

Existe una tendencia reciente y creciente a aplicar a cuestiones de administración y dirección de organizaciones los métodos empíricos de investigación económica, que comienzan a sustituir al tradicional estudio de casos. Hay quienes explican el fenómeno por la proliferación de Doctores en Economía en los departamentos de *Management*, Finanzas o Contabilidad de Universidades y Escuelas de Negocios, que en un afán de tecnificar aún más su objeto se han dejado invadir por legiones de aquellos. O, desde luego, por la cada vez mayor disponibilidad de microdatos. Pero esto es algo más que una simple moda. En esta Nota se describirán algunas aplicaciones con el objeto de ilustrar el potencial de este enfoque.

LA INVESTIGACIÓN ECONÓMICA EMPÍRICA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN Y LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

El reconocimiento de los sesgos cognitivos que lastran los procesos decisorios demanda métodos que traten de soslayarlos. Desde este punto de vista, la búsqueda de evidencias para informar la toma de decisiones es una práctica que se está abriendo paso, tanto en la esfera privada (*Evidence Based Management-EBMgf*) como en la pública (*Evidence Based Policy-Making-EB-PM*), como parte del proceso de creación de valor, ya sea valor para el accionista o valor público, respectivamente. Pero la utilidad de esta filosofía exige de una apropiada elección y formulación de las cuestiones a investigar, soportadas en la medida de lo posible en una teoría que se pretenda contrastar; de la relevancia de aquellas para directivos y *policy makers*; y de una correcta selección de los instrumentos a utilizar que, aunque preferiblemente cuantitativos, pueden incluir también otros de tipo cualitativo.

La investigación empírica en este contexto se refiere a cuestiones de causalidad (¿es A la causa de B y, por tanto, B un efecto de A?) que, en puridad, solo puede identificarse a través de un **experimento aleatorio controlado** (*Randomized Control Trial-RCT*) en el que un tratamiento se administra a un grupo de individuos (entendidos en sentido amplio, esto es, personas o entidades) escogido aleatoriamente de entre un colectivo estadísticamente balanceado para, por comparación con el resto de individuos del colectivo que se utiliza como grupo de control, calcular así su efecto promedio sobre la variable de resultados (*output*) de interés. Reconociendo sus limitaciones de validez tanto interna –consistencia– como externa –extrapolabilidad–, puede considerarse el *RCT* como el remedio infalible (*silver bullet*) y la referencia (*gold standard*) de la causalidad. Lamentablemente, esta técnica experimental es raramente viable en la práctica, y a lo más que puede aspirarse es a su emulación mediante la identificación de un contrafactual razonable.

Una aproximación elemental a la cuestión de la causalidad sería la simple interpretación de la correlación

entre la variable de resultados y la de tratamiento, una vez se haya controlado por todo tipo de observables. El gran problema de este enfoque es que, como regla general, **correlación no implica causalidad**, puesto que un modelo así construido omitirá de seguro variables no observables, por estar asociadas a las preferencias y creencias de los individuos, que son las que en último lugar guían sus decisiones, en una endogeneidad o auto-selección que complica la identificación causal.

La alternativa pasa por buscar situaciones en las que un hecho exógeno aleatorice el tratamiento entre grupos de tratamiento y control (**experimento natural**) para, a continuación, eliminar los efectos idiosincráticos en los grupos por medio de la toma de diferencias en las dos dimensiones de un panel de datos largo (**diferencias en diferencias**) (1). Más sofisticadamente, y para estimaciones de carácter local, puede recurrirse en ciertas circunstancias a variables que induzcan exógenamente el tratamiento (**variables instrumentales**) o, cuando existan, a los criterios de elegibilidad para el tratamiento en torno a un umbral de corte (**regresión discontinua**). Los libros de Angrist y Pischke [0] son una buena referencia para adentrarse en todas estas técnicas microeconómicas de identificación causal.

