no recibe el beneficio residual y los agentes no tienen retribución variable, este conflicto potencial podría verse reducido.

En relación con las medidas de evaluación del rendimiento y los sistemas de incentivos, se ha demostrado que las primeras se utilizan con el fin de incentivar a los empleados. En el tercer sector, la inexistencia del pago variable y de medidas explícitas de evaluación del rendimiento, no deja sin efecto el uso de ambos tipos de mecanismos a través de la aplicación de un sistema de incentivos variables no dinerarios y de medidas implícitas de evaluación no financieras⁵ tal como reconocen los directivos de estas entidades. 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 que garanticen el cumplimiento de sus fines. Por tanto, se considera que existirá una *relación positiva entre el uso de medidas de valoración del rendimiento (REN) y el empleo de sistemas de incentivos (INC) –H2a–*.

La relación, en sentido contrario, para las entidades sin fines de lucro será igualmente positiva ya que, en este tipo de organizaciones, el uso de sistemas de incentivos está relacionado con elementos intrínsecos y extrínsecos, diferentes de la retribución variable (no existen ni *bonus*, ni *stock options*). Cuanto mayor sea la motivación del agente relacionada con el sistema de incentivos, mayor será la necesidad de medir los resultados por éste alcanzados. En consecuencia, cuando las entidades sin fines de lucro utilicen sistemas de incentivos variables, tendrán que valorar de forma precisa el rendimiento de los trabajadores. En otras palabras, el uso de sistemas de incentivos implica que la organización debe poseer un conocimiento preciso sobre la relación que existe entre las actividades de los agentes y los resultados derivados directamente de éstas (Holmstrom, 1979; Banker y Datar, 1989; Feltham

y Xie, 1994; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997; Gibbons, 1998; Indjejikian; 1999). Todo ello nos lleva, –a diferencia de la relación planteada por Demers, Shackell y Widener (2002, 2004)– a plantear que *el uso de sistemas de incentivos (INC), estará asociado con un mayor uso de medidas del rendimiento (REN) –H2b–*.

En último lugar y, a partir de los postulados de la teoría de la agencia, no está claro el signo de la relación entre delegación y el uso de medidas de evaluación del rendimiento. En todo caso, cuando los costes de transferencia son muy elevados, la delegación de derechos de decisión en niveles inferiores de la organización implica la necesidad de un mayor control de los agentes, por ejemplo, en forma de medidas de evaluación del rendimiento de los trabajadores sobre los que se haya delegado (Nagar, 2002; Demers et al., 2002; 2004). Teniendo en cuenta que, en las entidades sin fines de lucro, la búsqueda de eficiencia por parte de la dirección no se realiza en términos técnicos⁶ (a pesar de que así lo deseen algunos donantes) sino más bien asignativos⁷ e, incluso, utilizando medidas relacionadas con la misión o fines de la organización⁸, este planteamiento nos aventura a afirmar que la delegación estará determinada por la capacidad de observación del grado de cumplimiento de la misión –en el caso de las ONGD, el cumplimiento de los plazos del proceso denominado ‘marco lógico’-. Así, consideramos que existirá *una relación positiva entre mayores niveles de evaluación del rendimiento (REN) y mayores niveles de delegación (DEL) –H3a–*.

En sentido inverso, la relación puede ser planteada en los mismos términos, dado que cuanto más se delegue en los agentes, mayor es la necesidad de controlar su comportamiento y de que el agente suministre información sobre el grado de cumplimiento de sus actividades para asegurar que no se le está recompensando por comportamientos y acciones incoherentes con los objetivos buscados (Hopwood, 1974; Baker, 2000, 2002; Bushman; Indjejikian y Penno, 2000). La hipótesis, por tanto, se formula de la siguiente forma (*H3b*): *cuanto mayor sea el grado de delegación (DEL), mayor será el uso de medidas de evaluación del rendimiento (REN)*.

3. 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, sistemas de incentivos y medidas de evaluación del rendimiento– se toman como variables exógenas al modelo. Como variables de control incluimos aquellos factores internos de la organización que, reconocidos como relevantes por la literatura son especialmente pertinentes por las características singulares que presentan las entidades no lucrativas. Estos factores internos siguen el esquema propuesto tanto por Brickley et al. (2004) como por Demers et al. (2002, 2004) y O’Connor et al. (2006) en sus respectivos modelos. Las ecuaciones que recogen la triple dependencia sobre la que se desarrolla el modelo, quedan formuladas del siguiente modo:

$$DEL = f(INC, REN, NORM, KCRIT, FORACAD, PROY1)$$

$$INC = f(DEL, REN, EOF, KCRIT, PROY2, AÑCARGO, SUB)$$

$$REN = f(DEL, INC, NORM, KCRIT, FORCI, APTIT, PROY1, AÑCARGO)$$

donde,

DEL = delegación de los derechos de decisión, INC = sistema de incentivos, REN = sistema de medidas del rendimiento, EOF = descentralización de la estructura organizativa (tipo de estructura organizativa utilizada por la organización), SUB = alcance de control (número de subordinados bajo la supervisión del director del departamento de proyectos), NORM = formalización del conocimiento (existencia y uso de normas y procedimientos de trabajo en la organización), KCRIT = conocimiento crítico (tiempo que necesita un nuevo individuo para poder integrarse en la cultura de la organización y tener un conocimiento crítico de la misma), FORACAD = conocimiento específico y tácito (formación académica que atesora el individuo), FORCI = conocimiento específico y tácito (formación recibida en cooperación al desarrollo), APTIT = conocimiento específico y tácito (aptitudes de relación y comunicación necesarias para la realización de las tareas), AÑCARGO = antigüedad y experiencia del fundador/directivo (número de años que lleva desempeñando el puesto en la organización), PROY1 = tamaño (número de proyectos de cooperación en preparación y presentados para obtener financiación), PROY2 = tamaño (número de proyectos de cooperación concedidos y en fase de ejecución).

