



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 06/11

Mayo, 2006

## INDICADORES DE GESTION, INCENTIVOS, MOTIVACION Y ETICA EN EL CONTROL DE GESTION

Josep M. Rosanas

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

**IESE Business School – Universidad de Navarra**

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

# INDICADORES DE GESTION, INCENTIVOS, MOTIVACION Y ETICA EN EL CONTROL DE GESTION

Josep M. Rosanas\*

## Resumen

Los escándalos recientes en el mundo de los negocios han tenido un efecto desfavorable en la confianza de las personas y las instituciones hacia las empresas en general y a la forma en que son dirigidas. En muchos países se ha elaborado legislación adicional, con controles más estrictos, que se supone mejorarán el futuro. Este trabajo argumenta que es difícil que así sea si no se cambian otras cosas, que tienen que ver no tanto con el gobierno de las empresas al nivel del consejo de administración como con el sistema de control diario que evalúa las personas y les da premios y castigos. Los sistemas actuales, que han puesto mucho énfasis en incentivos monetarios elevados, son una de las raíces del problema. Lo que realmente se necesita es un cambio de mentalidad por parte de los directivos y de los académicos, que ponga más énfasis en la cooperación entre las personas que en los modelos basados en variables económicas únicamente.

\* Profesor de Contabilidad y Control, IESE

**Palabras clave:** gobierno corporativo, incentivos, sistemas de control de gestión, aprendizaje, motivación.

# INDICADORES DE GESTION, INCENTIVOS, MOTIVACION Y ETICA EN EL CONTROL DE GESTION\*

## Introducción

Puede parecer incluso paradójico que los grandes escándalos financieros de los años recientes hayan coincidido con unas remuneraciones directivas absolutamente desorbitadas. Podría parecer, si nos lo miramos con ingenuidad, que con remuneraciones de las dimensiones actuales (principalmente en el entorno americano) “ya deberían tener suficiente”. De hecho, las remuneraciones desorbitadas y los escándalos son los dos problemas más importantes de los últimos años en relación al comportamiento de los altos directivos de las empresas (Osterloh y Frey, 2003). Pero como tendremos ocasión de ver, no tan sólo no son incompatibles, sino que son dos fenómenos complementarios, de los que el segundo conduce al primero con toda probabilidad. Los escándalos, de manera obvia, no han beneficiado la economía ni la confianza en las empresas y sus directivos, y sus efectos en el futuro sólo pueden continuar siendo perjudiciales. En una reciente encuesta informal a través de Internet de *Forbes Magazine* entre sus lectores, el 90% consideraban a Ebers (condenado el pasado marzo, pero que ha presentado recurso) culpable de los problemas de Worldcom; y, obviamente, los lectores de *Forbes* no pueden ser precisamente tildados de *antibusiness*. Entre el público en general, la confianza en el *big business* es mucho menor que la confianza en los militares (uno de cada cinco frente a cuatro de cada cinco), de forma que parece que, al menos en la percepción pública, nos encontramos con un problema serio. Es por esta razón que se hace más importante hoy entender la causa real del problema, y tratar de evitarlo en el futuro. Lamentablemente, es frecuente que las soluciones que se proponen para estos problemas (que tienen, sin duda, implicaciones legales, y que provocan que algunas personas acaben en la cárcel) sean de tipo punitivo o coercitivo, lo cual suele representar en la práctica una aplicación más del “hecha la ley, hecha la trampa”. Las auténticas soluciones al problema han de atacar las causas. Y las causas, como trataré de argumentar en este documento, no van por las carencias de tipo legal, pese a que una mejora de la legislación y de su aplicación sean siempre una cosa positiva. Las causas son una cierta concepción de qué quiere decir dirigir, de qué instrumentos hace falta utilizar para dirigir y de cómo es debido utilizarlos. Si se me permite un símil futbolístico, pensar

---

\* Artículo publicado por la ACCID en la revista *Contabilidad y Dirección*, nº 3, 2006, número monográfico dedicado a «Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión».

que las causas son de tipo legal es como darle la culpa al reglamento de ciertas tácticas utilizadas por los entrenadores o de ciertos sistemas de remuneración aplicados por los clubes, que los impulsa al juego sucio, al juego aburrido, o al juego individual y no de equipo. La ética de la dirección (o su falta), en este aspecto, juega un papel importante. Pero los instrumentos de los problemas han sido los sistemas de control, los sistemas de indicadores, el concepto de motivación de los individuos y el estilo de dirección. Nos hace falta una seria reflexión colectiva sobre qué es la dirección, qué hace falta que sea y cuáles son las nociones de propósito y misión aplicables a las empresas. En este breve trabajo intentaremos establecer las bases fundamentales de esta tarea.

## Dos niveles de control en las organizaciones

A menudo se confunden dos niveles de control en las organizaciones que son completamente diferentes. En primer lugar, hay el control más “convencional”, de los propietarios y de la sociedad, que se hace a través del consejo de administración y de los otros órganos de mando que puedan existir en este nivel (comisión delegada, consejero delegado o administrador único, etc.). La expresión inglesa *corporate governance* se ha utilizado mucho en este contexto, pese a que también se pueda (y se haya) utilizado al segundo nivel que acto seguido comentaremos. Este primer nivel de control tiene un componente legal indudable: señala quiénes son los responsables de la actuación de la empresa u organización, que deberán responder ante la justicia si hay problemas legales. Pero, en segundo lugar, está el sistema, que normalmente se denomina de control “de gestión”, y que incluye todas las herramientas, procedimientos y métodos con los cuales se evalúa si la organización está funcionando tal y como las instancias superiores desearían o no (como por ejemplo, el consejo de administración), se evalúa el trabajo de las personas y se reparten premios y castigos como resultado de esta evaluación. Este control de gestión, que de hecho es la forma real de mando, incluye los diversos escalones dentro de la organización, desde el consejo de administración hasta los altos ejecutivos, de éstos hacia a los ejecutivos de segundo nivel, y así sucesivamente.

