

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE AGENCIA EN EL EJÉRCITO BRASILEÑO

José Paulo Cosenza

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Melisa Maia de Paula

Patrycia Scavello Barreto Pinto

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

RESUMEN:

Este trabajo examina la aplicación de la teoría de la agencia en el Ejército de Brasil, centrándose principalmente en sus implicaciones para la evaluación de los militares oficiales brasileños, dada la descentralización de poder en la gestión de sus unidades militares. En este contexto, el trabajo analiza críticamente el papel que juega el sistema de información para minimizar y/o reducir los conflictos de agencia en el proceso de gestión militar brasileño. Como principal conclusión, señalamos que el mecanismo de control empleado por el Ejército Brasileño para medir y recompensar la conducta de su cuerpo de oficiales logra satisfactoriamente sus objetivos, con el fin de reducir los problemas de riesgo moral y selección adversa.

PALABRAS CLAVE: Teoría de la Agencia; Control de Gestión; Conflictos de Agencia; Medida del Desempeño; Evaluación del Personal.

ABSTRACT

This paper examines the application of the agency theory within the Brazilian Army's context, especially considering its implications for the evaluation of Brazilian commanders, given the power decentralization in the management of military units. In this context we critically examine the role of the information system to minimize and/or reduce agency conflicts in the Brazilian military management process. The study shows that the control mechanism used successfully achieved it's by reducing problems of moral hazard and adverse selection in the process of military management.

KEY WORDS: Agency Theory; Management Control; Agency Conflicts; Performance Measurement; Evaluation Staff.

1. INTRODUCCIÓN

En ese trabajo discutimos la cuestión del control de gestión en las organizaciones públicas desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia. Aunque buscamos lograr objetivos distintos, hay semejanzas en algunos de los aspectos de la gestión de las organizaciones públicas y privadas, como son los mecanismos de definición de autoridad (responsabilidad y poder), el establecimiento de una estructura de control y prevención (la monitorización y el incentivo en la ejecución de políticas y en el alcance de los planteamientos definidos), y, por último la motivación del personal que compone la estructura organizativa.

La problemática generada por la separación entre la propiedad y la gestión, que se denomina en la literatura económica como problemas de agencia, afecta a la motivación y genera los conflictos de

intereses. Dicha preocupación se trasladó igualmente hacia la administración pública, por causa de la necesidad que tienen las empresas públicas de tener personal capacitado para actuar en nombre del Estado para la consecución de los objetivos planteados y teniendo una conciencia clara de los factores y variables que influyen para conseguirlos.

Así, el objetivo de este trabajo es analizar el papel que desempeña el Sistema de Evaluación del Personal Militar (en adelante SEPM) para restringir los conflictos de agencia en la estructura organizativa del Ejército brasileño. Para contextualizar concretamente dicha problemática, analizamos la situación donde existe la delegación de autoridad del comandante para que el subcomandante actúe en su nombre en la función de Organizador de los Gastos de una Unidad Administrativa.

Para eso, el trabajo se estructura en cuatro apartados, además de esta introducción. En el primer apartado revisamos la literatura sobre cuestiones asociadas al poder, a la autoridad y a los fundamentos del control de gestión vinculados al ámbito de las organizaciones militares. En el segundo apartado, presentamos una breve descripción del mecanismo de control utilizado por el Ejército brasileño para medir y controlar la conducta del cuerpo de oficiales. En tercer lugar, discutimos la problemática de agencia aplicada en el contexto de dicha organización militar, teniendo como metodología el análisis de los mecanismos *monitoring* y *bonding* para reducir las incertidumbres en la relación de agencia. Por último en cuarto lugar, presentamos las consideraciones finales formulando las conclusiones que se derivan del estudio realizado. Igualmente ofrecemos, al final, una relación de la bibliografía utilizada como referencia para la realización del trabajo.

2. PODER Y AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR BRASILEÑA

Según Resende (2008), las transacciones económicas casi siempre se dan bajo el contexto de información asimétrica, es decir, por lo menos una de las partes involucradas en la transacción tiene más información que la otra. Por ese motivo, el paradigma principal-agente se ha adaptado y utilizado para el desarrollo de teorías organizativas capaces de explicar el porqué de las relaciones contractuales en las organizaciones y las maneras como las mismas actúan.

Por otro lado, los problemas de asimetría de información existen en cualquier nivel gerencial de empresas, universidades, cooperativas, agencias gubernamentales, sindicatos, etc. De ahí la importancia de aplicar y discutir el marco conceptual del modelo de agencia contextualizado a una estructura organizativa militar como es el caso concreto de la estructura del ejército de Brasil.

Sin embargo, para tener un razonable control de gestión en las organizaciones militares hay que considerar conjuntamente aspectos como el poder, la autoridad y la relación de agencia. Eso implica, según Castro (2008), en un análisis de la realidad organizacional, ya que las relaciones sociales en las organizaciones son intercambiadas con relaciones de poder.

En general, cuestiones como autoridad, gestión, producción y comercialización son comúnmente caracterizadas como adecuaciones conceptuales del ejercicio del poder. De ahí que para poder hablar de los principios generales de la división del trabajo hay que considerar los componentes técnicos de la producción, que están pautados por las exigencias de eficacia y rendimiento, y al aspecto humano, caracterizado por las relaciones de jerarquía y dominación.