La metodología utilizada corresponde a la naturaleza de las relaciones que se tratan de verificar. El equilibrio de las fuerzas organizativas se estudia en el departamento de proyectos de las ONGD, dado que este departamento es crítico para el éxito/fracaso de estas entidades. La finalidad de las ONGD es el desarrollo de proyectos de cooperación que permitan superar las múltiples carencias existentes en los países en los cuales desarrollan su actividad y, a través de ellos, poner las bases para lograr un desarrollo que sea sostenible, es decir, no buscan actuaciones puntuales en una determinada comunidad, sino que lo que persiguen es que la población objeto de actuación disponga de los medios y el conocimiento necesario para poder valerse por sí mismos en el futuro. Para poder cumplir con su misión, estas entidades llevan a cabo actividades complementarias, tales como la obtención de donaciones y subvenciones, la comunicación y sensibilización para dar a conocer en el mundo desarrollado la realidad de los países subdesarrollados, captación de voluntarios, etc., pero el departamento sobre el que pivota toda la actuación de la organización y el que da sentido a su existencia es el de proyectos.

Abundando en el razonamiento anterior, durante los pre-test (un detalle de las entrevistas se expone a continuación) se confirmó que este departamento es clave, tanto para la obtención de fondos, como para la elaboración y ejecución de proyectos, por eso es el que hemos elegido para llevar a cabo el estudio. Se presentan, a continuación, la muestra, las fuentes de información, las variables y las técnicas de análisis.

3.1. Muestra

Las entidades sin fines de lucro analizadas son las ONGD (organizaciones no gubernamentales para el desarrollo), cuya actividad se centra en la captación de fondos para el desarrollo de proyectos de cooperación y acciones de ayuda humanitaria en países subdesarrollados. Estas organizaciones, el grupo de mayor dinamismo en el conjunto del tercer sector en España, canalizan una parte sustancial de los fondos públicos destinados a la cooperación, lo que ha supuesto tanto un incremento considerable de las entidades que actúan en esta área como de los fondos que manejan.

La muestra total, utilizada para el análisis de las relaciones planteadas, está compuesta por 37 ONGD⁹ asociadas en la CONGDE (coordinadora nacional de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo) y registradas en la AECI (agencia española de cooperación internacional), e incluye aquellas ONGD que, dada su forma legal, están obligadas a la presentación anual de cuentas en el registro nacional que les corresponde, es decir, fundaciones y asociaciones de utilidad pública. Adicionalmente, para evitar una pérdida considerable de representatividad de la muestra, se incluyen en el estudio las ONGD españolas pioneras que, sin embargo, no se constituyen con la forma legal de fundación o de asociación de utilidad pública o, si lo están, no aparecen recogidas en el Registro Nacional sino en el de una Comunidad Autónoma concreta, tales como Caritas, Manos Unidas o Intermon/Oxfam

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 cantidad de fondos públicos que gestionan las casi 40 organizaciones de la muestra, se puede inferir que entre las entidades analizadas se encuentran, además de las organizaciones cuyo presupuesto está supeditado a los fondos públicos, aquéllas 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 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. A este respecto conviene señalar que muchas de las entidades inscritas en este registro, están legalmente constituidas pero, prácticamente, no llevan a cabo ninguna actividad, por lo que nuestra muestra representa una proporción muy significativa de las ONGD con actividad real.

3.2. Fuentes de información

La información sobre las variables que permiten la verificación de las hipótesis se ha recogido a través de un cuestionario diseñado a partir del planteado por Demers et al. (2002, 2004) y adaptado a las entidades sin fines de lucro (véase anexo). El cuestionario fue realizado por medio de entrevistas personales en profundidad que los investigadores realizaron a los responsables del departamento de proyectos de cada una de las 37 ONGD que participaron en la investigación.

Anteriormente, se llevó a cabo un pre-test con el objetivo de adecuar el cuestionario a las especificidades de las organizaciones en las que se iba a realizar la investigación. El pre-test consistió en la realización de entrevistas a los presidentes de dos ONGD, a los responsables de proyectos de cuatro ONGD, a varios voluntarios de ONGD y a un miembro de la OPE (oficina de planificación y evaluación del Ministerio de Asuntos Exteriores). Durante las entrevistas, el entrevistado iba contestando y comentando cada una de las preguntas del cuestionario inicial durante aproximadamente dos horas. Estas entrevistas permitieron afinar la redacción del cuestionario final que iba a ser utilizado en las entrevistas en profundidad. Los datos objetivos fueron extraídos de las memorias debidamente auditadas que, anualmente, las organizaciones que componen nuestra muestra están obligadas a elaborar.