Los dos tipos de control son cualitativamente diferentes. El primero opera a través del sistema legal y los mercados de capitales, mientras que el segundo opera directamente dentro de la organización. El primero es, pues, necesariamente legalista e impersonal, mientras que el segundo es, y debe ser, muy individualizado y dependiente de las personas concretas de las que se trate. El primer tipo de control a través de los mercados tiene un fundamento económico conceptual firmemente establecido desde ya hace más de treinta años por Alchian y Demsetz (1972). Alchian y Demsetz veían la empresa como un equipo de personas que colaboran en una tarea común, en el cual una persona se especializa en “vigilar” al resto del equipo; lo cual es necesario por el hecho de que la contribución de cada una de ellas al resultado final no se puede medir objetivamente. Si esto fuera posible, de hecho no se habría necesitado que existieran las empresas, porque los mercados a solas podrían hacer lo que hiciera falta para una asignación de recursos eficiente. Pero, claro está, la pregunta fundamental es entonces: “¿quién vigila al vigilante?”. Porque el vigilante podría, en principio, hacer cosas en bien propio indeseables para el conjunto de la empresa. La respuesta convencional es que de esto se encargan los derechos de propiedad. El “vigilante” es el propietario, que tiene, por un lado, los derechos residuales de decisión (es decir, el derecho de tomar las decisiones que no toman los demás de acuerdo con sus tareas específicas contratadas), y por el otro, los beneficios residuales (es decir, la parte del valor que no corresponde por contrato a otras personas). Pero las limitaciones del beneficio contable como medida hace que tengamos necesidad de acudir al mercado de capitales si queremos tener una

(cierta) seguridad de que esto funcione. El mercado valorará las acciones y este valor (que va a parar directamente al propietario) será la herramienta de control. El vigilante, pues, según esta teoría, tomará las decisiones de forma que los beneficios residuales sean cuanto mayores mejor, de forma que el valor también lo sea. Desgraciadamente, el mercado parece ser menos que perfecto a la hora de evaluar los resultados de las empresas. Si lo hiciera bien, no habría habido escándalos, que se suelen producir cuando el mercado valora bien empresas en las que la realidad viene deformada por los informes contables, o por unas perspectivas futuras más que dudosas. El problema principal suele ser una sobrevaloración de los resultados a corto plazo en relación al largo plazo. O, en otras palabras, que los mercados (que es tanto como decir los analistas financieros o los bancos de inversión) valoran positivamente todo lo que tiene consecuencias positivas a corto plazo, aunque también tenga consecuencias malas a largo; y este hecho empuja a los directivos responsables a obtener resultados a corto plazo como sea. Incluida, en ocasiones, la utilización de métodos de contabilización optimistas y que pueden llegar a ser inadecuados en una situación concreta, o incluso fraudulentos. Una parte del problema radica en que esta valoración, los mercados sólo suelen hacerla de manera impersonal. A través de personas (los analistas financieros, como principales actores), pero de manera impersonal. A menudo basándose únicamente en los estados financieros o en proyecciones meramente mecánicas de éstos. Pero es imposible que los “mercados” puedan llegar a evaluar las oportunidades de negocio de manera correcta, puesto que estas oportunidades de negocio tienen en sí mismas elementos inmateriales, no cuantificables por definición: el conocimiento directo de los clientes y sus necesidades, la potencialidad de éstos, el conocimiento de la competencia distintiva de la propia empresa, de las capacidades de producción, de oportunidades específicas de aprovechar estas capacidades en determinados mercados, etc. Todas estas cuestiones son por su naturaleza subjetivas y opinables, y no pueden de ninguna forma ser objetivadas, y menos todavía, traducidas a números. De hecho, la justificación clásica de la economía de mercado por F. Hayek (1945) se basaba en la existencia de información específica por parte de las personas responsables de las empresas que no es transmisible o verificable y que no se puede utilizar sin su cooperación activa. A menudo se olvida que, si esto no fuera así, no existirían estrategias diferenciadas por parte de las empresas. Si todo se pudiera objetivar y reducir a una evaluación numérica, todo el mundo escogería la misma estrategia, que sería la que diera más beneficios. De hecho, es la hipótesis implícita de la teoría microeconómica convencional, que ve las empresas como una tecnología (una función de producción) y que hace que más de un economista teórico no sea capaz de entender los fenómenos que tienen que ver con las organizaciones. La realidad es que una empresa concreta trata de tener una competencia distintiva, es decir, intenta ser capaz de satisfacer *ciertos tipos de necesidades* de *ciertos tipos de clientes* mejor que otras empresas competidoras, ganándose la vida mejor que ellas. Esta es su estrategia. ¿Es que alguien, entonces, puede creer que, desde fuera, una persona no involucrada en la gestión y conocedora sólo de los números contables, puede evaluar con seguridad si una estrategia es buena o mala? Un ejemplo clásico de que esta seguridad no existe es el de Xerox y la invención de la xerocopia. Al parecer, en tiempos heroicos, Xerox ofreció por tres veces su patente a IBM sin éxito, porque IBM creía que el producto no tenía el suficiente mercado. Hoy sabemos que tenía mucho más del que nadie se imaginaba, pero que desde dentro de Xerox esta posibilidad se apreciaba mejor que desde la empresa que ya entonces era el monstruo de las máquinas de oficina. Digámoslo de otra forma: no hay ninguna manera de objetivar si una determinada estrategia acabará teniendo éxito o no. Y si cualquier persona de otra empresa fuera capaz de llevar a cabo la estrategia de la empresa, ésta no podría tener nunca una ventaja competitiva. Por definición, los miembros de los consejos de administración de empresas de unas ciertas dimensiones no pueden estar involucrados en la gestión directa, y, por tanto, no pueden conocer los detalles.

Trataré brevemente de visualizar este argumento. Vayámonos unos cuantos años atrás y situémonos en el consejo de administración de ENRON en el año 1999. Todo parecía ir fantástico. Había quien conocía los detalles escabrosos (Andrew Fastow, el CFO, que los había ingeniado, sin ir más lejos), pero incluso este personaje, hasta un cierto momento, creía que no había ni habría problemas y que sólo se trataba de que los valores en la bolsa se mantuvieran. Imaginémosnos ahora que un miembro del consejo que conociera suficientemente la contabilidad y las finanzas (el presidente del Comité de Auditoría era Robert Jaedicke, ilustre profesor de contabilidad de Stanford) se hubiera estudiado a fondo los informes financieros (tarea ímproba, por otra parte, y que hubiera requerido una cantidad extraordinaria de tiempo de la que, probablemente, muchos consejeros no disponen ni de lejos) y hubiera encontrado cosas sospechosas. Dedicándole tiempos y esfuerzo, no era difícil: había cosas sospechosas, y un ilustre profesor de contabilidad, por ejemplo, es perfectamente capaz de detectarlas. Pero sigamos con la hipótesis: las encuentra, y va al consejo y lo dice. ¿Cuál esperaríamos que fuera la respuesta de los otros miembros del consejo? Posiblemente la de ponerse el dedo junto a la frente y darle unas vueltas. Si todo va fantástico, ¿a qué viene que ahora un profesor de contabilidad nos quiera hacer entrar en pequeños problemas técnicos que la mayor parte ni entendemos? Fuera, hablemos de otra cosa, hubieran dicho probablemente casi por unanimidad. ¡Viva el CEO! No quisiera que esto se considerara un alegato exculpador de los miembros del consejo. Algunos de ellos (por ejemplo un médico) no se entiende muy bien qué hacían allí. Otros habrían tenido la obligación de levantar, por lo menos, alguna liebre. Pero su tarea no era fácil, reconozcámoslo. Como tampoco lo era la de los auditores, analistas financieros y banqueros de inversión, y, todavía más allá, de los inversores personales o institucionales. Algunos de estos profesionales entienden más, probablemente, que algunos miembros del consejo, pero están en situación mucho peor, por más lejana. ENRON era un cliente importante. Y tenía en ocasiones buenos argumentos para no ser del todo ortodoxa. Los analistas, a menudo se limitan a mirar los números de lejos, y desde el punto de vista del análisis del sector, lo hacen de manera muy mecánica. Y no digamos ya los inversores, muchos de los cuales son perfectamente ignorantes de casi todo. De forma que podríamos resumir que, desde un punto de vista de sistemas formales o legales, los problemas relacionados con los escándalos tienen un triple nivel de ignorancia que no es fácil de superar: la del propio consejo de administración, la de la comunidad de expertos y la de los inversores.