EL MANAGEMENT Y EL PERFORMANCE ORGANIZATIVO

Una primera cuestión a tratar es la que se refiere al *management* y su impacto en el *performance* organizativo. Partiendo de la indefinición y las dificultades en la medición de aquel, el interés surge por el hecho de que, aún después de controlar por todo tipo de observables, organizaciones aparentemente idénticas resultan en productividades enormemente heterogéneas. Desde el convencimiento de que son precisamente las prácticas gerenciales superiores las que ayudan a entender esas diferencias, Bloom y Van Reenen [1] desarrollan una metodología de medición con un cuadro

de indicadores en tres dimensiones (seguimiento, objetivos e incentivos) cumplimentados mediante una encuesta administrada telefónicamente a directivos con la técnica doble-ciego. Su modelo de sección cruzada concluye que aquellas están fuertemente enraizadas en factores informacionales, sociales –sistema educativo–, legales –mercado de trabajo– y tecnológicos, que difieren entre países.

Bandiera, Barankai y Rasul [2] han estudiado algunos aspectos relativos a incentivos, selección de equipos y división de trabajo a partir de un experimento de campo consistente en el cambio controlado de prácticas directivas en una granja agrícola (2). Por su parte, Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie y Roberts [3] han estudiado el efecto positivo de buenas prácticas organizativas en la calidad productiva de grandes plantas textiles indias aleatorizando la prestación gratuita de servicios de consultoría.

Garicano y Heaton [4] explotan las series de datos de 1987 a 2003 de la encuesta *Law Enforcement Management and Administrative Statistics-LEMAS* de los Estados Unidos para evaluar si las menores tasas de criminalidad observadas en dicho país pueden atribuirse al uso de los Sistemas de Información y no a otros factores de tipo demográfico o socio-económico. Utilizan para ello un modelo de panel de efectos fijos por entidad –departamento policial– y temporales –año– en el que se controla por otros factores relevantes disponibles para tratar de explicar así la efectividad policial en términos de resolución y disuasión, medidas a través de ratios como el de arrestos/denuncias (*clearance*) o el de denuncias/población (*deterrence*), respectivamente. El modelo arroja el contraintuitivo resultado de que, siendo evidente que el uso de Sistemas de Información tiene implicaciones organizativas sustanciales –necesidad de personal técnico de apoyo o nuevos procedimientos, entre otros– en el *enforcement* legal, su impacto en la productividad de este es aparentemente negativo. La explicación que dan los autores es que, para ser efectivos, aquellos han de ser complementados con innovaciones gerenciales como la que en el ámbito policial constituye la metodología *COMPSTAT*, desarrollada en 1994 en el Departamento de Policía de Nueva York y que combina, entre otros, un rediseño de puestos de trabajo, un sistema de objetivos, e incentivos para su cumplimiento basados en empoderamiento y mecanismos de rendición de cuentas.

Otro interesante trabajo de Bloom, Garicano, Sadun y Van Reenen [5] estudia el efecto de las TIC en parámetros de diseño organizativo clásicos como son la autonomía decisoria –empoderamiento– y la amplitud o ventana de control (*control span*) –número de trabajadores monitorizados por cada supervisor–. En lo que se refiere a la información –componente TI–, la tecnología (por ejemplo, *ERPs* para el caso de gerentes o sistemas *CAD/CAM* para el caso de empleados) propicia la descentralización y expande la ventana de control; por el contrario, y en lo que se refiere a la comunicación –componente TC–, la tecnología (por ejemplo, *intranets*) propicia la centralización y reduce la ventana de con-

trol. Esta predicción teórica la confirman los autores mediante un modelo de regresión que utiliza datos de uso de las TIC por compañías manufactureras americanas y europeas recogidos en una encuesta elaborada por la empresa de marketing *Harte-Hanks (HH International)*, por una parte, y datos sobre estructura organizativa obtenidos de la encuesta *World Management Survey-WMS* (3), por otra. La sombra de la endogeneidad trata de aclararse instrumentalizando la decisión de invertir en TIC por medio de la distancia geográfica a Walldorf (Alemania) –sede de la empresa SAP– en el caso del uso de *ERPs* (4), y los precios de las líneas de datos en el caso del uso de las *intranets*.