3.3. Variables

Las variables dependientes son las que permiten la construcción de la arquitectura organizativa de la entidad: delegación de autoridad, evaluación del rendimiento y sistemas de incentivos. La primera se dividió en los dos tipos de decisiones que tienen lugar en este tipo de organizaciones: delegación de las decisiones estratégicas y de personal. Las medidas de evaluación del rendimiento se adaptaron a las utilizadas por las ONGD, centradas en el modelo de trabajo internacional denominado “marco lógico”. Finalmente, los sistemas de incentivos consideraron, únicamente, las medidas relacionadas con los incentivos extrínsecos para el personal contratado (véase anexo).

Las variables dependientes se construyeron realizando un análisis factorial de componentes principales para agrupar sus dimensiones y poder analizar los datos utilizando otras técnicas. En primer lugar, se comprobó la adecuación de llevar a cabo análisis factoriales con los datos obtenidos en el cuestionario. Para cada una de las variables dependientes se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett, que nos permite rechazar la hipótesis de que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad, y el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, obteniéndose en todos los casos valores superiores a 0,5 que se considera el valor mínimo aceptable. Los resultados de estas medidas permiten concluir que el análisis factorial es pertinente para la información a analizar.

Para la primera de las variables dependientes, “delegación”, se tuvo que excluir la delegación de las decisiones de personal, debido a que, en todas las ONGD entrevistadas, estas decisiones estaban totalmente centralizadas en la figura del director general o del patronato/junta directiva. En consecuencia, nos quedamos con la delegación de las decisiones de carácter estratégico y realizamos un análisis factorial sobre las variables correspondientes a decisiones estratégicas (V10 a V15) dentro del marco lógico del proyecto que, aplicando el criterio de la raíz latente, nos indica la existencia de un factor con un autovalor de 2.909 que explica el 41.560% de la varianza contenida en los datos originales, que será el que utilizemos como resumen adecuado de la información referente a la variable delegación (tabla 1).

La información para la segunda de las variables dependientes, “rendimiento”, corresponde a las cuestiones V20 a V29 (véase anexo), por lo que respecta a la valoración del desempeño individual. En las entrevistas personales con los responsables del departamento de proyectos, nos dejaron patente que no utilizaban, en ningún caso, medidas relacionadas con el rendimiento del equipo, por lo que decidimos no introducir estas variables ante su falta de relevancia. Además, de los 10 ítems propuestos para medir el rendimiento individual, 4 de ellos no eran utilizados, en concreto los enumerados como V22, V23, V28 y V29, por lo que realizamos el análisis factorial sobre los restantes (V20, V21, V24, V25, V26, V27) que relacionan el desempeño de los empleados tomando el marco lógico como referencia. Obtuvimos un factor que, con un autovalor de 2.52, representa un 42.134% de la varianza contenida en los datos originales (tabla 1).

Tabla 1: Matriz de componentes del análisis factorial

COMPOSICIÓN DE LA MATRIZ DE COMPONENTES (CORRELACIONES)					
DELEGACION DE AUTORIDAD (DEL)		EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO (REN)		SISTEMAS DE INCENTIVOS (INC)	
DEL1 (V10)	0.739	REN1 (V20)	0.526	INC1 (V30)	0.691
DEL2 (V11)	0.888	REN2 (V21)	0.798	INC2 (V31)	0.572
DEL3 (V12)	0.614	REN5 (V24)	0.477	INC3 (V32)	0.687
DEL4 (V13)	0.721	REN6 (V25)	0.869	INC4 (V33)	0.551
DEL5 (V14)	0.694	REN7 (V26)	0.882	INC5 (V34)	0.783
DEL6 (V15)	0.679	REN8 (V27)	0.767		

Método de extracción: Componentes principales. En cada factor se muestran los ítems cuyas cargas factoriales son mayores de 0.45

Por lo que respecta a la última de las variables dependientes, “incentivos”, aun siendo conscientes del importante papel que los incentivos intrínsecos desempeñan en estas organizaciones, al ser escasamente controlables por parte de la organización -su poder motivador depende de las características personales del individuo, lo que puede dar lugar a que algunos de ellos tengan una gran capacidad de motivación para ciertos individuos mientras sobre otros pueden llegar a ejercer una motivación negativa- solamente tuvimos en cuenta los incentivos extrínsecos proporcionados al personal contratado (V30 a V35), sobre los que la entidad tiene una mayor discrecionalidad y capacidad de influencia. Sobre este conjunto y después de eliminar la variable V35 –retribución monetaria variable- que no se aplicaba por ninguna de las organizaciones consideradas-, realizamos el análisis factorial, obteniendo un factor que, con autovalor 2.195, recoge el 43.845% de la varianza contenida en los datos originales (tabla 1).

Las variables de control –internas a la organización- son consideradas como elementos exógenos que influyen en la construcción de la arquitectura organizativa de las ONGD, tal y como explicamos en la sección 3.

3.4. Técnicas de análisis

La metodología utilizada es la de ecuaciones simultáneas. Teniendo en cuenta la naturaleza de las relaciones entre las variables -delegación de autoridad, sistemas de incentivos y evaluación del rendimiento-, consideramos que es el método que mejor se adecua a nuestro análisis. Esta metodología resulta apropiada cuando las variables endógenas aparecen en las diferentes ecuaciones que componen el modelo, de forma que, si se estiman esas ecuaciones de forma autónoma, se estaría perdiendo la influencia que cada una de ellas ejerce sobre las demás.