## Soluciones viscerales, legalistas, simplistas e incompletas

Es común a los seres humanos que, ante ciertos problemas, adopten soluciones viscerales y simplistas más que cerebrales. Se suele decir en inglés que los buenos casos traen malas leyes, y el ámbito de la contabilidad (o de la gestión de empresas, en general) no es una excepción. Lo que se ha hecho ya como respuesta a los escándalos, y se continúa haciendo, es tratar de que la normativa a diferentes niveles sea más estricta. Hace falta que los miembros del consejo entiendan más, hace falta que sean independientes de la dirección, hace falta que dediquen tiempo, hace falta que se pongan controles financieros mucho más estrictos... Y, sobre todo, hace falta penalizar de manera más fuerte a los que cometan alguna travesura. Pero el resultado de este tipo de acciones puede perfectamente no ser el esperado, porque éste es un proceso complejo. Osterloh y Frey (2003) ofrecen datos de cómo ni la independencia, ni la competencia de los miembros del consejo, ni controles financieros más estrictos, necesariamente conducen a mejores resultados. Y no resulta excesivamente extraño: todos sabemos que hecha la ley, hecha la trampa, como decíamos anteriormente. Es más, adoptando soluciones simplistas y viscerales se puede llegar a situaciones peores que el punto de partida, porque son muy incompletas. En el supuesto

que nos ocupa, las empresas necesitan flexibilidad para poder actuar, para poder perseguir una estrategia diferenciada, para poder establecer su propia cultura, para hacer las cosas de manera diferente de los demás, que es lo que les puede dar ventaja competitiva. Todas estas variables son imposibles de considerar en una solución rígida y estricta. Y si se hace una regulación rígida, la flexibilidad que las empresas necesitan puede convertirse en imposible. La pregunta es entonces: ¿por qué se adopta este tipo de soluciones? ¿Por qué impulsamos remedios que no lo son, posiblemente empeorando así la situación de partida? Argyris (1990) nos da una respuesta: la mayor parte de seres humanos activan una teoría humana del control al sentirse amenazados o en situaciones embarazosas. El dilema es que esta teoría humana de control es contraproducente para que exista objetividad, rigor, comprobación de conclusiones; es decir, para que exista un razonamiento de tipo productivo. Las teorías que él denomina *espoused*, es decir, aquellas en que las personas dicen que creen, muy raramente se utilizan. El profesor Rafael Andreu las llama “teorías de boquilla”. En su lugar, las personas adoptan rutinas defensivas para proteger su actuación, que pueden considerarse reacciones espontáneas basadas en modelos de comportamiento simplistas. En la denominación de Argyris, es la teoría “en uso”, aquella que realmente se lleva a la práctica; en la de Andreu, la “teoría del ramalazo”. A menudo, las personas tienen la sensación de hacer “algo” con una teoría primitiva, mientras que creen que “no están haciendo nada” y se sienten incómodas consigo mismas si no emprenden acciones espontáneas y simplistas. Pero, claro está, si lo miramos “desde arriba”, a nivel de consejo, y a nivel de las regulaciones de la sociedad en su conjunto, no hay mucho más que se pueda hacer. Si adoptamos este punto de vista, las únicas acciones que se pueden emprender para mejorar la situación y evitar desastres futuros es mediante mecanismos de tipo formal e impersonal (que, simplificando, podríamos decir “legalistas”): miembros del consejo externos, mejor formación por parte de todos los miembros del consejo, penas más duras a los que violen las leyes y regulaciones, regulaciones más estrictas, etc. Es lo que típicamente han propuesto varios organismos, comisiones, etc. a nivel mundial, y que, como ya hemos dicho, y de acuerdo con Osterloh y Frey (2003), a menudo los resultados de estas medidas no son los esperados. Hemos citado también el caso de R. Jaedicke en ENRON. Y hemos dicho que el volumen de la información, en grandes empresas que sean mínimamente complejas, hace casi imposible la tarea. Además, si los auditores externos (para quienes descubrir este tipo de cosas es su trabajo) se han mostrado inoperantes en muchas ocasiones, ¿quién puede sustituirlos? A una gran firma de auditoría le ha costado la existencia el caso ENRON. ¿Pueden penalizaciones más grandes mejorar la situación? ¿Puede realmente el consejo de administración hacer algo? ¿Es posible que una empresa esté gobernada por su consejo de manera adecuada, sin correr el riesgo de que los recursos de ésta se utilicen de manera fraudulenta o impropia? Por otro lado, la independencia y el conocimiento en profundidad de la empresa pueden perfectamente ser contradictorios. Si una persona tiene un conocimiento profundo del sector, ¿dónde lo ha adquirido? Si es en la competencia, malo; y si es en la propia empresa, la independencia está en cuestión.