La forma actual de pensar y, sobre todo, de actuar, ha conducido a una sobreexplotación de la eficacia y de la productividad frente a los demás atributos de la gestión, dándoles un destacado papel conjugado con la jerarquía y el control. Así cuanto más amplia es la división técnica, mayores serán las condiciones de control, ya que la pronunciada división del trabajo resulta de la necesidad que tiene la dirección de controlar a los trabajadores para evitar la independencia por parte de éstos.

Por lo tanto, el poder está íntimamente correlacionado con el compromiso y comportamiento de los participantes en la organización. Para Castro (2008) la definición de los objetivos personales pasa por antecedentes racionales o emocionales, es decir, intereses y aspiraciones. Según dicho autor, los intereses componen las balizas genéticas que son comunes a un grupo o subgrupo. Es posible observar que los componentes operativos y la estructura de cargos en las organizaciones y el complejo entramado de relaciones económicas demarcan un referencial común. Las aspiraciones se tratan como una especificación de la dimensión de los intereses. En la estructura de cargos, se tiende a orientar a las personas hacia las respectivas carreras o entonces hacia la posibilidad de cambiarlas por otras.

Así, el poder es el medio para evitar conflictos, siendo el poder formal el que posee base estatutaria. La Sociología suele definir el poder como una habilidad para imponer la voluntad sobre los demás, aunque éstos de alguna manera presenten algún tipo de resistencia. El poder también implica las presiones inducidas a un determinado grupo a través de la uniformidad de comportamientos o creencias. En esa cuestión destacan las ideas de Weber (1978) que distinguió dos formas de dominación: 1) por interés y 2) por autoridad. Bajo esta forma de pensar, la dominación por autoridad se configura en la relación entre el poder de mando y el deber de obediencia.

En una situación de cambio surge siempre la aprehensión en cuanto a la nueva realidad, que agregada al sentimiento de desconfianza existente entre principal y agente alimenta los conflictos en la Teoría de la Agencia. Por tanto, lo que sobresale en un proceso de cambio es que la esperanza de una mejor situación se sobrepone a la sensación de inseguridad personal.

Según Castro (2008), el análisis sociológico, en la concepción de Norbert Elias (1897-1990), pretende contribuir a la mejora de las condiciones de control de las relaciones sociales. Por eso enfatiza el estudio de la independencia de los seres humanos, de la centralización del poder en las relaciones sociales y del significado del concepto de *habitus* en la orientación del conocimiento humano. El autor complementa diciendo que, cada *socius* puede orientarse a sí mismo en la compleja red de las relaciones sociales y ejercer el control correspondiente.

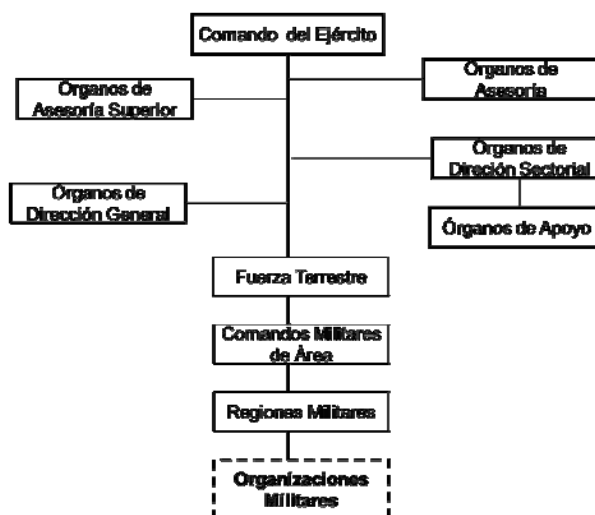
El control social implica la acción interna y externa. En la medida que el control se internaliza, mayor integración social se presenta. Es decir, el comportamiento de un individuo interfiere en el comportamiento del otro, incluso puede promoverlo.

Descrito así, también las organizaciones militares realizan actividades que implican relaciones de poder. Como cada unidad militar está íntimamente ligada a algún tipo de poder, la estructura militar se basa en una jerarquía que precisa definición de cargos y funciones, relacionando la autoridad con la eficacia.

En este trabajo se hará un *link* de este tipo de poder hacia el ámbito del Ejército brasileño, ya que su organización está basada en la jerarquía y en la disciplina. La autoridad del Ejército brasileño es utilizada para ejercer la defensa del país y garantizar los poderes constitucionales, como son la ley y el orden. El poder de decisión es el control en el proceso decisorio de la dimensión de las premisas, de los procesos y de los resultados y objetivos. El poder por la información y tecnología se fundamenta en el conocimiento del dominio de la información y de la tecnología.

De ahí nuestro interés en aplicar los fundamentos de la Teoría de la Agencia en el contexto del Ejército Brasileño, ya que para cumplir con su misión institucional, el Ejército brasileño posee una estructura organizativa diseñada bajo la autoridad directa del Comandante General del Ejército, actuando en toda la región geográfica de Brasil, con cerca de 1.217 Organizaciones Militares, y empleando aproximadamente 190.000 militares en la activa.

Figura 1. Estructura organizativa del Ejército brasileño



Fuente: Elaboración propia, basada en Brasil (2010).

