

Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia*

Gerardo J. Zapata Rotundo
zapager@yahoo.com

Licenciado en Contaduría Pública. Especialista en Contaduría, mención Auditoría; Diploma en Estudios Avanzados en Organización de Empresas (DEA), Universidad de Valencia (España). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor-investigador con categoría de Asociado del Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (Venezuela).

Aymara Hernández Arias
aymarah@yahoo.com

MSc en Ingeniería Industrial. Doctora en Estudios del Desarrollo (CENDES-UCV). Profesora-investigadora con categoría de Asociado del Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (Venezuela).

*Artículo desarrollado en el marco del proyecto de investigación registrado en el Consejo de Desarrollo, Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (Venezuela), denominado: “Teoría de la organización: un estudio de sus diferentes enfoques y perspectivas”.

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación de carácter cuantitativo llevada a cabo en grandes empresas españolas. Se abarcaron variables de diseño organizativo en lo referente a *tipos básicos de trabajo* y su relación e importancia en la definición de los *incentivos intrínsecos*, dentro del marco de la teoría de agencia. El desarrollo teórico permitió establecer dos hipótesis que vinculan las variables estudiadas, las cuales fueron cuantificadas mediante tres escalas de medición. Las mismas se sometieron a un riguroso proceso de evaluación de su fiabilidad y validez convergente, utilizando los métodos estadísticos Alpha de Cronbach y Análisis Factorial Confirmatorio, respectivamente.

Finalmente, se aplicaron las técnicas estadísticas Análisis de Conglomerados, Análisis de Varianza, Análisis de Regresión y Prueba de Correlación de Pearson, sobre los datos recogidos en el trabajo de campo. Con los resultados obtenidos, se pudo confirmar las hipótesis planteadas en lo referente a la complejidad del trabajo y su relación con los incentivos intrínsecos en la organización.

Palabras clave: *Sistemas de incentivos, incentivos extrínsecos e intrínsecos, tipos básicos de trabajo, teoría de agencia y diseño organizativo.*



Abstract

The article provides the results of a quantitative empirical research, which was made on a sample of large Spanish enterprises. The research covered organizational design variables basic types of work and their relationship and importance in the definition of the intrinsic incentives, within the framework of agency theory. Two hypotheses that link the studied variables were established through the theoretical framework development. The three measuring scales used to quantify the mentioned variables were rigorously evaluated with regard to reliability and convergent validity using statistical methods: Cronbach's alpha and Confirmatory factor analysis, respectively.

Finally, statistical techniques were applied on obtained field data: Cluster Analysis, One-Way Analysis of Variance, Analysis of Regression and Tests of Pearson's Correlation. The results confirm the raised hypothesis in relation to the work complexity and its relation with intrinsic incentives of the organization.

Keywords: *Incentive systems, extrinsic and intrinsic incentives, basic types of work, agency theory and organizational design.*

1. INTRODUCCIÓN

Nadler y Tushman (1999) argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. En consecuencia, señalan los autores, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados.

Jensen y Meckling (1976), pioneros de la teoría de agencia, afirmaron que esta teoría tiene como propósito fundamental describir las relaciones que se establecen entre una parte, llamada el *principal* y otra a quien le delega trabajo, más cierto grado de autoridad, denominada el *agente*. Para regular esa relación se utiliza el término de “contrato”. De este modo, Eisenhardt (1989) indica que la teoría positiva de agencia se centra en la identificación de situaciones en las cuales el *principal* y el *agente* probablemente tienen conflictos de objetivos¹. Así, Jensen y Meckling (1976, 1992), al igual que Eisenhart (1989), significaron el problema de agencia desde el punto de vista del grado de separación de los intereses entre el propietario y los gerentes, por lo que se hizo necesario estructurar una relación contractual que ofrezca al agente incentivos adecuados para tomar decisiones que maximicen la riqueza del principal, partiendo de que existe *incertidumbre y control imperfecto*².

¹ La *teoría de agencia* establece que la empresa está compuesta por dos partes esenciales: una parte, el principal o el propietario, y la otra parte, el agente o empleado. El principal provee el capital, mientras que el agente aporta su trabajo, lo cual implica realizar determinadas actividades y hacer algún esfuerzo, y además asumir ciertas responsabilidades en la toma de decisiones (Gómez-Mejía & Balkin, 1992; Lambert et al., 1993; Shapiro, 2005).