## El caso WorldCom

A mediados de 2005 hubo una sentencia en Estados Unidos, que hace falta esperar que, como corresponde al derecho anglosajón, establezca un precedente que se siga en otras causas pendientes. Me refiero a la que ha condenado a Bernie Ebbers, CEO de WorldCom hasta que estalló el escándalo (que, como el lector recordará, en este caso es esencialmente contable). La sentencia, pues, no hace caso de los argumentos utilizados por la defensa (que fueron ridiculizados por los fiscales con la expresión “*Aw, shucks!*”) y que esencialmente consisten en alegar ignorancia (“¡Mecachis, yo no sabía nada!”). Reconozcamos que hay una parte en la que

esta argumentación de la defensa es indudablemente cierta: es imposible que Ebbers supiera en detalle todas las alteraciones de honestidad que pasaban en su empresa, como no podía saber los detalles de todo lo bueno que pasaba. En la cúspide de las organizaciones, muchos detalles no llegan. Pero, ¿es posible que realmente Ebbers no supiera nada? ¿Es concebible pensar que el jefe de una gran organización pueda no estar al corriente de una manipulación de 11.000 millones? Y, sobre todo, ¿quién era el inspirador de las cosas que pasaban? O, por decirlo más claro, ¿qué tipo de comportamiento fomentaba Ebbers entre su gente? Volvamos a un símil futbolístico. Supongamos que en un determinado equipo se da un premio de (pongamos) 5.000 euros a cada jugador que marca un gol. ¿Sería sorprendente que en un equipo así un jugador estropeará una jugada clara de gol intentándolo hacer él, cuando había un compañero mejor situado que lo podía haber hecho con facilidad? ¡De ninguna forma! ¿De quién sería la culpa? El jugador, obviamente, tendría una responsabilidad. Sería él quien habría decidido chutar, yendo contra el interés del equipo en el que juega. La afición se le echaría encima, con toda probabilidad. Pero, ¿y el que puso el incentivo? ¿No es (al menos) tan culpable como el jugador? Vayamos algo más allá: ¿arreglaremos este problema para el futuro castigando a los jugadores que desbaratan goles cuando podían pasar la pelota? Me parece evidente que no. Probablemente, acabaríamos consiguiendo un resultado peor: que nadie chute a puerta. Y, en breve, éste es el problema. Pero hay otro aspecto que lo hace más complejo. Es lo que podríamos llamar “el síndrome de Pahom”.

### **El síndrome de Pahom y la maximización de los incentivos**

Pahom es un personaje de Lev Tolstoi en una pequeña historia de este autor que se titula «¿Cuánta tierra necesita un hombre?». Pahom, pobre labrador que con muy duras penas se puede ganar la vida trabajando para otros, sueña y reza por tener un trozo de tierra que sea suficiente para mantenerlo a él y a su familia. Esto es todo lo que Pahom quiere: un trozo de tierra suficiente. Un día lo consigue: una parcela de tierra está en venta, y la puede comprar vendiendo algo que tiene y aplazando una parte del pago. Trabaja para poder hacerlo, y al final lo consigue. Después quiere más. Y compra más. Pero todavía quiere más. Y se entera de que en una tierra lejana le darán a un precio fijo muy razonable toda la tierra que sea capaz de rodear andando en un día. Cuando salga el sol, se podrá poner a andar, y toda la tierra que pueda rodear durante el día, hasta el momento en que se ponga el sol, será suya. Puede ir tan deprisa como sea capaz, puede correr: todo lo que haya rodeado será suyo. Eso sí, ha de llegar a su punto de partida; si no, pierde el dinero. Pahom está contento. Calcula que la tierra que necesita la puede rodear en un día con facilidad. Pero, claro está, puestos a hacer, quizá podría intentar tener más, e ir mejor después. De forma que intenta más. Conforme va corriendo, va creciendo su ambición, y va más y más lejos. Finalmente, cuando el sol se pone, ha rodeado una enorme cantidad de tierra, que le permitiría ser un rico terrateniente, y consigue llegar a su punto de partida. Pero ya no podrá vivir de la tierra que acaba de comprar: muere desfallecido justo al llegar.

Y es que para el ser humano nada es nunca suficiente. Decían los filósofos griegos que el hombre es un ser lujoso de necesidades. Y puede perfectamente actuar en sus propios intereses reales (como el pobre Pahom) por querer más de la cuenta. La sabiduría, de acuerdo con la filosofía griega, consiste precisamente en esto: saber lo que es bueno para uno mismo. Por ejemplo, no excederse en la persecución de los bienes materiales. Saber cuándo ya “es suficiente”. Pero, claro está, el resto de los seres humanos debemos hacer lo posible por no fomentar que los otros se hagan daño a ellos mismos. Por ejemplo, no poniendo (si está a nuestro alcance) incentivos materiales en cantidades que puedan provocar el síndrome de Pahom. Que en el caso de los directivos de las empresas modernas, pueden acabar también con su muerte (quizá de infarto) o



en problemas de todo tipo. En contraste, hemos visto en los últimos años cómo se ha dado por supuesto que los incentivos económicos son clave en el desarrollo de las organizaciones y para hacer que funcionen con alto rendimiento. Como veremos, esto no solamente suele ser la causa de los escándalos, sino que, además, no consigue a medio y largo plazo ninguno de los resultados que supuestamente se le atribuyen.

## Sistemas de control de gestión y congruencia de objetivos

La función de un sistema de control siempre ha sido la de cambiar el comportamiento de las personas. En este sentido, un sistema de control de gestión tiene siempre un cierto elemento de manipulación, que intenta alinear los intereses de las personas con los intereses de las organizaciones. Con este objetivo se establecen medidas de resultados de la actuación de las personas y se ligan a sistemas de incentivos. Lo cual se hace en parte de manera formal (es decir, mediante procedimientos preestablecidos y aplicados de manera prácticamente mecánica), y en parte de manera informal (es decir, mediante una evaluación directa y subjetiva de las personas con poder dentro de la organización). Este es el segundo nivel de control al que nos referíamos anteriormente. Entre los medios informales, están las relaciones directas entre las personas que forman parte de la organización; y estas relaciones personales ofrecen muchas más oportunidades para un mejor control que las puramente formales del sistema de control externo basado exclusivamente en normas y procedimientos. Lo cual no quiere decir necesariamente que sea perfecto: no hay nada perfecto en este mundo, y, como tendremos ocasión de argumentar, los sistemas de control de gestión tienen a menudo limitaciones severas, pero ofrecen posibilidades que van más allá de los sistemas formales. A menudo hay un elemento adicional importante en este contexto, que es un sistema de objetivos, metas o hitos a lograr, que suelen estar en el contexto de un sistema de planificación, las variables cuantitativas del cual se expresan en un presupuesto. En la formulación clásica de los libros de texto, el criterio fundamental para evaluar la bondad de un sistema de control es el de la “congruencia de objetivos”, como se suele decir, y que viene expresado con claridad en uno de ellos (quizás el más conocido, y que fue el libro pionero del tema):

*«In a goal congruent process, the actions that people are led to take in accordance with their perceived self-interest are also in the best interest of the organization»* (Anthony y Govindarajan, 2003, pág. 93).