En este trabajo se particulariza el estudio de la relación de agencia al ámbito de las Organizaciones Militares, cuando éstas intervienen en la gestión militar como Unidad Administrativa y el comandante de dicha unidad delega para su subcomandante la capacidad para adoptar las decisiones para el correcto funcionamiento operativo de la misma.

Así, para efectos del control de gestión, el Ejército brasileño tiene como elemento básico y orgánico la Organización Militar. Siempre que dicha unidad se establece para el ejercicio de la gestión propia, estructurándose formalmente con diseño descentralizado, ella pasa a actuar como una Unidad Administrativa. En otras palabras, una Unidad Administrativa corresponde a una configuración organizativa especialmente diseñada para que una Organización Militar disponga de independencia y posea competencia para gestionar bienes del Ejército brasileño y de terceros bajo su control, además de gozar de delegación de autonomía administrativa para la toma de decisiones sobre temas y asuntos de su interés.

Según el Reglamento de Gestión del Ejército brasileño, es competencia del comandante de la Organización Militar dirigir todas las actividades desarrolladas por la Unidad Administrativa. En la Dirección General de las Actividades Operativas de la Unidad Administrativa, el comandante actúa también en el papel de Organizador de los Gastos, siendo responsable directo de la gestión presupuestaria, financiera y patrimonial de los recursos asignados a la Unidad Administrativa. Sin embargo, dicho reglamento militar permite que esa función gerencial pueda delegar la autoridad en las tomas de decisiones. Luego, lo que ocurre, a menudo, en la práctica de la gestión militar, es que el comandante, que es el responsable formal de la Unidad Administrativa, delega en el subcomandante la función de Organizador de los Gastos.

Por eso, es el subcomandante quien realiza, en nombre del comandante, todas las funciones que abarcan la gestión de los recursos presupuestarios, financieros y patrimoniales de la Unidad Administrativa. Como ejemplo se destacan la elaboración y fiscalización de contratos firmados con concesionarias públicas o contratos de cesión de derechos y otros servicios; el control de las licitaciones, compras y los pagos de gastos con viajes y diarias del personal; la manutención y guarda de vehículos civiles y militares; y la gestión del patrimonio del Ejército, entre otras. Es decir, el papel del subcomandante corresponde al del gerente de una empresa, la función del principal es ejercida por el propio comandante de la Organización Militar, siendo el responsable formal de la Unidad Administrativa.

Trasladando esos razonamientos al terreno práctico de la cuestión de agencia, según lo planteado por Jensen y Meckling (1976), se produce una situación donde se diferencia entre la propiedad y la gestión de las unidades, tal como se plantea en los modelos de agencia. La consecuencia de dicha separación de propiedad y control en las organizaciones militares origina profundos cambios en la forma de gestionarlas, teniendo en cuenta que los subcomandantes podrán siempre actuar considerando no sólo el interés del comandante, sino también sus propios intereses. Por este motivo su conducta puede estar motivada por la toma de decisiones para favorecer o ampliar sus oportunidades profesionales y financieras, en lugar de maximizar el valor de la Institución Militar.

Por tanto, cuando un subcomandante esté más dispuesto a maximizar su función de utilidad que a optimizar las preferencias del comandante, se origina entonces un conflicto de agencia. Así, la calidad de las decisiones del subcomandante no dependerá solamente de sus habilidades, sino también de los incentivos que se le ofrezcan.

En el caso del Ejército brasileño, hay que considerar que las Unidades Administrativas representan un tipo de organización pública donde a los subcomandantes se les remunera con recursos públicos y que, por tanto, los incentivos que puedan obtener estarán asociados principalmente al plan de desarrollo profesional en la estructura militar. Es bajo ese contexto que el SEPM puede ejercer un papel central en la reducción de los conflictos de agencia en la gestión de una Unidad Administrativa, ya que tiene como función principal evaluar a los militares en el desempeño de sus atribuciones institucionales para fines de movilidad, promoción, ocupación de cargos ejecutivos como el comando de unidades y subunidades militares y la designación para misiones especiales en el país y en el extranjero.

3. CARACTERIZACIÓN DEL MECANISMO DE CONTROL DEL EJÉRCITO BRASILEÑO

El estudio de las características del sistema de control en el contexto militar a partir del análisis del Reglamento de Gestión del Ejército brasileño puede servir como puente para llevar a cabo la discusión de la problemática de agencia en el ámbito de las organizaciones públicas, aplicada en particular a la estructura militar.

El mecanismo de control utilizado para medir el desempeño de los militares oficiales que actúan en el Ejército brasileño es el SEPM. Este sistema está compuesto por un abanico de ítems que agregados forman el perfil de los militares, en forma de puntos. Este modelo de clasificación sirve para que los militares puedan concurrir al ascenso en el cuadro de oficiales de la Institución Militar, tanto en las promociones por méritos como en la selección para ocupar cargos de importancia en la carrera. De la misma manera es empleado para acceder al comando de unidades o subunidades, ser transferido dentro de las unidades militares y participar en misiones en el exterior.

Los principales reglamentos que constituyen la base normativa del SEPM y que fueron utilizados como referencias para este trabajo son la Portaria nº 993, de 18 de diciembre de 2008 (IG 30-06) y la Portaria nº 336 - DGP, de 31 de diciembre de 2008 (IR 30-27). La primera normativa introdujo las instrucciones generales para este sistema; y, la segunda, estableció las instrucciones reguladoras del mismo.