² Los problemas de agencia surgen cuando: 1) los objetivos del principal y el agente son diferentes y 2) existe asimetría de información que hace difícil para el principal supervisar las actividades del agente (Boland et al., 2008). Esto puede ocasionar, además, que este agente haga uso del oportunismo (Jensen & Meckling, 1976). En el mismo orden de ideas, Kulik (2005), como un caso particular, indica que hay problemas de agencia cuando la Dirección Superior no actúa con el propósito de maximizar el retorno de inversión de los accionistas.

De lo anterior se deduce la necesidad de poner en práctica en la organización un apropiado sistema de incentivos, cuya finalidad sea evaluar el desempeño y comportamiento de sus miembros, permitiendo también establecer recompensas y sanciones correctas y, por consiguiente, contribuya a configurar un mecanismo que garantice la alineación eficiente de los intereses del agente y del principal, así como a reducir los costos de agencia (Gibbons, 1998; Fontrodona & Sison, 2006). En síntesis, se requiere un sistema de incentivos adecuado como instrumento de gestión y control para la dirección, el cual procure, entre otras cosas, que el agente limite las desviaciones de los intereses del principal. Lo anterior significa que el resultado en términos de productividad depende, en parte, de la elección de esfuerzo realizado por los empleados y, en parte, por el salario y las condiciones laborales establecidas por la empresa (Leibenstein, 1982).

Las ideas de Alchian y Demsetz (1972) son de referencia fundamental. En su trabajo clásico, plantean que la organización utilizará de forma más eficiente sus ventajas comparativas en la medida que faciliten el pago de remuneraciones en relación a la productividad. “Si las remuneraciones fueran aleatorias, sin tener en cuenta el esfuerzo productivo, la organización no estaría incentivando el esfuerzo productivo; y si las remuneraciones estuvieran negativamente correlacionadas con la productividad, la organización estaría sometida al sabotaje (el oportunismo y remoloneo)”³ (Alchian & Demsetz, 1972, p. 143). Asimismo, los autores plantean que el sistema específico de remuneración utilizado estimula una respuesta específica de productividad, y esto incluye la forma de medición y valoración necesaria para que exista una correlación adecuada entre productividad y trabajo.

La literatura ha enfatizado la importancia de que los incentivos *extrínsecos*⁴ sean proporcionales al esfuerzo realizado por el empleado en su trabajo, y el diseño del *sistema de incentivos* debe intentar establecer con claridad

³ Paréntesis nuestro.

⁴ Son las recompensas externas al trabajador y le son administradas por la organización, los compañeros de trabajo u otros actores externos, como por ejemplo: el sueldo o salario, vacaciones, comisiones, bonos por productividad y planes de pensión (Millán et al., 1999).

las responsabilidades y remuneraciones de los empleados por su desempeño o comportamiento (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996 y Baron & Kreps, 1999). En este sentido, generalmente se dice que las recompensas extrínsecas son los principales motivadores de la actuación del individuo dentro de la organización, y pareciera difícil imaginarse una situación de relación laboral sin algún tipo de esos incentivos (Kreps, 1997).

Ahora bien, también compartimos la idea de que los programas de incentivos no se deben limitar al aspecto meramente económico de la relación laboral e ignorar a otros que sean también factores potenciales de motivación al empleado, sobre todo en aquellas condiciones donde existen trabajos complejos, ambiguos y difíciles de realizar. Nos referimos, pues, a los *incentivos intrínsecos* vinculados con una cuota de poder o posición en la empresa, la retroalimentación del desempeño a través de su evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento social⁵. Todo lo anterior, finalmente, se puede convertir en el deseo de *realizar un trabajo debido a la satisfacción inherente que se obtiene de su desempeño*.

De este modo, este trabajo tiene como propósito fundamental evaluar la relación entre la aplicación de *incentivos intrínsecos* y el grado de *complejidad y variedad del trabajo* realizado en la organización. Para cumplir con ese propósito, en los apartados siguientes se desarrollan, en primer lugar, algunas cuestiones clave relacionadas con los sistemas de incentivos dentro del marco de la teoría de agencia; en segundo lugar, la descripción de las características de la tipología de los tipos básicos de trabajo tomada como referencia en esta investigación, de cuyo análisis surgen las hipótesis de investigación. Posteriormente, se abordan los aspectos metodológicos y se ofrecen los resultados del estudio empírico que permitió contrastar las hipótesis planteadas. El artículo finaliza desarrollando las principales conclusiones del trabajo