Antes de contrastar el modelo mediante la técnica de ecuaciones simultáneas, se especifican, de forma independiente, cada una de las ecuaciones que componen el sistema, introduciendo las variables delegación, evaluación del rendimiento y sistemas de incentivos, así como aquellas que, en la literatura sobre estructura organizativa y por la información

obtenida en las entrevistas personales, pudimos concluir que resultaban pertinentes. Cada ecuación se estima por el método de MCO, siguiendo el procedimiento de estimación por eliminación regresiva, que implica definir cada regresión con todas las variables independientes que pueden tener capacidad explicativa para, acto seguido, ir eliminando las que no tengan una contribución significativa. Con este procedimiento se pueden determinar las variables que explican en mayor medida la variación de la variable dependiente en cada una de las ecuaciones.

4. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados y se explica cada uno de los pasos necesarios para la estimación global del modelo y de las hipótesis planteadas. Una vez realizado el análisis factorial, se procedió a especificar, de forma independiente, cada una de las ecuaciones que componen el sistema, introduciendo las variables que la literatura ha identificado como relevantes para determinar la delegación, la evaluación del rendimiento y los sistemas de incentivos. Las tres ecuaciones que muestran la interdependencia de las variables endógenas del modelo quedan especificadas a continuación (tabla 2).

Tabla 2. Regresiones individuales de las variables endógenas

Variables dependientes	DEL	INC	REN
C	1.151 [1.330]	0.933 [1.700]	1.561 [1.237]
INC	-0.286 [-1.990]*		0.300 [1.987]*
REN	0.280 [2.009]*	0.320 [2.103]**	
DEL		-0.325 [-1.937]*	0.468 [2.452]**
FORM	0.360 [2.520]**		-0.487 [-2.929]***
KCRIT	-0.944 [-4.626]***	-0.531 [-2.351]**	0.372 [1.432]
FORACAD	0.208 [1.134]		
FORCI			0.366 [2.854]***
APTIT			-0.386 [-2.369]**
PROY1	0.509 [3.504]***		-0.403 [-2.416]**
PROY2		0.566 [3.514]***	
EOF		0.215 [2.129]**	
AÑCARGO		0.035 [2.187]**	-0.047 [-3.062]***
SUB		-0.767 [-2.010]*	
N	37	37	37
R ²	0.550	0.467	0.552
R ² Ajustado	0.461	0.338	0.424
F	6.122***	3.626***	4.309***

Nota: Los valores de la t se presentan entre paréntesis. *, **, ***, indican la significación de los parámetros al 5%, 1% > 0,1%: $p < 0.05$; $p < 0.01$; $p < 0.001$ respectivamente.

Primera ecuación

Se refiere a la explicación de la variable ‘delegación’ (DEL) –primera columna de la tabla 2-. Para ello, tomamos como regresores las variables: INC (factor obtenido de las variables referentes a incentivos), REN (factor correspondiente a las medidas de rendimiento) y, como variables exógenas, introducimos formalización (NORM), conocimiento crítico (KCRIT), formación académica (FORACAD) y número de proyectos de cooperación en preparación y presentados (PROY1).

Segunda ecuación

Se refiere a la verificación del modelo en el que se explica la variable ‘incentivos’ (INC) –segunda columna de la tabla 2-. En este caso, tomamos como regresores: DEL (factor obtenido de las variables referentes a delegación), REN (factor correspondiente a las medidas de rendimiento) y, como variables exógenas, damos entrada a la estructura organizativa formal (EOF), conocimiento crítico (KCRIT), número de proyectos de cooperación concedidos y en ejecución (PROY2), la experiencia del director/fundador en la organización (AÑCARGO) y el alcance de control del responsable de proyectos¹⁰ (SUB).

Tercera ecuación

Explica la variable ‘medidas de rendimiento’ (REN) en función de DEL (factor obtenido de las variables referentes a delegación), INC (factor correspondiente a los incentivos extrínsecos) y, de las variables exógenas: formalización (NORM), conocimiento crítico (KCRIT), formación en cooperación al desarrollo (FORCI), aptitudes de relación y comunicación (APTIT), número de proyectos en preparación y presentados (PROY1) y la experiencia del director/fundador en la entidad (AÑCARGO) –tercera columna de la tabla 2-.

Estimación del modelo conjunto

Como paso previo se procedió a estimar de forma individual cada una de las tres ecuaciones, lo que permitió verificar la dependencia entre las variables endógenas así como su relación con las variables exógenas, además de confirmar la endogeneidad de las variables objeto de estimación mediante el test de Hausmann. En el modelo conjunto, en todas las ecuaciones especificadas hay más variables exógenas excluidas que endógenas incluidas, por lo que cumple la condición de orden. También se verifica la condición de rango, por lo que se puede realizar un 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. La estimación del modelo de ecuaciones simultáneas, mediante el procedimiento de MC2E, confirma los resultados obtenidos mediante el modelo de regresión simple (tabla 3).

Los resultados de las estimaciones confirman el signo planteado en las hipótesis sobre las relaciones entre las variables endógenas. En concreto, se observa que un mayor uso de incentivos extrínsecos tiene un efecto negativo sobre los niveles de delegación (*H1b*), mientras que una mayor utilización de medidas de valoración del rendimiento, favorece niveles más amplios de delegación (*H3a*).