El SEPM es la base para todos los procesos selectivos así como para fines de promoción en la carrera. El proceso de evaluación ocurre sistemáticamente durante toda la vida del militar y tiene como objetivo suministrar a la Institución Militar información sobre el desempeño de sus integrantes; con la posibilidad de planeamiento y ejecución de acciones para la corrección de desempeños insatisfactorios; permitiendo el constante perfeccionamiento del cuerpo de oficiales; así como el subsidio de los procesos decisorios que utilicen los resultados de la evaluación.

La evaluación se da en dos ambientes, uno externo y otro interno. La evaluación externa ocurre cuando el militar es evaluado por una autoridad a la cual él no está directamente subordinado, existen pocos casos descritos en la legislación. En la evaluación interna, el militar es evaluado por el oficial más antiguo bajo el cual él tiene subordinación directa o mantiene vinculación funcional. Esto ocurre con frecuencia en el ámbito de la Organización Militar, siendo el comandante de la misma el responsable de la evaluación de sus subordinados. Dicha evaluación es realizada por tres oficiales que mantienen vínculos directos con el militar y homologada finalmente por el comandante.

Así, en términos prácticos, el militar tiene sus competencias evaluadas en tres dimensiones básicas: i) La técnica (su capacitación profesional); II) La social (su relacionamiento interpersonal), y iii) La corporativa (su espíritu militar). En el Cuadro n° 1 son señalados los principales aspectos asociados a cada una de estas competencias:

Cuadro n° 1. Competencias evaluadas a través del SEPM

DIMENSIÓN	ATRIBUTOS	ASPECTOS
Técnica	I. Conocimiento y Habilidad Técnico-Profesional	Corresponde a los conocimientos y habilidades técnicas necesarios al desempeño profesional. En este aspecto, son evaluados los siguientes comportamientos militares: Si el oficial demuestra dominio sobre los asuntos de su área de actuación; si no comete errores por falta de conocimientos; si aplica sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de sus actividades funcionales; si cumple sus misiones sin la necesidad de ser orientado sobre cómo hacerlo; si mantiene permanente interés en aprender, buscar el auto perfeccionamiento y la actualización constante de sus conocimientos y habilidades; si aprende con facilidad nuevas técnicas; si comprende los nuevos conceptos y procedimientos relacionados a su actividad funcional; y, por fin, si asesora a sus jefes inmediatos con conocimiento y competencia.
	II. Conocimiento Institucional	Representa los conocimientos de asuntos específicos o correlacionados con la actividad castrense, que habilitan al evaluado a actuar con desenvoltura, no sólo en el ejercicio funcional del cargo que ocupa, sino en todas las diferentes áreas de actuación militar. También es verificado si el militar conoce la legislación con la profundidad adecuada a su grado jerárquico y al cargo que ocupa, desde las normativas generales administrativas de la Organización Militar, hasta las instrucciones, reglamentos, normas técnicas, estrategias y políticas, bien como a los principios y valores que rigen a los patrones de conducta de la Institución Militar.
	III. Cultura General	Considera los conocimientos que van más allá de los asuntos estrictamente militares y abarca diferentes áreas del saber humano. Entre otros comportamientos, es verificado si el militar enriquece su desempeño funcional al valerse de conocimientos de todo orden que agreguen valor a su trabajo y promuevan la evolución de la propia Institución Militar; si realiza cursos de especialización o estudia sistemáticamente asuntos de potencial interés para la Institución y si domina otros idiomas.
	IV. Capacidad de Trabajo	Mide la capacidad del militar en lograr los resultados deseados con el empleo juicioso de los recursos disponibles. Es decir, se analiza si el militar cumple sus tareas con dedicación, perseverancia y si se dedica para concluir las en los plazos establecidos; si logra los resultados deseados por medio de un trabajo objetivo, con economía de tiempo y de recursos de todo orden; si es determinado, supera los desafíos y se mantiene productivo, incluso en situaciones de sobrecarga de trabajo.
	V. Calidad del Trabajo	Resulta de la capacidad del militar para realizar con calidad las acciones y procesos funcionales, buscando resultados que se distingan por la excelencia. Los siguientes comportamientos son evaluados: i) Realización de un meticuloso planeamiento, no descuidando cualquier aspecto relacionado con la calidad de su trabajo; ii) Desarrollo de un trabajo metódico y si el ambiente de trabajo es organizado; iii) Si en la ejecución de sus actividades funcionales, se mantiene atento a todos los detalles, para dar mayor calidad al trabajo realizado; iv) Demostración de cuidado y celo por las instalaciones, bienes y materiales colocados bajo su responsabilidad y control.