⁵ Benabou y Tirole (2003) señalan que los psicólogos expertos en temas organizacionales han enfatizado sobre el papel central desempeñado por la motivación intrínseca en muchas de las interacciones sociales y económicas de los trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El sistema de incentivos en el marco de la teoría de agencia

En su trabajo seminal sobre la teoría de agencia, Jensen y Meckling (1976) definen una *relación de agencia* como un contrato donde existen una serie de cláusulas bajo las cuales una persona (*el principal*) contrata a otra (*el agente*) para que realice determinado servicio en su nombre. Lo anterior implica cierto grado de delegación de autoridad al agente; es decir, se establece dentro de la organización un conjunto de relaciones contractuales entre el propietario y los empleados, en las cuales se especifican sus deberes y obligaciones y la contraprestación del patrón.

Los gerentes, directivos y empleados (*agentes*) pueden realizar actividades que no van en beneficio del *principal*; al contrario, su comportamiento puede dirigirse a la satisfacción de metas y objetivos personales debido a una gran cantidad de factores, tales como las características humanas y la naturaleza ambigua o compleja de ciertas tareas o trabajos⁶. Lo describen Jensen y Meckling (1976, p. 265): “si ambos contratantes son maximizadores de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el mejor provecho del principal”, con lo cual el *principal* puede limitar las desviaciones de sus intereses mediante el establecimiento de incentivos adecuados para el *agente*, así como, incurrir en costos de control para acotar las actividades desviacionistas del *agente* (Jensen & Meckling, 1976). En términos sencillos, la pregunta es: ¿cómo conseguir que un trabajador particular actúe como lo desea el patrón?

La *gestión de trabajos ambiguos y complejos* conlleva a la descentralización de los derechos de decisión (y en consecuencia, de los métodos y políticas de la organización), que por su carácter *no enajenable*⁷ generan problemas

⁶ Las diferencias entre los intereses del principal y del agente inevitablemente generan costos. Los *costos de agencia* son residuales y resultan del fracaso por maximizar la riqueza del principal. Estos pueden ser ocasionados por el principal, al establecer medidas para supervisar el comportamiento del agente, o por el propio agente, a través de su esfuerzo por demostrar su compromiso con los objetivos del principal (Fontrodona & Sison, 2006).

⁷ Implican sólo la autoridad para utilizar y administrar los recursos más no su propiedad. Al respecto Saiz, et al. (1998) indican que la ausencia de derechos de propiedad en

relacionados con el comportamiento oportunista y la utilización inadecuada de los recursos por parte del empleado. Esta situación, unida al planteamiento básico de la teoría de agencia en cuanto a que el empleado es contrario al esfuerzo y al riesgo, buscando su propio interés de forma oportunista, incrementa las diferencias entre los objetivos del principal y del agente. Lo explican Saiz et al. (1998), al señalar que la falta de propiedad de los recursos por parte de los tomadores de decisiones causa el mal uso de éstos y de los conocimientos mismos. Esta situación exige encontrar fórmulas de control y motivación que conduzcan a minimizar esos problemas y logren del empleado el comportamiento esperado.

Son necesarios, entonces, sistemas de compensación e incentivos que den los estímulos necesarios para mejorar el desempeño de los trabajadores, y en consecuencia, contribuyan al logro de los objetivos definidos por la organización e, incluso, los suyos propios. En todo caso, es importante que las compensaciones sean proporcionales al aporte o esfuerzo del empleado para lograr tal fin. Al respecto, Moreno-Luzón et al. (2001, p. 164) expresan: “los sistemas de recompensas, que necesariamente han de estar vinculados a las formas de medición y control, son el mecanismo de diseño habitual para conseguir ordenar los incentivos de tal manera que, cuando los miembros de la organización buscan sus propios intereses y objetivos, estén avanzando al mismo tiempo en la dirección de los intereses y objetivos de la organización”⁸.

La idea principal es que, en toda relación contractual, se diseñe un *sistema de incentivos* en el cual se establezcan con cierta claridad los recursos aportados por las partes, las actividades que deben realizar los empleados y la compensación por su desempeño o comportamiento. Ahora bien, la organización debe seleccionar entre compensaciones fijas y variables de acuerdo con la *facilidad de supervisar el desempeño del empleado*, siendo un

los individuos puede llevar a la falta de motivación para el uso eficiente de los recursos físicos.

⁸ Moreno-Luzón et al. (2001, p. 163) explican que los sistemas de medición y control del rendimiento o el desempeño son formas de diseño y procedimientos técnicos que permiten cuantificar o evaluar las diferentes tareas y actividades realizadas en la organización, desde las más rutinarias y medibles, hasta los desempeños de mayor complejidad.

factor asociado a esto la facilidad con que *las tareas se puedan programar*, permitiéndole al principal conocer el comportamiento del agente.