EL PAPEL DE LOS ALTOS DIRECTIVOS EN EL GOBIERNO ORGANIZATIVO

En el ámbito del Gobierno Corporativo, son muchas las cuestiones que cabe responder con ayuda de metodologías empíricas: ¿Qué efecto tienen los Consejeros Delegados en el comportamiento y el rendimiento corporativo? ¿Cómo seleccionan las compañías a sus Consejeros Delegados? ¿Qué hace apropiado a un determinado candidato a Consejero Delegado? ¿Cómo valora el mercado laboral las contrataciones de un Consejero Delegado? ¿Por qué no todos los Consejeros Delegados actúan igual en situaciones similares? (5).

Sobre la primera de las cuestiones, se trata de avanzar en la senda empírica iniciada por los primeros estudios limitados a la simple comparación, entre las empresas que sustituyen y las que mantienen a su Consejero Delegado, o entre las empresas familiares que optan por directivos profesionales frente a las que lo hacen por miembros de la saga, casos en los cuales es alta la sospecha de endogeneidad en la decisión.

El reciente trabajo de Jenter, Matveyev y Roth [6] utiliza el fallecimiento de Consejeros Delegados de empresas cotizadas como hecho exógeno para la medición de su impacto en la creación de valor para el accionista, concluyendo tentativamente sobre su heterogeneidad, al observarse una mayor destrucción de valor cuanto más *junior* –joven y novel– es el Consejero Delegado y cuanto más súbito e inesperado es su deceso, e incluso una importante creación de valor en el caso de directivos *senior* –entrado en edad y con veteranía en el cargo–. Caso que pudiera interpretarse en términos de una mala elección arrastrada desde el pasado o una extracción de rentas excesiva, lo que sugeriría una imperfección en el segmento directivo del mercado laboral.

La idea de aprovechar la exogeneidad de los fallecimientos de los directivos –que viene a ser una desasignación aleatoria de los mismos a las empresas– no es nueva. Bennedsen, Pérez-González y Wolfenzon [7] analizan los datos sobre el universo de empresas familiares de responsabilidad limitada danesas (6) en el periodo 1994-2002 con un modelo de efectos fijos, concluyendo que el *performance* corporativo (medido en este caso a través de diversos indicadores, como la rentabilidad operativa de los activos o el crecimiento de estos o de las ventas) se ve afectado negativamente por el

deceso propio y, en menor medida, por la distracción causada por el fallecimiento de un familiar cercano (7).

En un trabajo anterior, y sobre los mismos datos, Benedsen, Nielsen, Pérez-González y Wolfenzon [8], recurren al sexo del primer hijo varón del Consejero Delegado saliente como variable instrumental para evaluar si en los procesos sucesorios es relevante la elección entre miembros de la familia o directivos profesionales ajenos a la misma, detectando en este segundo caso una mayor creación de valor.

A diferencia de estos tres trabajos, el de Fee, Hadlock y Pierce [9] concluye, a partir de un panel de la base de datos *Compustat* de *Standard and Poors*, que las políticas corporativas -de inversión o financiación, por ejemplo- no se ven afectadas por los cambios de Consejero Delegado a raíz de su fallecimiento o sustitución por problemas de salud, lo que no tiene interpretación definitiva en términos de irrelevancia del estilo directivo, pues puede obedecer a la preferencia por un perfil determinado cuya continuidad asegura el sucesor.

Esta cuestión del estilo directivo (influencia de las habilidades, preferencias y creencias personales en decisiones de inversión, financiación o estratégicas -fusiones y adquisiciones, diversificación, ...) la investigan Bertrand y Schoar [10] con un modelo de efectos fijos por directivos y compañías que explota la variabilidad generada por la rotación de directivos entre compañías de la lista *Forbes 800* utilizando la información de la base de datos *ExecuComp* de *Standard and Poors* del periodo 1992-1999, concluyendo sobre la existencia de aquel.