	VI. Capacidad de Innovación	Refleja la capacidad del militar en la formulación de nuevos conceptos y prácticas que conduzcan al perfeccionamiento de las acciones, de las metodologías y de los procesos corrientes, de forma que se puedan alcanzar resultados cada vez más ajustados a las necesidades de la Institución Militar.
	VII. Comunicabilidad	Representa la capacidad de comunicación oral y escrita del militar, que posibilita la transmisión de las ideas de forma clara, concisa y precisa, en observancia a las normas del lenguaje culto, ajustada y accesible al fin público.
Social	I. Compañerismo	Resulta de la capacidad de interactuar con sus compañeros de academia militar, sean sus superiores, sus pares o sus subordinados. Es fundamentada en el interés colectivo, en el espíritu de cooperación, en el respeto y en el tacto.
	II. Interacción con la Sociedad	Corresponde a la capacidad de integrarse a la sociedad, respetar las reglas de convivencia social, tener participación comunitaria y cumplir con sus deberes de ciudadano.
	III. Liderazgo Militar	Representa la capacidad de movilizar el deseo, de mantener la cohesión y la moral de su equipo o de personas, llevándolas al cumplimiento de cualquier tipo de misión, tal como aquellas situaciones adversas, donde existe el evidente riesgo para la vida.
Corporativa	I. Actitud Militar	Corresponde al compromiso del militar con los deberes, valores y principios de la ética institucional, en especial la lealtad, la honradez en su obrar, la verdad, la responsabilidad y el sentimiento del deber, principios de honor que conducen al militar a sobreponer los intereses de la Institución por encima de sus intereses personales.
	II. Postura y Presentación Militar	Corresponde a la actitud de permanente atención para con su imagen, uniformado o no, consciente de que su postura y presentación personal deben ser consignas de su condición de militar integrante del Ejército brasileño.
	III. Disciplina Militar	Resulta de la capacidad de acatar y cumplir las leyes, reglamentos, normativas y disposiciones que fundamentan el organismo militar y por la actitud de respeto a la jerarquía dentro de la estructura de la Institución.
	IV. Resistencia Física y Mental	Mide la capacidad de resistir a la fatiga, ante esfuerzos prolongados. Este aspecto también es evidenciado por la permanencia en la acción, en relación a las particularidades de la actividad, y por la cantidad de trabajo realizado y que el militar es capaz de soportar.

Fuente: Elaboración propia

La competencia profesional está orientada para el resultado en el trabajo; la competencia básica trata la relación interpersonal y tiene foco en la armonía de las relaciones sociales; en cuanto que el espíritu militar enfatiza los principios y los valores éticos institucionales, procurando verificar las características del militar.

Lo que puede ser observado es que, durante toda su carrera, el militar estará siendo evaluado funcionalmente por su superior jerárquico, no sólo en su desempeño profesional, sino también por sus actitudes personales y éticas dentro y fuera del Ejército brasileño. Dicha evaluación es determinante para su futuro como oficial militar, pues se la tendrá en cuenta en todos los procesos selectivos que participe, es decir, para promociones, transferencias, designaciones de comandos y otros cargos relevantes, indicaciones para misiones de paz y en el exterior, ascensos y condecoraciones.

4. LA RELACIÓN DE AGENCIA EN EL EJÉRCITO DE BRASIL

En la medida en que las organizaciones se desarrollan, van volviéndose más complejas, debido al crecimiento de sus operaciones, surge la necesidad del propietario en delegar el control a los gestores y eso se percibe tanto en empresas privadas como en órganos de la administración pública. Para Cosenza (2008), los conflictos de agencia se originan a partir de tres vertientes principales: i) Los problemas de incentivos derivados de la incongruencia de objetivos entre principal y agente; ii) El reparto de los riesgos, teniendo en cuenta que el principal asume la mayor parte de los riesgos del

contrato por causa de ser el agente adverso por naturaleza al esfuerzo; y iii) Los costes de control debido a la existencia de asimetrías de información, donde el principal tiene que crear mecanismos que puedan monitorizar el comportamiento de agente.

El presente trabajo tiene la pretensión de discutir la problemática de agencia a partir del análisis del SEPM utilizado por el Ejército Brasileño. Los aspectos a estudiar se podrían concretamente aplicar en la verificación del grado de utilidad del sistema de control utilizado por dicha Institución Militar para orientar el comportamiento y la toma de decisiones de los militares hacia los objetivos planteados. Para lograr tal motivación se analizarán los mecanismos *monitoring* (aquellos instrumentos de que dispone el principal para controlar la actuación y valorar la capacidad del agente) y los mecanismos *bonding* (aquellos instrumentos de que dispone el principal para reducir la incertidumbre en la relación de agencia).

En el caso de esta investigación, los dos actores de la relación de agencia son los siguientes: i) El principal es representado por el comandante de la Organización Militar, a quien corresponde la conducción de todas las actividades desarrolladas por la Unidad Administrativa, siendo el responsable directo final por dicha unidad delante de la Sociedad y del Comando General del Ejército; ii) La figura del agente será ejecutada por el subcomandante de la Organización Militar, al tener la función de Organizador de los Gastos delegada por el comandante. El Organizador de los Gastos es el responsable exclusivo de la gestión presupuestaria, financiera y de la gestión del patrimonio de la Unidad Administrativa, por lo que la autonomía administrativa de la Organización Militar pasa a ser denominada Unidad Administrativa.