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. 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 3. Ecuaciones y resultados de la estimación del modelo de ecuaciones simultaneas

Parámetros	<i>Ecuación 1:</i> $DEL = \beta_0 + \beta_1 INC + \beta_2 REN + \beta_3 NORM + \beta_4 KCRIT + \beta_5 FORACAD + \beta_6 PROY1 + \varepsilon_{1t}$	<i>Ecuación 2:</i> $INC = \beta_0 + \beta_1 DEL + \beta_2 REN + \beta_3 EOF + \beta_4 KCRIT + \beta_5 PROY2 + \beta_6 AÑCARGO + \beta_7 SUB + \varepsilon_{2t}$	<i>Ecuación 3:</i> $REN = \beta_0 + \beta_1 DEL + \beta_2 INC + \beta_3 NORM + \beta_4 KCRIT + \beta_5 FORCI + \beta_6 APTIT + \beta_7 PROY1 + \beta_8 AÑCARGO + \varepsilon_{3t}$
	Estimación	Estimación	Estimación
β_0	1.500 [1.608]	0.937 [1.602]	1.516 [1.092]
INC	-0.401 [-2.277]*		0.485 [2.570]*
REN	0.335 [2.047]*	0.405 [2.346]*	
DEL		-0.419 [-2.062]*	0.715 [2.631]*
NORM	0.353 [2.438]*		-0.539 [-2.896]*
KCRIT	-1.010 [-4.709]***	-0.579 [-2.394]*	0.613 [2.039]*
FORACAD	0.263 [1.355]		
FORCI			0.365 [2.713]**
APTIT			-0.417 [-2.323]*
PROY1	0.555 [-3.636]***		-0.558 [-2.900]**
PROY2		0.606 [3.610]***	
SUB		-0.737 [-1.810]	
AÑCARGO		0.037 [2.242]*	-0.050 [-3.111]**
EOF		0.225 [2.203]*	
	N = 37	N = 37	N = 37
	R ² = 0.540	R ² = 0.456	R ² = 0.510
	R ² ajustada = 0.448	R ² ajustada = 0.325	R ² ajustada = 0.370

Nota: Los valores de la t se presentan entre paréntesis. *, **, ***, indican la significación de los parámetros al 5%, 1% y 0,1% respectivamente.

Por lo que respecta a los incentivos extrínsecos, los resultados indican que cuando aumenta la delegación se hace un menor uso de los mismos (*H1a*), mientras que una mayor utilización de medidas de evaluación del rendimiento, tiene como consecuencia un mayor empleo de este tipo de incentivos (*H2a*). La hipótesis *H1a*, presenta el signo contrario al previsto puesto que, era de esperar que, cuando 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, aumenten los incentivos para alinear los objetivos individuales con los organizativos. Sin embargo, 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 individuo y entidad (Brickley y Van Horn, 2002; Speckbacher, 2003). Por su parte, el mayor empleo de medidas de valoración del rendimiento 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 (*H2a*).

Finalmente, el empleo de indicadores de valoración del rendimiento, viene influido positivamente, tanto por la delegación de autoridad (*H3b*) como por la aplicación de incentivos extrínsecos (*H2b*). Cuando se delega es preciso controlar la actuación del agente al que, por su mayor conocimiento, se concede la adopción de decisiones. Ese control vendrá dado por un conjunto de indicadores que permitan verificar, a través de los resultados alcanzados, si el agente utiliza sus capacidades en beneficio de la organización. La relación positiva entre incentivos y medidas de rendimiento es contraria a la observada en la literatura empresarial (Nagar, 2002; Demers et al., 2004). Como ya se manifestó, en las ENL, 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 del desempeño a partir de medidas no financieras de resultados (Brickley y Van Horn, 2002; Speckbacher, 2003).

El análisis de las variables de control indica que ejercen una influencia relevante sobre la arquitectura organizativa de las entidades analizadas, tal como se expone a continuación.

Determinantes exógenos de la Delegación de Derechos de Decisión: los resultados muestran que la formalización (FORM) tiene un efecto positivo sobre la delegación, lo que 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 consiguen 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 (KCRIT) se relaciona negativamente 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.

La formación académica mantiene una relación positiva con los niveles de delegación de autoridad, explicable si se tiene en cuenta que, cuanto mayor es la cualificación de un individuo, mayor será el conjunto de habilidades y capacidades que puede desarrollar y, en consecuencia, la gama de tareas que puede llevar a cabo sin necesitar formación adicional.

El tamaño, medido por el número de proyectos en preparación/presentados (PROY1), influye positivamente sobre la delegación, puesto que, cuanto mayor es el número de proyectos que gestiona la organización, mayores tendrán que ser los niveles de delegación para superar los límites cognitivos del ser humano, aspecto que no debería resultar problemático en estas entidades dado el grado de cualificación de los profesionales que en ellas trabajan.

Determinantes exógenos de los Sistemas de Incentivos: Como se muestra en la tabla 3, la descentralización (EOF) de la estructura organizativa muestra una influencia positiva sobre el empleo de incentivos extrínsecos puesto que, en la medida que se recurre menos al control directo de la actividad de los participantes en la entidad, habrá que recurrir a estos mecanismos para conseguir encauzar los objetivos de los individuos y hacerlos coincidir con los objetivos globales de la organización.