Con otro tipo de aproximación técnica, Ferreira, Ferreira y Mariano [11] estudian si los incumplimientos de las cláusulas de protección asociadas a préstamos sindicados, por los cuales los prestamistas adquieren sutilmente derechos de control reforzados, resultan en una mayor tasa de nombramientos de consejeros dominicales sin vínculos previos con la compañía -ni comerciales, ni profesionales, ni de ningún tipo-, así como si las decisiones en cuestiones como financiación o retribuciones que siguen a estos nombramientos son más conservadoras, concluyendo que tal es el caso. Utilizan para ello datos de las bases *Directors* de *RiskMetrics* (antes *IRRC*) y *DealScan*, realizando un detectivesco análisis de los contratos de préstamo sindicados en búsqueda de los umbrales en las magnitudes contables (como el ratio de circulante, el activo tangible neto de deudas o el ratio Deuda/EBITDA) que suponen la violación de una cláusula, y cuantificando el riesgo de incumplimiento a través de la distancia a dichos umbrales, en un diseño típico de regresión discontinua según el cual en la proximidad de estos las circunstancias son razonablemente similares y por tanto un salto local en la variable de resultados estudiada puede atribuirse a la violación y no a otras causas. Una vez identificada la causalidad, cabe determinar el mecanismo que explica la misma, que en este caso pudiera ser o bien una influencia directa del control reforzado de los prestamistas o bien una decisión voluntaria y autónoma de los accionistas, que son los que han de refrendar la propuesta de nombramiento

que se les formule. El análisis detallado de los nuevos nombramientos, en los que predominan casos de vinculación con los prestamistas, sugeriría que es el primero de los mecanismos anteriores el que está operando.

LAS INTERACCIONES SOCIALES Y EL CAPITAL ORGANIZATIVO

Otra cuestión que se está abordando desde la perspectiva empírica es la del capital organizativo o social (*social capital*), entendiéndolo como tal el factor de productividad incremental resultante de las interacciones sociales. Prueba del interés en las mismas es la proliferación de prácticas de *team building*. Se trata de saber si realmente existen estos efectos beneficiosos, en qué magnitud y cuáles son los mecanismos que los soportan.

Para la conceptualización de las interacciones sociales dentro de una unidad o grupo organizativo, un marco aceptado es el propuesto por Manski [12] que, tipificándolas en endógenas -con origen en las acciones del resto de miembros- y contextuales -con origen en las características previas del resto de miembros-, las distingue claramente de lo que denomina "efectos correlados": aquellos que con origen en el entorno afectan por igual a todos los miembros de un grupo y que, por tanto, no forman parte de este efecto contagio o proximidad (*peer/neighborhood effect*) que se pretende estudiar. El problema de endogeneidad es claro, en tanto que razonablemente habrá auto-selección en el momento de configurarse los grupos. Investigaciones débiles, en el sentido de no tener en cuenta este problema, fueron las en su día muy exitosas de Costa y Kahn [13], concluyendo que en la Guerra de Secesión eran menos probables las deserciones en batallones formados por individuos homogéneos -en términos de procedencia geográfica, social o profesional-, y de Christakis y Fowler [14], concluyendo que la obesidad es socialmente contagiosa.

Las alternativas para una correcta aproximación empírica, como ya se viene ilustrando, o se basan en una estrategia de identificación que emule una formación exógena del grupo; o tratan de confirmar las predicciones de un modelo teórico; o explotan variaciones temporales exógenas; o una combinación de las anteriores.

Falk e Ichino [15] experimentan con trabajadores a quienes encomiendan una actividad rutinaria de ensobrado agrupándolos o bien en parejas físicas o bien en parejas virtuales, observando que la interacción física resulta en una mayor productividad que la virtual. Si bien el estudio es impecable en términos de identificación, está claro que es escaso el interés de los efectos sociales entre ensobradores, por ser una tarea hoy en día completamente automatizada.

Mas y Moretti [16] estudian una cuestión más real, cual es la influencia de los compañeros de línea de servicio en la productividad de un cajero de supermercado. Se trata de un caso de producción colectiva, puesto que el escaqueo de uno de los cajeros ha de ser cubierto por sus compañeros; y en el que el comportamiento individual depende de la productividad y ubicación

física relativas. Así, un cajero perezoso se verá influido por su compañero más productivo dependiendo de la visibilidad unilateral de acuerdo a dos mecanismos: el estímulo o contagio que supone tenerlo a la vista, o el temor a la reprimenda al saberse observado. Esta predicción teórica motiva una estrategia de identificación en la que, controlando por diversos efectos fijos -individuo, posición, tienda, fecha y hora- se aproveche la exogeneidad introducida por los cambios de turno cada diez minutos, en los que sin un patrón pre-determinado se asignan los cajeros a los puestos de trabajo, constatándose que la entrada de un trabajador eficiente supone un contagio positivo a través del mecanismo de presión social y que el efecto es mayor si la interacción es frecuente -repetida-.