Como consecuencia de la delegación de autoridad, el subcomandante pasa entonces a realizar, en nombre del comandante de la Unidad Administrativa, todas las funciones que envuelven la gestión de dicho órgano. Sin embargo, si el subcomandante, se motiva, puede actuar en interés propio no persiguiendo los objetivos determinados por el comandante o entonces no empleando plenamente todo el esfuerzo necesario para la maximización de los recursos y responsabilidades que están bajo su control en la gestión de la Unidad Administrativa, ya que su función de utilidad podrá contemplar variables desconocidas del principal. Como ejemplo se puede señalar: i) El poder, que incluiría la indicación para ocupar cargos relevantes en la Institución Militar; ii) La seguridad, que podría ser entendida como mantener el *status quo* que posee; iii) El reconocimiento profesional, que estaría asociado a la promoción para un mejor puesto de trabajo o patente superior, o al recibimiento de medallas, condecoraciones, designación para el cumplimiento de misiones de paz y misiones en el exterior; iv) La locomoción, que estaría relacionada con su objetivo de trasladarse a determinada ciudad motivado por algún interés personal.

El comandante, a su vez, también busca maximizar su función de utilidad, que en este caso, estará asociada a la mejor gestión posible de los recursos destinados a su disposición, a la vez que su reconducción en el cargo y aún su promoción en la carrera, incluso para el ascenso a General, dependerá de su actuación como comandante de la Organización Militar por la cual esté designado como responsable.

Por tanto, siguiendo esta senda de factores, queda caracterizada la perspectiva de agencia, debido a la presencia de dos actores que intervienen motivados por intereses distintos, con gran probabilidad de que vengán a aparecer conflictos de agencia en la gestión de las unidades del Ejército brasileño. En esta situación pueden ocurrir problemas de selección adversa o riesgo moral, cuando la función de Organizador de los Gastos es delegada por el comandante para el subcomandante, pues, éste último, estará preocupado en maximizar su propia función de utilidad y no la función del principal.

Para Liberty y Zimmerman (1986) y también Ronen y Aharoni (1989), los agentes suelen tener presente al elegir entre alternativas contables el impacto que las mismas van a tener sobre sus

compensaciones y sobre su reputación. Como ya hemos comentado los subcomandantes de las Unidades Administrativas actúan remunerados por incentivos que están asociados principalmente a su plan de carrera.

Por otro lado, conforme señala Gago (1996), dado que sus carreras se encuentran íntimamente ligadas al éxito o fracaso de la unidad bajo su control, es normal que opten por sacrificar, de cierta manera, sus intereses personales en aras de lograr los objetivos planteados para esta unidad. Según Holmström y Ricart (1986), todo aquello que se considera un avance en la carrera del agente tiene una gran influencia en sus preferencias presentando un peso más fuerte en sus decisiones frente a la motivación de su actuación.

Otro factor a ser tenido en cuenta, en la caracterización de la relación de agencia, son los atributos personales de los protagonistas de la relación. El agente, por definición, es neutral al riesgo y adverso al esfuerzo; por tanto, siempre buscará tomar decisiones que aporten o faciliten la obtención del máximo beneficio posible para él y la unidad bajo su control. Para minimizar esta característica el principal precisa emplear mecanismos que conduzcan al agente a una mayor actividad a través de la oferta de posibilidades de promoción y auto-estima, que influirán sobremanera en las decisiones del agente, como señalan Holstrom y Ricart (1986).

En base a los razonamientos expuestos anteriormente, una vez más, se identifica el papel del SEPM en la reducción de los conflictos de agencia ocasionados por la delegación de la función de Organizador de los Gastos. La preocupación por los efectos del resultado global de su actuación en el futuro de su carrera militar, implicará la necesidad del agente en soportar mayor riesgo ya que es adverso por naturaleza a éste. Las posibilidades de promoción y reconocimiento profesional están estrictamente asociadas a la evaluación que el comandante hará sobre el militar bajo su subordinación, lo que implicará en que dicho militar buscará tener conductas según los objetivos planteados por su comandante, o al menos irá a preocuparse en demostrar que así lo hace.

El principal, a su vez, tiene como característica inherente soportar la mayor parte del riesgo contractual. Es decir, en caso de que el subcomandante no actúe de acuerdo a lo que le fue determinado por el comandante o entonces si comete alguna irregularidad, será el propio comandante el que acarreará con toda la responsabilidad delante del Comando General del Ejército y la Sociedad, aunque al subcomandante se le pueda castigar por su infracción. En otras palabras, el principal comparte con el subcomandante el riesgo del “contrato” a través de los castigos y realizando una mala evaluación de su subcomandante en el SEPM, lo que influirá de forma significativa en la vida profesional de dicho militar en el futuro.

Otra cuestión importante es la referente al problema de la asimetría de la información, que es una de las mayores causas del conflicto de agencia. En el caso estudiado, el comandante no puede observar ni controlar plenamente el comportamiento del subcomandante al frente de la gestión de los recursos presupuestarios y financieros, caracterizando el problema del riesgo moral que resulta de la asimetría de la información. El segundo problema, también resultante de la asimetría de información, es la selección adversa, que en este caso se queda caracterizada, ya que el subcomandante posee información-- sobre la gestión de los recursos presupuestarios y financieros y sobre la gestión patrimonial de la Unidad Administrativa la cual el comandante es el responsable directo. Así, el subcomandante goza de una ventajosa situación frente a su comandante, a la vez que posee información en mayor cantidad y mejor calidad que el comandante, y puede optar por no informarlas, adoptando actitudes negativas que serán soportadas por el comandante. El aspecto clave que se impone al principal que está sometido a problemas de selección adversa es elegir un mecanismo de retribución que incentive a que el agente informe indirectamente los datos de su perfil (es decir, la asimetría de información) para que el principal pueda decidirse sobre la cantidad y el nivel de esfuerzo necesarios para optimizar la actuación del agente (Amershi y Cheng, 1990; Banker y Datar, 1992; y Vaysman, 1996).