Así, una *tarea programable* es definida como el grado en el cual el comportamiento adecuado del agente puede ser especificado por adelantado (Eisenhardt, 1989). En tal sentido, las tareas programables están positivamente relacionadas con el uso de contratos de compensación basados en el comportamiento y pagos fijos, y negativamente relacionadas con contratos basados en resultados y pagos variables (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). Esto se debe a que las tareas programables permiten al principal especificar con bastante precisión el comportamiento del agente.

En resumen, si las tareas son difíciles de programar, son ambiguas o complejas, el principal tendrá que evaluar y compensar al agente por sus resultados, siendo las recompensas principalmente de características variables. En sentido contrario, si el comportamiento es observable mediante la asignación de tareas programables, el agente será recompensado por su comportamiento real y con una tendencia clara hacia las recompensas fijas. En síntesis, *el grado de complejidad del trabajo tendrá una influencia importante en la definición y ordenación de los incentivos*.

2.2. Los tipos básicos de trabajo en la organización

El modelo tomado como referencia está caracterizado en Peris et al. (2001), Moreno-Luzón *et al.* (2001) y Zapata et al. (2008) como: a) trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios; b) trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes; c) trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes, y d) trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes.

- *Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios*

El trabajo toma estas características cuando la empresa se desenvuelve en un entorno que exige productos y/o servicios sencillos o fáciles de elaborar y no sometidos a cambios frecuentes; es decir, se corresponde con un escenario donde el entorno se caracteriza por ser *estable y poco complejo*. En

este caso, es posible poner en práctica la codificación y estandarización de los procesos de trabajo, lo que implica niveles elevados de *formalización* (Peris et al., 2001; Zapata et. al., 2008)⁹. Asimismo, y debido a la naturaleza rutinaria y estable de las tareas que se dan en esta situación, se desarrolla un estilo de dirección orientado a la supervisión y al control directo del empleado, es decir, a elevados niveles de *centralización*¹⁰.

Esta situación de trabajos sencillos-rutinarios y no sometidos a cambios, se corresponde con lo establecido en la *teoría básica de agencia* en cuanto a que si las tareas son programables y el comportamiento observable, entonces se establecerán preferiblemente contratos, a través de los cuales se recompensa al agente por su comportamiento, con una tendencia clara hacia los pagos fijos o pagos según ese comportamiento observable (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). Esto se debe a que las tareas programables permiten al principal especificar con bastante precisión el comportamiento del agente.

- *Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos*

Responde a un entorno que exige productos sencillos de elaborar, pero sujetos a cambios o con variaciones frecuentes en sus características. En este sentido, si los cambios en los productos son muy frecuentes, entonces se dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos codificados o escritos como mecanismos de coordinación y control indirecto del trabajo, por lo que hay una necesidad de mayor flexibilidad y de menores niveles de formalización (Peris et al. 2001; Zapata et. al., 2008). De igual forma, hay un incremento en los niveles de formación profesional, puesto

⁹ La *formalización* es el grado en el cual las reglas, procedimientos, planes, instrucciones, funciones y comunicaciones están escritos, y sirven para regular y controlar el comportamiento de los miembros de la organización.

¹⁰ La *centralización estratégica* responde, principalmente, a la concentración de la toma de decisiones en la alta gerencia sobre aquellas cuestiones relacionadas con las políticas generales y estratégicas que afectan a la organización a mediano o largo plazo, y que por su naturaleza no suelen ser delegadas con frecuencia en los niveles medios o inferiores. Por otro lado, la *centralización operativa* se asocia más a la concentración de la toma de decisiones vinculadas con las actividades diarias y a corto plazo, y cuyo dominio intelectual, técnico y operativo no es exclusivo de la alta gerencia (Zapata & Hernández, 2009).

que la presencia de una mayor variedad y cambios en los productos exige un mayor nivel de cualificación del personal que participa en las tareas y/o actividades de diseño, dirección y supervisión de esos productos.