Similar enfoque que conjuga intuición con variaciones temporales exógenas siguen los ya citados Bandiera y compañía [2] al estudiar la coincidencia con amistades en líneas de un mismo campo de recolección a destajo, encontrando evidencias de que los trabajadores más productivos están dispuestos a sacrificar parte de su retribución económica al acomodar a la baja su esfuerzo, y que los menos productivos se ven estimulados a un mayor esfuerzo, lo que sugeriría un potencial de desplazamiento de los incentivos monetarios por otros que podrían calificarse como sociales (8).

Un último ejemplo de estudio empírico de interacciones sociales es el de Blanes i Vidal, Draca y Fons-Rosen [17], que trata sobre si en las actividades de *lobby* se saca partido de las conexiones políticas como las que por ejemplo tiene un *ex staffer*, lo que es interesante investigar en el contexto del debate sobre las controvertidas "puertas giratorias". Para ello utilizan un panel de datos con el que analizan los ingresos generados por aquellos en función del número de senadores y congresistas conectados, que razonablemente disminuye en el tiempo por la rotación que provocan la no reelección, el cambio de puesto u otras causas como la jubilación, el fallecimiento o la remoción por escándalo público. Concluyen que el efecto en la caída de ingresos es duradero y mayor cuanto más *senior* es el contacto perdido, siendo perecedero el valor añadido aportado por el *lobbista* que en su día estuvo conectado, sugiriendo que la actividad obedece más a un intercambio de favores que a un legítimo asesoramiento para la toma informada de decisiones. Lo que justificaría un mayor control a través de medidas como, por ejemplo, la imposición de periodos de cuarentena (*cooling-off*) tras la salida desde la órbita pública hacia la privada.

COMENTARIOS FINALES

En esta Nota se han presentado algunos ejemplos de aplicación de la investigación empírica cuantitativa en cuestiones gerenciales y organizativas (9). Aunque los casos se han referido en su mayoría al ámbito privado, al lector familiarizado con el sector público seguramente se le habrán venido a la mente en algún momento de la lectura cuestiones tan actuales en este ámbito como son la apertura de datos (*Open Data Government*), la transformación digital, los mecanismos de provisión de

puestos -confianza política y libre designación-, los modelos de carrera -excedencias- o la eliminación de despachos en favor de espacios de trabajo abiertos.

La investigación empírica puede abordarse también desde la perspectiva cualitativa. En el extremo más cualitativo del continuo de métodos empíricos se ubica la **metodología antropológica**, que resulta de utilidad para la formulación de nuevas teorías a través de una observación que, en un proceso iterativo, descubre los desconciertos (*breakdowns*) que provoca el acercarse a una realidad desconocida. Esta técnica ha dado lugar a lo que se conoce como **Etnografía Corporativa**, que tiene su aplicación en áreas como la organizativa -cultura y responsabilidad social corporativas-, la gestión de recursos humanos -diversidad y multiculturalidad- o el marketing -estudio del comportamiento del consumidor y diseño y desarrollo de producto-. Así por ejemplo, Beunza y Stark [18] la aplican para caracterizar las asociaciones que dominan las estrategias cuantitativas de arbitraje aplicadas en la actualidad en las *trading room* de los bancos de inversión, en un estudio típico de la sociología de las finanzas que tanto interés ha suscitado a raíz de la última crisis financiera.