Idealmente, pues, los “intereses” de las personas concretas (y en especial de los responsables de la organización) y los de la organización en conjunto deberán coincidir o, al menos, estar alineados; y estos “intereses” haría falta entenderlos de manera amplia. En la práctica, sin embargo, cuando se piensa en los “intereses” a menudo se reducen, implícita o explícitamente, a los que son estrictamente económicos y a corto plazo: es decir, los beneficios trimestrales por el lado de la organización, y los incentivos materiales (posiblemente anuales) por parte de las personas. Tenemos así dos niveles de reduccionismo diferentes: los intereses se reducen a los intereses económicos, y los intereses económicos a aquellos que son sólo a corto plazo (beneficios trimestrales, incentivos quizás anuales). Lo cual, obviamente, puede traer consecuencias poco deseables. En primer lugar, puede llevar a despreciar las variables no económicas, o no cuantificables, quizás uno de los grandes defectos de los últimos tiempos. A menudo olvidamos que las personas, con el dinero no tenemos lo suficiente para vivir. Que todos queremos otras cosas además, y que las empresas, como agrupaciones de personas, también. Las empresas, al menos, quieren mantener su competencia distintiva, para continuar teniendo ventajas competitivas a largo plazo; quieren mantener la buena voluntad de los

clientes y empleados hacia la empresa; quieren mantener y aumentar el nivel de formación de éstos, quieren encontrar nuevos productos para el futuro, etc. Y todas estas variables, ni son cuantitativas, ni se reflejan en los beneficios a corto plazo.

Los sistemas de control formales constan, en la práctica, de: a) un sistema de evaluación y medición de los resultados, y b) una fórmula por la cual se establecen las remuneraciones o incentivos a las personas afectadas. Ambas cosas pueden considerarse los pilares de la estructura técnica del sistema, a la vez que hay un proceso por el cual se establecen objetivos, metas e hitos a conseguir. El proceso es menos que perfecto, no obstante, porque los objetivos tienen siempre un grado (en ocasiones incluso muy alto) de ambigüedad, principalmente debido a que se desea conseguir varios objetivos a la vez, y algunos de estos objetivos, como decíamos, no son medibles. Además, la importancia relativa de cada uno de ellos es también altamente subjetiva. Por tanto, lo que realmente quiere cualquier organización es un conjunto de variables que comprende algunas que no son medibles, y en un agregado en el que se hace difícil determinar la importancia relativa de cada una. A menudo, además, los objetivos se van definiendo mientras se va haciendo el camino. Una idea relativamente difundida al comienzo va tomando forma poco a poco, conforme se va adelantando. William Hewlett y David Packard solían decir que los profesores de las escuelas de negocios quedaban decepcionados cuando hablaban con ellos, porque debían reconocer que, en los primeros tiempos de Hewlett-Packard, hacían cualquier cosa que aportara cinco céntimos sin tener una idea clara de cuál era su estrategia de producto. Justo es decir, sin embargo, que sí tenían clara, y mucho, su estrategia institucional, es decir, qué tipo de organización querían tener. Obviamente, después, fueron una de las grandes empresas con personalidad de la historia. Pero son una prueba clara de cómo los objetivos, en algún momento, pueden ser más bien difusos e irse definiendo con el tiempo. En contraste, el sistema de control formal consiste en un sistema de evaluación y medición que debe ser mecánico, no puede tener ambigüedades. Cuando esta evaluación se hace de manera subjetiva, estamos hablando del sistema de control informal. *A fortiori*, el sistema de incentivos debe ser también mecánico, basado en hechos objetivos y medibles, con unas cantidades monetarias asignadas de acuerdo con estos valores objetivos y medibles. Por tanto, lo que se mide y los objetivos reales que se persiguen son, en general, dos variables diferentes, entre las que existirá normalmente una cierta correlación, pero necesariamente imperfecta. Sólo en trabajos muy mecánicos, en los que los objetivos estén bien definidos, esta correlación podrá ser elevada, próxima a uno. En contraste, cuando se trate de trabajos poco estructurados, de los que normalmente hace un directivo, cualquier índice de medida tendrá una correlación relativamente pequeña con la variable que realmente se desearía obtener y, por tanto, medir. Baker (1992), y Gibbons más tarde (1998, 2005), han formulado el problema en términos formales (en lenguaje simbólico). Este segundo, además, ofrece un excelente resumen de los resultados obtenidos por la literatura teórica que ha estudiado este problema en profundidad. Según estos análisis, el problema se puede formular cómo sigue. Cualquier acción del “controlado” tiene necesariamente un cierto impacto (no necesariamente positivo) sobre el objetivo real de la organización, por un lado, y sobre la medida de este resultado, por otro, que pueden ser sustancialmente diferentes. Por tanto, el controlado tendrá que escoger en ocasiones entre una acción que aproxima la organización a su objetivo, pero que no se refleja demasiado bien en la medida de la actuación que se toma (o incluso se refleja de manera negativa), y otra acción, que mejora sustancialmente la medida, pero que no tiene demasiada efectividad de cara a aproximar la organización al (a los) siguiente(s) objetivo(s), o incluso le aleja de éstos. La elección por parte del directivo dependerá, evidentemente, del sistema de incentivos que tenga esta organización.

Supongamos primero que no hay ningún sistema de incentivos explícito establecido en la organización. Es decir, que los directivos son remunerados (en términos tanto materiales como inmateriales) independientemente de las acciones que emprendan y de los resultados de estas acciones. Entonces, escogerán sus acciones en base a dos variables:

1. En primer lugar, y de manera obvia, de su interés personal, que normalmente asociamos al poco esfuerzo y a trabajar pocas horas, pero que puede consistir también en lo contrario: hacer un trabajo técnicamente perfecto, por ejemplo, por el placer de hacerlo, pero que no resuelve el problema del cliente (sea un cliente externo o interno). En otras palabras, el primer criterio será sin duda el de qué utilidad o desutilidad personal aporta la acción y o/el resultado a la persona afectada.
2. Pero, en segundo lugar, hace falta no descartar que la decisión se tome también de acuerdo con lo que la persona entiende que son los intereses de la organización. Una persona perfectamente egoísta sólo pensaría en el primer criterio, pero nadie es perfectamente egoísta (¡afortunadamente!). De hecho, como a menudo se ha puesto de manifiesto en los desarrollos teóricos de la teoría de la agencia, es relativamente frecuente que los directivos trabajen demasiadas horas, sean *workaholics*, en el lenguaje anglosajón, para poder continuar y satisfacer quizá su vanidad o quizá su ansia por el futuro que espera a la organización. El directivo hace un balance entre las dos cosas, y el resultado final dependerá de las circunstancias concretas y de las características personales del directivo afectado: por un lado, la evaluación de los intereses de la organización y las utilidades personales dependen fuertemente de estas últimas. Un directivo perfectamente egoísta (que no existe, como hemos dicho) haría pasar el primer criterio siempre por delante del segundo; y alguien perfectamente identificado con la organización (quizá *the organization man*, de William Whyte) haría pasar el segundo antes del primero. La realidad, obviamente, se situará en algún lugar entre estos dos extremos.