El alcance de control (SUB) influye negativamente sobre el uso de incentivos. Cuanto mayor es el alcance, más individuos controla un directivo de forma directa, 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. Una explicación adicional del menor empleo de incentivos extrínsecos puede venir dada porque, cuando aumenta el número de contratados que dependen del responsable de proyectos, manteniendo el mismo nivel de recursos, parece evidente que las posibilidades de utilizar incentivos extrínsecos son menores frente a aquellas organizaciones que, en lugar de recurrir a un mayor número de contratados, pudieran cubrir esas necesidades con personal voluntario, ya que las disponibilidades para incentivar no se modifican y sí los posibles perceptores.

La cultura de la organización (KCRIT) se relaciona negativamente con el uso de incentivos extrínsecos. 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.

La permanencia del fundador/director general de la organización como responsable de la misma (AÑCARGO), tiene una influencia positiva sobre el uso de incentivos extrínsecos. Cuanto más tiempo lleve realizando su labor el fundador o el director general de la organización, más asentada estará la entidad en el ámbito en el que desarrolla sus actividades y mejor definidos estarán los objetivos que quiere alcanzar, por ello, el mayor empleo de incentivos será la forma de dirigir el comportamiento de los empleados que tienen una vinculación más prolongada con la entidad.

El tamaño, medido por el número de proyectos concedidos y en ejecución (PROY2), muestra una influencia positiva sobre el uso de incentivos. Una organización de mayor tamaño hará un uso más intenso de los incentivos para lograr alinear los intereses y objetivos de un número cada vez mayor de personas con funciones de utilidad diversas.

Determinantes exógenos de la Valoración del Rendimiento: Como se puede comprobar en la tabla 3, la formalización (FORM) ejerce un efecto negativo sobre el uso de medidas de valoración del rendimiento: una mayor formalización de los procedimientos reduce la necesidad de utilizar medidas de rendimiento puesto que, de antemano, se tiene una garantía de cómo el individuo va a desempeñar las tareas que se le encomiendan, garantizando una homogeneidad de actuación.

La cultura de la organización (KCRIT) influye positivamente sobre el empleo de medidas de valoración del rendimiento, ya que, ese mayor conocimiento crítico no suele recogerse en procedimientos formalizados, lo que hace necesario verificar el desempeño de la actuación de los individuos recurriendo a estos indicadores.

La formación en cooperación (FORCI) tiene una influencia positiva en el uso de medidas de valoración del rendimiento. Cuanto más específica sea la formación que tengan los empleados más difícil será establecer procedimientos detallados para que desarrollen su trabajo puesto que el conocimiento específico lo poseen ellos y no necesariamente la persona encargada de formalizar su labor. Esa mayor discrecionalidad de actuación, hace necesario recurrir al empleo de indicadores de rendimiento para controlar su desempeño.

Sin embargo, las aptitudes de relación y comunicación (APTIT) tienen una relación negativa con la utilización de medidas de rendimiento. Una posible explicación sería que la valoración de la capacidad de relación y comunicación del agente sólo sería posible a través del uso de medidas de rendimiento del grupo y no del individuo. Este argumento no se podía evaluar ya que, tal como se confirmó en las entrevistas personales, las ONGD de la muestra no utilizan estas medidas. En todo caso, este resultado se puede interpretar como una carencia del diseño organizativo de este tipo de entidades.

La continuidad del fundador/director general de la organización como responsable de la misma (AÑCARGO), influye negativamente sobre la aplicación de medidas de rendimiento, efecto que se puede explicar por el mayor conocimiento directo que tiene el fundador/director general de sus empleados y por la menor profesionalización de su cargo. En el fondo, se podría interpretar como una manifestación de centralización por parte del fundador/director general que intenta que nada escape a su control.

El tamaño, medido por el número de proyectos en preparación/presentados (PROY1), tiene una influencia negativa sobre la aplicación de medidas del rendimiento. Sorprende esta relación negativa entre tamaño y uso de indicadores de valoración del rendimiento, ya que las organizaciones, según van aumentando su dimensión, se hacen más profesionales y desarrollan en mayor medida sistemas de evaluación del desempeño. En el caso de las ONGD analizadas, la relación negativa entre el tamaño y el uso de medidas de evaluación del rendimiento se podría explicar porque la implementación de sistemas de valoración del desempeño en entidades de mayor dimensión 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

A modo de conclusión, se observa que las relaciones entre las tres variables dependientes se muestran fuertemente significativas, confirmando los postulados de la teoría de la agencia, que plantea que la arquitectura organizativa es el resultado de la interacción de la delegación de autoridad, la evaluación del rendimiento y la utilización de sistemas de incentivos. Ahora bien, en el caso de las ENL, 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 tanto incentivos de naturaleza extrínseca como intrínseca. Así, sorprende que el incremento de la delegación no vaya asociado a un mayor uso de incentivos extrínsecos, resultado que lleva a profundizar en el conocimiento del uso de incentivos intrínsecos como elemento sustitutivo/complementario en la motivación del agente.

En segundo lugar, la percepción social de una falta de sistemas de evaluación del rendimiento en las ENL 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, una mayor confianza en los sistemas de incentivos extrínsecos provoca un mayor uso de medidas de valoración del rendimiento.