Alrededor de los métodos empíricos cuantitativos descritos existen una serie de aristas técnicas a tener en cuenta, referidas, entre otros aspectos: a la disponibilidad de datos en cantidad y calidad; a la significatividad estadística y económica de las conclusiones; o a la robustez de las mismas. Problemas habituales en este sentido son: la incorrecta interpretación de los p-valores; la escasa potencia del contraste de hipótesis originada por un limitado tamaño muestral; la propensión a la "tortura" de los datos, en un proceso de minería indiscriminada, en lugar de a un aprendizaje por medio del análisis de los mismos (10); y el sesgo publicitario, por el cual solo suscitan interés las conclusiones provocativas. Otros *caveats* o críticas se refieren a la limitada validez de las conclusiones, dada la inexistencia de leyes sociales universales (11); a la preocupación por los aspectos dinámicos de persistencia o no de los efectos en el tiempo; o al enfoque de "caja negra" de la metodología, en la que la descripción de los mecanismos de causalidad parece dejarse en un segundo plano.

En todo caso, y desde el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, cabe concluir que las metodologías de investigación empírica merecen ser incorporadas definitivamente en la caja de herramientas de quien esté interesado en aspectos de administración y dirección de todo tipo de organizaciones.

■ Antonio Moreno-Torres Gálvez (*)

(*) El autor asistió en septiembre de 2018 al curso "*Empirics of Management: An Excellence Programme*" impartido en la *London School of Economics and Political Science-LSE* bajo el patrocinio de la Fundación Rafael del Pino, entidades a las que expresa su agradecimiento y que, en ningún caso, endosan el contenido de esta Nota.

NOTAS

- (1) Así, por ejemplo, para el estudio del efecto del consumo televisivo en el rendimiento escolar –o como instrumento de adoctrinamiento político– puede aprovecharse la circunstancia de que la disponibilidad del servicio de difusión se amplió conforme a un plan gubernamental en el cual la cobertura se fue extendiendo progresivamente a diferentes regiones.
- (2) Se trataba en concreto de una plantación de fresas del Reino Unido.
- (3) Con el tiempo, la ya citada encuesta promovida por Bloom y Van Reenen se ha perfeccionado y perpetuado en el panel de datos de la *World Management Survey-WMS* (<https://worldmanagementsurvey.org/>), tan útil para estudios como los aquí descritos.
- (4) De acuerdo a un clásico modelo espacial de difusión gravitacional de la innovación.
- (5) Sustitúyase compañía por Gobierno o Ministerio o Secretaría de Estado o Secretaría General o Dirección General, y alto directivo/Consejero Delegado por Presidente o Ministro o Secretario de Estado o Secretario General o Director General.
- (6) Los países escandinavos son en general un ejemplo de buena práctica en la apertura de datos, lo que explica el alto número de estudios empíricos que protagonizan. La contrapartida es que su magnitud relativa y sus peculiaridades culturales invitan siempre a la precaución a la hora de generalizar las conclusiones.
- (7) Como cabría esperar, esto no se observa en el caso de que el “ser querido” fallecido sea la suegra.
- (8) Una conclusión práctica sería que no es buena idea incluir a amistades en el equipo de trabajo propio.
- (9) Un campo no tratado en el que también comienza a ser dominante es el de la Economía Industrial, existiendo ya incluso una rama de la misma (*Empirical Industrial Organization*) con identidad propia.
- (10) Una solución para dar transparencia al proceso consiste en pre-registrar el estudio y su objetivo antes de iniciar la recolección y el análisis de los datos.
- (11) En términos de contraste de hipótesis, la hipótesis nula se correspondería con el modelo empírico y la hipótesis alternativa con el modelo teórico que se quiere contrastar, de manera que incluso rechazando aquella cabría contemplar infinitas alternativas.

