R

ecordamos la frase popular según la cual “*más vale viejo conocido que bueno por conocer*” al leer en el *Journal of Accounting Research*, Volume 61, Issue2, May 2023, Pages 493-530, el artículo titulado [*Promote Internally or Hire Externally? The Role of Gift Exchange and Performance Measurement Precision*](https://doi.org/10.1111/1475-679X.12475)*,* escrito por Ric W. Chan, Jeremy B. Lill, Victor S. Maas, First published: 06 February 2023, en el cual se lee: “*Managers often face the choice between promoting an internal employee and hiring an external candidate. Using an interactive experiment, we examine the drivers of managers’ promote/hire decisions and internal employees’ behavior before and after those decisions. Consistent with gift exchange theory, we find that employees exert costly effort to increase the chance of being promoted, and they raise their effort level as the promote/hire decision becomes imminent. Managers respond by promoting those who exert high effort, despite employees’ inferior ability compared to external candidates. Results suggest that managers view employees’ past effort as both a gift to reciprocate and a signal of their future effort. Moreover, we find that managers are more likely to promote internally rather than hire externally under a less precise performance measurement system, and this result is driven by managers who observe low employee output. Finally, we find that total effort is significantly higher when managers promote internally versus hire externally.*” No está bien que descartemos a los que demuestran mejor competencia, pero es claro por qué debemos privilegiar a los que respetan nuestros valores y tienen aspiraciones similares. Una naranja podrida es capaz de dañar todo el bulto. En las organizaciones sucede lo mismo. Hay un factor de contagio que se expande desde los superiores hacia los dirigidos. De forma inconsciente, los funcionarios replican los comportamientos de sus jefes, su forma de vestir, su forma de hablar, sus gustos, sus criterios, etcétera. Razón tiene Coso cuando sostiene que la filosofía y el estilo de la gerencia son un elemento clave que determina el ambiente de control. En forma más directa: si los administradores practican un buen gobierno, la organización entera respetará la ética. Al contrario, cuando los administradores simulan un debido comportamiento, los funcionarios se dan cuenta de ello. De allí en adelante todo será postizo en la empresa. Las personas más despiertas intelectualmente, como quienes hayan logrado un nivel académico superior, serán las que más rápidamente desenmascaren la retórica de los gestores. La efectividad del populismo estriba en que las reacciones sean más emocionales que intelectuales. En este orden de ideas, se ha planteado que las organizaciones tienen que formar jefes, prepararlos lenta y cuidadosamente, de manera que llegada su hora todos estén de acuerdo. En las firmas de contadores observamos que los subalternos no pueden avanzar porque se considera, se estipula, que los jefes siempre sabrán más que los demás. Sin embargo, muchos jefes van cediendo el paso porque dejan de estudiar. Los jóvenes concluyen que su carrera depende del retiro, pensionado o no, de sus superiores. En necesario saber cuándo hay que partir.

*Hernando Bermúdez Gómez*