Por último, la delegación se acompaña del uso de medidas de evaluación del rendimiento que son un perfecto reflejo de las actividades de la cooperación al desarrollo. Asimismo, el coste de la delegación también es palpable en este tipo de entidades ya que, cuando es elevado, se tiende a disminuir la delegación en el agente. 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.

En síntesis, es posible afirmar que estamos asistiendo a una profesionalización de la cooperación al desarrollo y a un uso de los elementos de la arquitectura organizativa acorde con la naturaleza del sector.

Por otra parte, las variables explicativas que la literatura ha venido identificando como factores determinantes de cada una de las tres dimensiones se muestran significativas. 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, pudiendo desarrollar todo el potencial de la persona. El tamaño se manifiesta como un elemento fundamental para el diseño de la arquitectura; 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 arquitectura a los nuevos retos que un entorno incierto y altamente dinámico les plantea.

Con todo ello, el modelo propuesto muestra su validez a la hora de caracterizar la arquitectura organizativa de una entidad, atendiendo tanto a sus tres dimensiones básicas como a sus determinantes exógenos más relevantes, de manera que se puede utilizar para medir el grado de adecuación de la arquitectura de que se dota una organización respecto a su entorno, a la estrategia que quiera implementar y a las características del capital humano con el que cuenta para lograrlo.

Se puede inferir que una entidad que mantenga un equilibrio en su arquitectura organizativa, logrando hacer un mejor uso del conocimiento que posee su capital humano, alineando los objetivos personales y organizativos de forma que se reduzcan los conflictos y las inconsistencias, y que cuente con un sistema de información capaz de identificar la contribución de su personal a los fines perseguidos, mejorará tanto la utilización de sus recursos como su capacidad de adaptación al entorno, todo lo cual redundará en una mayor eficiencia que repercutirá en un mayor volumen de fondos captados -al percibir los donantes que su dinero está siendo utilizado de la mejor forma posible para lograr los resultados que

motivaron su contribución-, así como sobre la población beneficiaria, que recibirá un mayor número de proyectos sin tener que aumentar sus demandas hacia los países donantes.

En todo caso, no se puede establecer a priori una arquitectura organizativa óptima 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 construir para cada situación organizativa.

No podemos dejar de señalar algunas de las limitaciones a las que están sujetas los hallazgos de este trabajo. Primero, se trata de un análisis de equilibrio parcial puesto que ningún estudio empírico puede modelar simultáneamente todas las decisiones de diseño organizativo. Segundo, el potencial error de medida, ya que los datos de 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 los datos de archivo cuando se produce una manipulación de los mismos o errores en su registro. Tercero, este estudio utiliza observaciones de entidades sin ánimo de lucro de un mismo sector (cooperación al desarrollo) recogidas en el mismo periodo temporal; sería de gran interés hacerlo extensible a otro tipo de ENL para verificar si se mantienen los resultados. Cuarto, el aislamiento de las variables exógenas para identificar las ecuaciones simultáneas es difícil, pudiendo ser interesante la inclusión de otras variables organizativas. Sin embargo, a pesar de las limitaciones, creemos que el trabajo representa una importante contribución a la literatura empírica sobre arquitectura organizativa por cuanto analiza las tres dimensiones de forma simultánea. 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, incentivos y medidas del rendimiento en el tercer sector.

NOTAS

¹ Los incentivos intrínsecos “soft incentives” se refieren al impacto que tienen la misión y fines de la entidad sin fines de lucro 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 sí 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 ésta misma.

⁴ Hay que considerar que el comportamiento de los agentes en este tipo de entidades sigue siendo de aversión al riesgo.

⁵ El sistema de evaluación del rendimiento, en la población de entidades sin fines de lucro que ha sido analizada, se relaciona con los procedimientos de trabajo específicos de la cooperación al desarrollo, englobados bajo el término ‘marco lógico’ que implica las siguientes fases: identificación, formulación, selección, ejecución y evaluación de los proyectos de cooperación.

⁶ Esta medida proporciona el porcentaje que representan los gastos de administración sobre los gastos totales.

⁷ Esta ratio indica la proporción que representan los gastos en proyectos sobre los ingresos totales de la entidad.

⁸ En las ONGD la misión corresponde al cumplimiento del ‘marco lógico’ de la cooperación al desarrollo.

⁹ La muestra inicial era de 40 ONGD, sin embargo, tras la toma de contacto con las organizaciones, tres de ellas declinaron nuestra invitación para participar en la investigación.

¹⁰ Se utilizó el logaritmo natural debido a la elevada varianza observada en esta variable que podía distorsionar los resultados de la estimación.