Supongamos ahora, en cambio, que sí hay un incentivo explícito y cuantificable (no necesariamente monetario) sobre la variable medida. Entonces, el subordinado (controlado) se verá más inclinado a hacer cualquier cosa que mejore esta medida, que sólo estará imperfectamente correlacionada con los objetivos reales de la organización. Entonces, si el incentivo es lo suficiente fuerte (y en tiempos recientes lo ha sido bastante, por ejemplo en forma de las famosas *stock options*), no debería ser sorprendente que el directivo haga cualquier cosa a su alcance por mejorar la medida, tanto si esto tiene consecuencias positivas con respecto a los objetivos de la organización como si las tiene negativas, incluso llegando al fraude. Si, además, tenemos en cuenta lo que hemos denominado el síndrome de Pahom, no es nada extraño que cuanto más altos son los incentivos o la remuneración en general, más posibilidades haya de escándalos. El análisis anterior sigue a los de Baker y Gibbons citados anteriormente. La conclusión esencial de Baker es que para inducir a un agente a tomar las mejores acciones hace falta crear un contrato con unos incentivos que se correspondan con los beneficios para la sociedad en su conjunto; lo cual es del todo imposible en general, sólo con excepciones triviales, en casos de tareas de tipo muy mecánico o programable. Los “torneos” que se han puesto de moda últimamente, que consisten en ver “quién queda mejor”, y que proceden esencialmente de la literatura teórica de economía, no ayudan demasiado: se pueden dar casos en los que a un empleado le compense sabotear al compañero más que hacer cosas positivas para la empresa él mismo, tal y como esta misma literatura teórica ha reconocido. Por tanto, los sistemas de incentivos sólo harán que el interés de un directivo coincida con los objetivos de la organización (sea con o sin incentivos explícitos) por casualidad: una coincidencia entre los intereses personales en términos de gusto por el trabajo, los incentivos explícitos e implícitos, y el grado de interés que

la propia organización suscita en el individuo. Los objetivos de los sistemas de control e incentivos deben ser, pues, por su propia naturaleza, más bien modestos: que no “enreden” y desmotiven, con preferencia a que motiven positivamente (Anthony y Govindarajan, 2003, pág. 94).

## La locura de premiar A cuando lo que se desea es B

En 1975, Steven Kerr publicó (y por tanto ya han pasado más de treinta años) un artículo de los más famosos de la historia del *management* con el título anterior. Tan famoso es que se volvió a publicar veinte años más tarde, con alguna modificación que ponía de manifiesto las limitaciones del sistema de *refereeing* de las revistas especializadas. El punto esencial del artículo era que existen sistemas de incentivos, a menudo implícitos, en determinadas situaciones, que hacen que las personas no hagan lo que deberían hacer, lo que parecería lógico; es decir, en el lenguaje empleado anteriormente, no hay congruencia de objetivos. Lo notable, quizás, es que sus ejemplos del mundo militar, de la sanidad, del mundo universitario, etc., son ahora tan actuales como en el momento en que el artículo se publicó. Es decir, no hemos aprendido demasiado. En su segunda publicación, los editores hacían constar que la locura estaba “vivita y coleando”.

El análisis anterior nos permite explicar por qué la humanidad no ha aprendido: no es posible eliminar el problema. Poner un incentivo explícito para compensar exactamente un incentivo implícito adverso puede ser una tarea lógicamente imposible: es decir, hay una incompatibilidad entre todas las condiciones que querríamos que se cumplieran a la vez. Afortunadamente, el problema de fondo no es irresoluble. Lo sería si no hubiera otra manera de motivar a las personas que los incentivos materiales, pero no lo es porque en la motivación de las personas hay muchos más elementos que estos incentivos. Desde los clásicos Herzberg y McGregor sabemos que hay motivos intrínsecos, que podemos quizás interpretar como aquellos que nos “divierten” en el trabajo que hacemos; pero también hay motivos de tipo “trascendente”, como ha dicho Pérez López (1993), o de “obligación”, como dicen Osterloh y Frey (2003): a menudo las personas hacen esfuerzos considerables para conseguir aquello que creen que vale la pena para otras personas, o para el conjunto de la sociedad, pese a que puedan no sacar nada para ellos mismos privadamente... excepto la satisfacción de haber conseguido este resultado para los demás. Chester Barnard, uno de los clásicos del *management*, ya decía en los años treinta del pasado siglo que una organización no necesariamente debía tener “alicientes objetivos” (es decir, incentivos materiales) para asegurarse los esfuerzos necesarios para su existencia; también podía lograr el mismo resultado cambiando “estados de la mente”, es decir, mediante la persuasión (1938, pág. 141). La persuasión consiste esencialmente en lo que hemos dicho: hacer ver a otra persona que lo que se está tratando de conseguir (el objetivo, la meta, el hito) merece la pena; y esto es imposible de hacer a través de sistemas formales de control. Es sólo la relación personal lo que la hace posible. El aliciente de los intereses económicos inmediatos no necesita de ninguna persuasión. Lo que sí necesita persuasión es la acción que, con esfuerzo hoy (y, por tanto, con poca inclinación por parte de la persona por llevarla a cabo) uno mismo puede ganar mañana o hay otras personas que ganan hoy, y esto vale la pena. Parecería que éste es uno de los objetivos fundamentales de la dirección: convencer (persuadir) a los miembros de la organización de que hacer ciertas cosas merece la pena. Traerlos a un cierto grado de congruencia de objetivos a base de entusiasmo. Y, como que ya hemos visto que no hay ninguna manera “mecánica” (con sistemas de incentivos explícitos) que pueda llevar a una congruencia de objetivos, ésta sólo podrá existir (y de manera limitada) cuando la persona quiera lograr (internalice o se identifique con) los objetivos de la organización. Lo cual, en general, no se produce de manera espontánea:

hace falta que alguien que conozca la organización, sus productos, sus clientes y sus empleados lo “haga ver” al otro. Hecho que, evidentemente, es abiertamente contrario a la hipótesis de racionalidad ilimitada que presupone normalmente el análisis económico. Herbert Simon estudió estos fenómenos y los mecanismos concretos por los que la identificación se produce en alguna de sus obras clásicas, y llega a ser sorprendente que hoy estos conceptos estén algo (o muy) olvidados. Describe y analiza, por ejemplo, lo que él denomina *role behavior*, y que esencialmente significa cómo el comportamiento de una persona varía en función del lugar que ocupa en una organización (Simon, 1964). Rosanas y Velilla (2003) han estudiado el desarrollo de la lealtad, muy relacionada (obviamente) con la identificación de las personas con las instituciones. Observemos, no obstante, que estamos hablando aquí de variables inmateriales en lugar de hablar de beneficios e incentivos materiales e inmediatos. Lógicamente, por tanto, de lo que hará falta persuadir a los miembros de la organización será de que vale la pena satisfacer las necesidades de alguien más: los clientes y el resto de miembros de la organización. Por tanto, los motivos de tipo “trascendente” o de “obligación” serán cruciales para el buen funcionamiento de las organizaciones. Observemos también que estamos, a pesar de todo, hablando de organizaciones lucrativas (empresas) y no de organizaciones benéficas (a las que, posiblemente, todo esto se aplicaría con mayor fuerza, aunque con alguna cualificación para la cual no disponemos de espacio aquí). Hewlett-Packard, por ejemplo, ha sido durante muchos años una de las empresas más rentables del mundo, pero con una mentalidad básica de satisfacer las necesidades del cliente antes que de beneficio. De hecho, los fundadores predicaban que el beneficio era algo imprescindible para poder hacer lo que Hewlett-Packard debía hacer, que era adelantar el progreso de la tecnología para satisfacer las necesidades del cliente.

## Dos enfoques antagónicos de la dirección de empresas

Coexisten en estos momentos (y quizá ha sido así desde siempre, o desde que existe la dirección de empresas como disciplina académica, pero posiblemente hoy es un fenómeno más visible que nunca) dos concepciones antagónicas de la dirección. Por un lado, una visión economicista en la que la única cosa que cuenta son los resultados económicos, y, más específicamente, los resultados económicos para los accionistas. Hace falta añadir que esto es en teoría y sobre el papel, porque en la práctica también (o quizá primordialmente) cuentan los resultados económicos para la dirección más que para los accionistas. Pero en cualquier caso, las otras personas que participan en la empresa son meros instrumentos, y se supone que también tienen objetivos exclusivamente económicos. Por tanto, todo lo que hace falta para hacer funcionar la empresa o la organización es un sistema de incentivos adecuado. El sistema de control formal sería todo lo que haría falta para obtener los resultados deseados, que habrían, claro está, de minimizar (en la medida que fuera posible) el total que se lleven estas otras personas. Esta es, por ejemplo, la visión de la teoría de la agencia más convencional. Pero también está implícita (al menos en parte) en planteamientos supuestamente más “humanistas” (procedentes del dominio de *organization behavior*, por ejemplo), en el sentido de que las personas son meros instrumentos a los que se puede manipular para conseguir los objetivos de la dirección (que, de hecho, es de lo que se trata).

La otra concepción parte de la base de que las empresas en particular y las organizaciones en general son instrumentos de cooperación humana, formadas por personas, y que estas personas son el valor primordial. Esta, justo es decir, siempre ha sido, implícita o explícitamente, la teoría de las grandes empresas consideradas “excelentes” en las diversas listas y estudios que han ido saliendo a lo largo de los años. Empresas como la Hewlett-Packard “de siempre” han predicado y hecho exactamente esto. *The HP Way* significaba esencialmente confianza y respeto por los

individuos, alta calidad por los clientes basada en tecnología punta, integridad sin fisuras, trabajo en equipo... Y podríamos decir lo mismo de Johnson & Johnson, de Southwest Airlines y de tantas otras. En estas empresas, el desarrollo de la confianza se considera más importante que los incentivos materiales. En este sentido, los incentivos, y principalmente los incentivos “fuertes” como los que se han generalizado en los años de la nueva “economía”, basados esencialmente en *stock options*, están en la raíz de los escándalos. Son un sistema de control formal que empujó a las personas a conseguir objetivos económicos olvidando valores como los expresados en el párrafo anterior; y, como es obvio, más empuje cuanto más fuertes son los incentivos económicos. Se produce entonces un “desplazamiento” (*crowding out*) de los objetivos de las personas: los motivos de tipo intrínseco o altruista se ven desplazados por los motivos de tipo extrínseco (Osterloh y Frey, 2004). Se hace así lo que en inglés suelen llamar una *self-fulfilling prophecy*, es decir, una profecía que se satisface a sí misma: predicamos que las personas sólo responden a estímulos económicos, ponemos estímulos económicos fuertes, y conseguimos que sea verdad la premisa, aunque quizá de buen principio no lo era (Ferraro, Pfeffer y Sutton, 2005). Entonces, estas personas dejan de pensar en resolver los problemas reales de los clientes y de la cooperación dentro de la empresa para pasar a maximizar sus ingresos. Y de aquí a la contabilidad “creativa”, al fraude, y a los escándalos, sólo hay un paso. Si el premio por falsear los estados contables, pongamos por caso, es más bien pequeño, probablemente muchas personas no caerán en la tentación de hacerlo; si el premio, en cambio, es importante, la probabilidad de que lo hagan aumenta. Y explica fácilmente los 11.000 millones de Worldcom.