El SEPM actúa para reducir el riesgo moral al definir patrones de conducta que permiten al Ejército brasileño diseñar un adecuado sistema de recompensas y penalidades que incentivarán al agente a comportarse maximizando su conducta y esfuerzo. Ya, en relación al problema de selección adversa, el SEPM actúa motivando al militar a comunicar a su superior jerárquico más informaciones sobre su actuación, teniendo en cuenta que será evaluado por él. Además en caso de que el agente perjudique al principal sufrirá penalizaciones, y tratándose de la gestión de los recursos presupuestarios y financieros, las sanciones podrían tener carácter económico, ya que se tratan de recursos del Estado.

En este contexto, el SEPM evalúa al subcomandante en las dimensiones técnica, social, y corporativa, eso denota que dicho oficial será evaluado por su superior jerárquico funcionalmente, en este caso el comandante, considerando su desempeño no sólo profesional, sino también por sus actitudes personales y éticas dentro y fuera de la Institución Militar, lo que crea patrones de conducta preestablecidos para que el militar pague su conducta basada en los dos pilares fundamentales de las organizaciones militares: la jerarquía y la disciplina. Así, el SEPM contribuye a la reducción de los problemas venidos de la asimetría de información, a la vez que restringe los comportamientos oportunistas del subcomandante.

Respecto a los costes de agencia, el comandante tendrá que soportar los costes de monitorización, al establecer sistemas donde pueda evaluar si el subcomandante está siguiendo o no sus recomendaciones. El subcomandante, por su lado, incurrirá en costes de garantía, al tener que emitir pareceres e informes al comandante para demostrar que no está actuando con oportunismo y que está cumpliendo las determinaciones establecidas por el comandante, pues corre el riesgo de ser mal evaluado y tener comprometidos sus intereses profesionales y particulares. Una vez más, se nota el papel desempeñado por el SEPM, ya que estará contribuyendo para la reducción de los costes de agencia.

La pérdida residual también será minimizada, pero no totalmente eliminada, una vez que el SEPM esté actuando para reducir los conflictos y en consecuencia los costes de agencia, aun así existirán diferencias entre las verdaderas decisiones del agente y las decisiones que habrían maximizado el bienestar del principal, ya que quien está tomando la decisión no es el propio principal sino otro en su lugar que procura maximizar su propia función de utilidad y no la del comandante. Así, aunque el SEPM, reduzca los conflictos de agencia, el comportamiento del subcomandante no podrá ser completamente observado por el comandante, pues aquel podrá utilizar mecanismos que maquillen las decisiones tomadas en nombre del principal, pero que, en realidad benefician a sus propios intereses.

Según Shankman (1999), la Teoría de la agencia se basa en la selección de mecanismos apropiados de monitorización y de control que motivan el alineamiento de intereses entre agente y principal. En visión general, se podría distinguir esta faceta en el papel del SEPM. Por un lado, cumple con la función de alineamiento de intereses de principal agente y, por otro, contribuye a la efectividad de los mecanismos *monitoring* y *bonding*. Puesto así, el comandante deberá realizar una buena gestión de los recursos que comanda pensando en el éxito de su carrera militar; y el subcomandante se cuidará de no tomar actitudes que perjudiquen la carrera del comandante, bajo el riesgo de no ser bien evaluado por el comandante y terminar perjudicando el éxito profesional de su propia carrera militar.

5. CONSIDERACIONES FINALES

La relevancia de los conflictos de agencia en la organización, la importancia del modelo de agencia para explicar la conducta gerencial y su fuerte apego como un apropiado mecanismo de incentivo y castigo para regular la actuación de los gestores, motivó el desarrollo de este trabajo, profundizando el conocimiento de la problemática de agencia en una estructura militar, en nuestro caso específico aplicado al Ejército brasileño.

Para eso analizamos los mecanismos *monitoring* y *bonding* aplicados a la relación de agencia existente entre el comandante y el subcomandante al frente de la gestión de la Unidad Administrativa, cuando existe una delegación de autoridad para ejercer la función de Organizador de los Gastos, el subcomandante realiza todas las atribuciones en la gestión de recursos en nombre del comandante.

El análisis del SEPM utilizado para evaluar la actuación de los militares brasileños ha permitido comprobar que ese instrumento funciona adecuadamente para alinear los objetivos del comandante con los intereses privados del subcomandante, “principal” y “agente”, teniendo en cuenta que ha sido modelado para incorporar concomitantemente variables asociadas a recompensas y penalidades relacionadas con el desempeño que motiva la conducta del agente en la toma de decisiones. En otras palabras, en cuanto el primero está preocupado por realizar una buena gestión de los recursos que comanda buscando el éxito de su carrera militar, el segundo busca ser bien evaluado por su superior, evitando tomar actitudes que perjudiquen la carrera del jefe, e indirectamente la suya, lo que hace que los dos maximicen sus funciones de utilidad y alcancen sus objetivos en términos de compensaciones y reputación profesional.