BIBLIOGRAFÍA

- ABERNETHY, M.A.; BOUWENS, J. y VAN LENT, L. (2001): "Decentralization, interdependence and performance measurement system design: Sequences and priorities". *Center for Economic Research* (Tilburg University), discussion paper n. 28.
- BAKER, G. (2000): "The use of performance measures in incentive contracting". *American Economic Review*, Vol. 90, No. 2, pp. 415-420.
- BAKER, G. (2002): "Distortion and risk in optimal incentive contracts". *Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 4, pp.724-751.
- BANKER, R.D. y DATAR, S.M. (1989): "Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation". *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 21-39.
- BEN-NER, A. (1994): "Who benefits from the non-profit sector? Reforming law and public policy towards non-profit organisations". *Yale Law Journal*, Vol. 104, No. 3, pp. 731-762.
- BEN-NER, A. y GUI, B. (2002): "The theory of nonprofit organizations revisited". En Anheier, H.K. y Ben-Ner, A. (eds.): *Advances in theories of the nonprofit sector*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- BRICKLEY, J.A. y VAN HORN, R.L. (2002): "Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals". *Journal of Law and Economics*, Vol. 45, No. 1, pp. 227-249.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C. y ZIMMERMAN, J.(1995) "The Economics of Organizational Architecture". *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No. 2, pp. 19-31.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (2004): *Organizational architecture: A managerial economics approach*, 3rd Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- BUSHMAN, R.; INDJEKIAN, R. y PENNO, M. (2000): "Private predecision information, performance measure congruity and the value of delegation". *Contemporary Accounting Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 561-587.
- CHRISTIE, A; JOYE, M. y WATTS, R. (2003): "Decentralization of the firm. Theory and evidence". *Journal of Corporate Finance*, Vol. 9, No. 2, pp. 3-36.
- DEMERS, E.A.; SHACKELL, M.B. y WIDENER, S.K. (2002): "Complementarities in organizational design: Empirical evidence from the new economy". *Simon School of Business*, working paper, n. FR 03-01.
- DEMERS, E.A.; SHACKELL, M.B. y WIDENER, S.K. (2004): "Incentives, performance measurement, and delegation: An empirical analysis of interdependencies in organizational architecture". *Simon School of Business*, working paper, University of Rochester.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983a): "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 301-325.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983b): "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 327-349.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1985): "Organizational forms and investment decisions". *Journal of Financial Economics*. Vol. 14, No. 1, pp. 101-119.
- FELTHAM, G.A. y XIE, J. (1994): "Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations". *The Accounting Review*, Vol. 69, No. 3, pp. 429-53.
- GIBBONS, R. (1998): "Incentives in organizations". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 4, pp. 115-132.
- GLAESER, E.L. (2003): "Introduction". En E. Glaeser (Ed.), *The governance of not-for-profit organizations* (pp. 1-44). University of Chicago Press, Chicago.

- HANSMANN, H.B. (1980): "The role of nonprofit enterprise". *Yale Law Journal*, Vol. 89, No. 5, pp. 835-901.
- HAYEK, F.A. (1945): "The use of scientific knowledge in society." *American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 519-530.
- HOLMSTROM, B. (1979): "Moral hazard and observability". *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1, pp. 74-91.
- HOPWOOD, A. (1974): "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation". *The Accounting Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 485-495.
- INDJEJKIAN, R. (1999): "Performance evaluation and compensation research: an agency perspective". *Accounting Horizons*, Vol. 13, No. 2, pp. 147-158.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure." *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1992): "Specific and general knowledge and organizational structure". En: Werin, L. and Wijkander, H. (Eds.) *Contract Economics*, Blackwell Publishers, Cambridge.
- JENSEN, M.C. (1994): "Self-interest, altruism, incentives and agency theory". *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, pp. 40-45.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1994): "The nature of man". *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No.2, pp. 4-19.
- KREPS, D. (1990): *A course in microeconomic theory*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1992): *Economics, organization, and management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- NAGAR, V. (2002): "Delegation and incentive compensation". *Accounting Review*, Vol. 77, No. 2, pp. 379-395.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- 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*, Vol. 31, No. 2, pp. 157-177.
- ROOMKIN, M. y WEISBROD, B. (1999): "Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 15, No. 3, pp. 750-781.
- SPECKBACHER, G. (2003): "The economics of performance in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 13, No. 3, pp. 267-281.
- TSUI, A., J. PEARCE, J.; PORTER, L. y TRIPOLI, A. (1997): "Alternative approaches to the employee organization relationship: does investment in employees pay off?". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121.
- WEISBROD, B.A. (1977): *The voluntary nonprofit sector*. Lexington Books. Lexington/Toronto.

ANEXO. Cuestionario: Componentes nucleares de la arquitectura organizativa.

1. DELEGACIÓN DE DERECHOS DE DECISION.

Decisiones estratégicas. ¿En qué medida tienen las personas que dependen directamente de usted autoridad para tomar las siguientes decisiones? 1) “Toda la autoridad”, y 5) “Ninguna 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. 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) “Siempre la utilizo”.

20. REN1: Implicación de la población beneficiaria de sus proyectos
21. REN2: Capacidad de gestión de los proyectos y de relación con la contraparte
22. REN3: Número de proyectos que ha conseguido
23. REN4: Cuantía de las donaciones conseguidas para sus proyectos
24. REN5: Calidad de sus proyectos
25. REN6: Proyectos incorrectamente identificados
26. REN7: Proyectos mal formulados
27. REN8: Inadecuada selección de proyectos
28. REN9: Ejecución ineficiente del proyecto
29. REN10: Proyectos cerrados (*en plazo, resultados, etc.*) sobre proyectos totales

3.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) “Mucha” y 5) “Ninguna”.

30. INC1: Seguridad en el empleo
31. INC2: Promoción
32. INC3: Formación
33. INC4: Financiación de viajes, dietas y otros
34. INC5: Incremento del salario fijo
35. INC6: Retribución variable (*monetaria*)

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 4 de Julio de 2007 y fue aceptado para su publicación el 1 de septiembre de 2008.