## La cultura de la eficacia

La primera concepción está muy relacionada con lo que se ha producido en los últimos quince o veinte años, que se han caracterizado tanto a nivel empresarial como a nivel público por lo que podemos calificar de la cultura de la eficacia: conseguir como sea resultados tangibles, mensurables, y si puede ser monetarios, a corto plazo. El complemento de este deseo de eficacia es la visión de la persona humana como el *homo oeconomicus*: perfectamente racional sin límites, e interesado en los bienes económicos de manera exclusiva. Los sistemas de incentivos fuertes basados en la medición de los resultados tangibles son la herramienta ideal para inducir al *homo oeconomicus* a hacer lo que le hace falta a la empresa o a sus directivos. Esta cultura de la eficacia se manifiesta a menudo en directivos “duros”, de los que exigen resultados como sea. En ocasiones, no por premios monetarios, sino por miedo al castigo: Carly Fiorina, por lo visto, decía a menudo a sus subordinados que si no conseguían hacer salir los números, ella encontraría alguien más que sí los conseguiría. En un artículo reciente en la *Harvard Business Review* (Stalk y Lachenauer, 2004), a esto se le llama jugar a *hard ball* (el juego de los hombres), en lugar de *soft ball* (el juego de los niños), que, en contraste, consiste en tratar a las personas como tales personas y no hacerles malas jugadas a los competidores. Y el artículo en cuestión nos propone que las tácticas de *hard ball* son eficaces, y las de *soft ball*, no. Hasta cierto punto, la propuesta es cierta. La *self-fulfilling prophecy* funciona. Exiges resultados concretos, presionas fuerte, y los obtienes... aunque a veces sea con fraude. No jugando limpio, cometiendo delitos o, sencillamente, deformando las cuentas de resultados. No nos ha de extrañar si, en una cultura como ésta, los escándalos florecen. Ni tampoco si el clima interno de la organización se deteriora. Es urgente que cambiemos la cultura y que vayamos a la segunda visión que decíamos antes, en la que las personas no son instrumentos, son seres que libremente cooperan. Que están dispuestas a dejarse persuadir de que las cosas que valen la pena, valen la pena, pero no están dispuestas a dejarse manipular por cualquier directivo en cualquier dirección. Y que quieren, evidentemente, ganarse la vida, lo mejor posible, pero sin hacer trampas para sobrevivir. Mientras continuemos mirando los “ejecutivos eficaces” con admiración, mientras los

directivos quieran aumentar la eficacia aunque sea a expensas de los intangibles cruciales (el desarrollo de las personas y el servicio real al cliente), mientras los profesores de administración y dirección de empresas continúen predicando el valor de las acciones como último objetivo, mientras continuemos pensando que sólo los sistemas de incentivos “fuertes” proporcionan la motivación para trabajar bien, continuará habiendo escándalos. Los indicadores de gestión, tan alabados en los últimos tiempos, son en este sentido peligrosos. Y lo son porque acentúan la cultura de la eficacia, excepto que se tomen algunas precauciones. Los indicadores sólo pueden medir algunas variables, no todas las que son importantes. Y, además, como hemos visto antes, lo hacen sólo de manera imperfecta, con una correlación a veces muy inferior a uno con respecto a la variable deseada. Esto no significa que los sistemas de indicadores no sean una herramienta deseable, e incluso excelente, en muchas situaciones. La eficacia (es decir, la obtención de resultados concretos y tangibles) es absolutamente necesaria. Pero no es en absoluto suficiente. Y no lo es por dos razones. En primer lugar, porque, como hemos argumentado antes, no agotan todo lo que quieren las personas cuando emprenden sus acciones. Y, en segundo lugar, porque las otras variables que las personas quieren condicionan la eficacia futura, puesto que están relacionadas con el aprendizaje. Pero esta cuestión nos llevaría demasiado lejos y en el espacio del que disponemos no nos es posible tratar el tema a fondo. Justo es decir, sin embargo, que la brújula con la que deberemos tratar de encontrar el norte en las decisiones organizativas es la de tener en cuenta siempre, en cualquier decisión, los aprendizajes que la decisión induce en las personas afectadas, tanto desde el punto de vista operativo e intelectual como desde el punto de vista de evaluación y actitudes. Y, por supuesto, tanto por parte de la persona que emprende la acción como de la que recibe los efectos. Si se hace así, el proceso de toma de decisión ya incluye la ética por definición, teniendo en cuenta los intereses de todas las personas afectadas; y, del mismo modo, si las personas afectadas incluyen todos los *stakeholders*, incluye cualquier concepto que se quiera tener de responsabilidad social. Y, a la vez, es sencillamente lo que se puede considerar buena gestión.

Por suerte o por desgracia, esto tiene poco que ver con la legislación y con ver las cosas desde arriba, en el piso 27 de un rascacielos, y menos todavía con los factores cuantitativos. Pero es muy real y evaluable. Hacer un diagnóstico de cómo se encuentra una organización desde este punto de vista no es una tarea excesivamente difícil: las personas que la componen y sus actitudes son un claro exponente: la cultura de la organización, y el estilo de dirección, son los determinantes. Y, a largo plazo, va en beneficio de todo el mundo. En la medida en la que pudiéramos convencer a los responsables de las empresas de que el *hard ball* es una barbaridad, habríamos dado un paso importante hacia la eliminación de los escándalos.

## Referencias

- Alchian, A. y H. Demsetz (1972), «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review*, 62, págs. 777-795.
- Anthony, R. y V. Govindarajan (2003), «Management Control Systems», 11ª edición, McGraw-Hill, Nueva York.
- Argyris, C. (1990), «The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting», *Accounting, Organizations and Society*, 16, 6, págs. 503-511.
- Baker, G. (1992), «Incentive Contracts and Performance Measurement», *Journal of Political Economy*, 100, 3, págs. 598-614.
- Baker, G., R. Gibbons y K. Murphy (1994), «Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts», *Quarterly Journal of Economics*, noviembre, págs. 1.125-1.156.
- Barnard, Ch. (1938), «The Functions of the Executive», Harvard University Press, Boston.
- Ferraro, F., J. Pfeffer y R. Sutton (2005), «Economics Language and Assumptions: How Theories May Become self-Fulfilling», *Academy of Management Review*, 30, 1, págs. 8-24.
- Frey, B. y S. Meier (2002), «Pro-Social Behavior, Reciprocity or Both?», CESIFO Working Paper nº 750, julio.
- Hayek, F.A. (1945), «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, vol. 35, 4, págs. 519-530.
- Gibbons, R. (1998), «Incentives in Organizations», *Journal of Economic Perspectives*, 12, 4, págs. 115-132.
- Gibbons, R. (2005), «Incentives Between Firms (and Within)», *Management Science*, vol. 51, 1, págs. 2-17.
- Jensen, M. y W. Meckling (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305-360.
- Kerr, S. (1975), «On the Folly of Rewarding A While Hoping for B», *Academy of Management Journal*, 18, págs. 769-83.
- Kerr, S. (1975), «On the Folly of Rewarding A While Hoping for B», *Academy of Management Executive*, 9, 1, págs. 7-16.
- Osterloh, M. y B. Frey (2003), «Corporate Governance for Crooks? The Case for Corporate Virtue», Working paper ISSN 1424-0459, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Pérez López, J.A. (1993), «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Rialp, Madrid.
- Rosanas, J.M. y M. Velilla (2003), «Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations», *Journal of Business Ethics*, 44, págs. 49-59.
- Simon, H. (1964), «On the Concept of Organizational Goal», *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, 1, págs. 1-22.
- Stalk, G. y R. Lachenauer (2004), «Hard Ball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition», *Harvard Business Review*, abril.