REFERENCIAS

- AMERSHI, A.H.; CHENG, P. (1990): “Intrafirm resource allocation: The economics of transfer pricing and cost allocations in accounting”. *Contemporary Accounting Research*, V. 7, nº 1, p. 61-99, Fall.
- BANKER, R.D.; DATAR, S.M. (1992): “Optimal transfer pricing under post contract information”. *Contemporary Accounting Research*, V. 8, p. 329-352.
- BRASIL (2008a): *Portaria nº 993, de 18 de dezembro de 2008. Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar (IG 30-06)*. Brasília, DF: Exército Brasileiro.
- BRASIL (2008b): *Portaria nº 336 - DGP, de 31 de dezembro de 2008. Dispõe sobre as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27)*. Brasília, DF: Departamento-Geral do Pessoal do Exército Brasileiro.
- CASTRO, C.A.P. (2008): *Sociologia aplicada à Administração*. 2 ed., São Paulo: Atlas.
- COSENZA, J.P. (2008): *Los precios de transferencia desde una perspectiva de agencia y sus efectos en el control de gestión*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. (Tesis Doctoral)
- GAGO RODRÍGUEZ, S. (1996): *La relación de agencia en la empresa. Análisis y control de los costes de la agencia*. Madrid: ICAC - Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- HOLMSTRÖM, B.; RICART, J.R. (1986): “Managerial incentives and capital management”. *The Quarterly Journal of Economics*, p. 835-860, November.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1976): “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”. *Journal of Financial Economics*, V. 3, nº 4, p. 305-360, October.
- LIBERTY, S.; ZIMMERMAN, J. (1986): “Labor union contract negotiations and accounting choices”. *The Accounting Review*, V. 61, nº 4, p. 692-712, October.
- RESENDE FILHO, M.A. (2008): “Aplicações e implicações do modelo principal-agente à luz de sua formulação linear-normal-exponencial”. *Revista de Economia e Agronegócio*, V. 6, nº 2, p. 177-194.
- RONEN, J.; AHARONI, A. (1989): “The choice among accounting alternatives and management compensation: Effects of corporate tax”. *The Accounting Review*, V. 64, nº 1, p. 69-86, January.
- SHANKMAN, N.A. (1999): “Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm”. *Journal of Business Ethics*, V. 19, p. 319-334.
- VAYSMAN, I. (1996): “A model of cost-based transfer pricing”. *Review of Accounting Studies*, V. 1, p. 73-108, March.
- WEBER, M. (1978): *Economy and society - an outline of interpretive sociology*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich (Vol. I & II.pdf) Berkeley: University of California Press, 1978. (http://www.4shared.com/get/PIm2Viqf/WEBER_Max_Economy_and_society_.html).

José Paulo Cosenza



Profesor Titular del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Administración, Ciencias Contables y Turismo de la Universidad Federal Fluminense (UFF). Es Doctor por la Universidad de Zaragoza, con Master en Contabilidad por la Universidad del Estado de Río de Janeiro (UERJ) y en Dirección de Empresas (IBMEC Business School). Es Licenciado en Administración (UFF) y en Contabilidad (UERJ), además de postgrado en Contabilidad por la Fundación Getulio Vargas (FGV-RJ). Sus líneas de investigación son, por un lado, la problemática de los precios de transferencia y los modelos de agencia de la información contable y financiera, y por otro, la teoría contable, la historia de la contabilidad y la contabilidad medioambiental. También es revisor de periódicos de contabilidad en Brasil y en el exterior y ya ha recibido el Premio Luiz Chaves de Almeida (APOTEC, años 1999 y 2002); el Premio Contador Carlos de La Roque (CRC-RJ, años 2003, 2006 y 2007); y también fue premiado por el mejor artículo presentado en la 53ª Conferencia de los Contables de Río de Janeiro. Es certificado por el Instituto de Certificación de los Profesionales de Seguridad Social – ICSS.

Melisa Maia de Paula



Es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Federal de Viçosa (UFV), con especialización *Latu Sensu* en Gestión de la Administración Pública (UCB-RJ-2008) y Contabilidad Financiera (UFRJ-2010). También es Master en Control y Gestión por la Facultad de Administración y Finanzas de la Universidad del Estado de Río de Janeiro (UERJ-2012) y fue becaria en iniciación científica del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq). Es economista del Cuadro de Oficiales del Ejército brasileño y actúa en la función de Jefe de la Sección de Control de la Asesoría de Planeamiento y Gestión del Comando de la 1ª Región Militar en Río de Janeiro – RJ, donde coordina el Sistema de Medición Organizativo de la referida institución. Sus actividades investigadoras se han centrado en temas relativos a la contabilidad financiera, enseñanza contable y teoría contable, sobre los que tiene diversas publicaciones y comunicaciones en conferencias nacionales e internacionales.

Patrycia Scavello Barreto Pinto



Es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro (UFRRJ-2006), con post grado en Planeamiento, Implementación y Gestión en Educación a Distancia por la Universidad Federal Fluminense (UFF-2011) y Master en Ciencias Contables por la Universidad del Estado de Río de Janeiro (UERJ-2012). Actualmente es docente en cursos de Administración y Contabilidad en la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro y también trabaja en proyectos de Educación a Distancia desde 2008 por la Fundación CECIERJ/Consortio CEDERJ, siendo tutora de los cursos Contabilidad General I y II, Contabilidad de Gestión y Análisis de los Estados Financieros. Posee artículos publicados en congresos nacionales e internacionales.