REFERENCIAS

- [0] Dos referencias de estos autores:
Joshua D. Angrist & Jörn-Steffen Pischke, 2015. *“Mastering Metrics: The Path from Cause to Effect”*. Princeton University Press.
Joshua D. Angrist & Jörn-Steffen Pischke, 2009. *“Mostly Harmless Econometrics. An Empiricist’s Companion”*. Princeton University Press.
- [1] Nicholas Bloom & John Van Reenen, 2010. *“Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?”*. *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1):203-24.
- [2] Varias referencias de los mismos autores:
Oriana Bandiera & Iwan Barankai & Imran Rasul, 2005. *“Social Preferences and the Response to Incentives: Evidence from Personnel Data”*. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 120, pp. 917-962.
Oriana Bandiera & Iwan Barankai & Imran Rasul, 2007. *“Incentives for Managers and Inequality among Workers: Evidence from a Firm-Level Experiment”*. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, iss. 2, pp. 729-773.
Oriana Bandiera & Iwan Barankai & Imran Rasul, 2009. *“Social Connections and Incentives in the Workplace: Evidence from Personnel Data”*. *Econometrica*, vol. 77, iss. 4, July, pp. 1047-1094.
Oriana Bandiera & Iwan Barankai & Imran Rasul, 2010. *“Social Incentives in the Workplace”*. *Review of Economic Studies*, April, vol. 77, iss. 2, 417-59.
Oriana Bandiera & Iwan Barankai & Imran Rasul, 2011. *“Field Experiments with Firms”*. *Journal of Economic Perspectives*, 25 (3):63-82.
- [3] Nicholas Bloom & Benn Eifert & Aprajit Mahajan & David McKenzie & John Roberts, 2013. *“Does Management Matter? Evidence from India”*. *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, vol. 128 (1), pp. 1-51.
- [4] Luis Garicano & Paul Heaton, 2010. *“Information Technology, Organization, and Productivity in the Public Sector: Evidence from Police Departments”*. *Journal of Labor Economics*, University of Chicago Press, vol. 28(1), January, pp. 167-201.
- [5] Nicholas Bloom & Luis Garicano & Raffaella Sadun & John Van Reenen, 2014. *“The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization”*. *Management Science*, vol. 60(12), pp. 2859-2885.
- [6] Dirk Jenter & Egor Matveyev & Lukas Roth, 2018. *“Good and Bad CEOs”*. *Social Sciences and Humanities Research Council of Canada*.
- [7] Morten Bennesen & Francisco Pérez-González & Daniel Wolfenzon, 2010. *“The Governance of Family Firms”*. *Corporate Governance*, pp. 371-389. Ed. R. Anderson and H. Kent Baker. Hoboken, NJ Wiley.
- [8] Morten Bennesen & Kasper Meisner Nielsen & Francisco Pérez-González & Daniel Wolfenzon, 2007. *“Inside the Family Firm: the Role of Families in Succession Decisions and Performance”*. *Quarterly Journal of Economics* 122, 2: pp. 647-691.
- [9] C. Edward Fee & Charles J. Hadlock & Joshua R. Pierce, 2013. *“Managers with and without Style: Evidence Using Exogenous Variation”*. *The Review of Financial Studies*, vol. 26, iss. 3, pp. 567-601.
- [10] Marianne Bertrand & Antoinette Schoar, 2003. *“Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies”*. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, iss. 4, pp. 1169-1208.
- [11] Daniel Ferreira & Miguel A. Ferreira & Beatriz Mariano, 2018. *“Creditor Control Rights and Board Independence”*. *The Jour-*

- nal of The American Finance Association.
- [12] Charles F. Manski, 2000. "Economic Analysis of Social Interactions". Journal of Economic Perspectives, v14 (3, summer), pp. 115-136.
- [13] Dora L. Costa & and Matthew E. Kahn, 2003. "Cowards and Heroes: Group Loyalty In The American Civil War". Quarterly Journal of Economics, vol. 118 (2, May), 519-548.
- [14] Nicholas A. Christakis & James H. Fowler, 2007. "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years". The New England Journal of Medicine, 357:370-379.
- [15] Armin Falk & Andrea Ichino, 2006. "Clean Evidence on Peer Effects". Journal of Labor Economics, vol. 24, no. 1 (January), pp. 39-57.
- [16] Alexandre Mas & Enrico Moretti, 2009. "Peers at Work". American Economic Review, 99 (1):112-45.
- [17] Jordi Blanes i Vidal & Mirko Draca & Christian Fons-Rosen, 2012. "Revolving Door Lobbyists". American Economic Review, vol. 102, no. 7 (December), pp. 3731-48.
- [18] Daniel Beunza & David Stark, 2004 "Tools of the Trade: the Socio-Technology of Arbitrage in a Wall Street Trading Room". Industrial and Corporate Change, 13 (2), pp. 369-400. Casero y Pedro A. Serena. Critica