En relación al *sistema de incentivos*, si se observa una tendencia importante a la variedad y a los cambios frecuentes en los productos y, en alguna medida, se delega capacidad de decisión, puede entonces plantearse una situación donde se hace difícil observar el comportamiento del individuo. En consecuencia, se presentan las condiciones mínimas para dar preferencia al establecimiento de contratos con recompensas o pagos variables basados en los resultados del trabajador (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). Por ejemplo, rendimiento individual, rendimiento por grupo, comparación social, programas de beneficios compartidos y por resultados de la empresa. No obstante, siempre habrá la clase de sueldo o salario básico como remuneración mínima al trabajador y, por supuesto, no son descartables los incentivos no financieros orientados a la motivación intrínseca.

- *Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes*

En esta parte del modelo la organización se desenvuelve en un *entorno complejo pero estable*¹¹. Exige poca variedad en los productos, pero con complejidad en sus características y, por consiguiente, con dificultad para su elaboración. Esta situación necesita de trabajos cualificados, que deben ser llevados a cabo, principalmente, por individuos con un buen nivel de preparación profesional. La presencia de este tipo de personal puede entrar en contradicción con una elevada formalización; de esta manera, los “niveles de formalización de la organización deberán ser acordes con los procedimientos propios del trabajo profesional” (Moreno-Luzón et al., 2001, p. 230).

¹¹ Un entorno es complejo cuando los bienes/servicios que demanda requieren de la organización una gran cantidad de habilidades técnicas y de conocimientos sofisticados para poder producirlos, relacionándose esto con la complejidad cognitiva (Zapata & Caldera, 2008).

De igual forma, las condiciones en las cuales las tareas tienen un alto grado de complejidad y son difíciles de comprender o convertir en rutinas, producen las circunstancias para poner en práctica nexos contractuales donde se establecen pagos o remuneraciones variables basadas en el desempeño o resultados del trabajador (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). Sin embargo, el *alto* nivel de formalización del trabajo a través de los protocolos seguidos por los profesionales hace predecible el comportamiento y las tareas del individuo, por consiguiente, existe la posibilidad cierta de la aplicación de remuneraciones basadas en el comportamiento e incentivos intrínsecos.

- *Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos*

Se presenta en una organización que se desenvuelve en un *entorno complejo y dinámico*, donde las tareas y las decisiones son de naturaleza no programada y constituyen una función muy compleja dentro del esquema de gestión empresarial.

Esta parte del modelo implica un tipo de producto con un ritmo alto de cambio y variedad y, por consiguiente, un alto requerimiento en la cantidad y calidad de los conocimientos necesarios para materializarlos. La situación de *trabajo complejo y sometido a cambios frecuentes* es el caso más puro del trabajo cualificado y creativo, donde no se trata simplemente de aplicar un tipo de conocimiento estándar a un problema estándar (Zapata et al., 2008). Por lo tanto, ninguno de los dos mecanismos de coordinación y control basados en una alta *formalización organizativa*, o en la *centralización*, pueden aplicarse satisfactoriamente para administrar el tipo de trabajo complejo.

En relación al sistema de *ordenación de los incentivos*, la teoría de agencia postula que en presencia de trabajos ambiguos y difíciles de programar son más adecuadas las remuneraciones basadas en los resultados y, por tanto, con características de pagos variables (Eisenhardt, 1989; Stroh et al., 1996). También se pueden considerar en esta situación pagos por riesgos no tomados en cuenta en las remuneraciones ordinarias, remu-

neraciones no financieras y facilitadores de estilo de vida que potencia la motivación intrínseca del trabajador.

Ahora bien, bajo las condiciones descritas, las recompensas intrínsecas apoyadas en la autoestima, la participación, la satisfacción y el enriquecimiento del trabajo, y en la *percepción de justicia y equidad*, pueden asumir un papel importante como complemento de las recompensas extrínsecas. Lo anterior propicia el ordenamiento satisfactorio de los incentivos como mecanismo de coordinación y control, y motivador, en consecuencia, de la actividad dentro de la organización¹². Además, como lo plantea Kreps (1997, p. 360), “[...] en la mayoría de las situaciones de relaciones trabajo donde es entendida y aceptada la motivación intrínseca, por lo general resulta que el trabajador desea la continuidad de su empleo”. Teniendo claro que un principio central del pensamiento económico es el hecho de que los individuos responden a los incentivos y recompensas, pero es necesario encontrar puntos de reconciliación y de encuentro entre los sistemas de incentivos extrínsecos e intrínsecos (Benabou & Tirole, 2003)¹³.

Con respecto al desempeño y su relación con la motivación intrínseca, Baron y Kreps (1999, p. 25) señalan: “en general, cuanto más grande es el nivel de ambigüedad de la tarea, más difícil es controlar su desempeño mediante incentivos explícitos ya que es difícil medirlo”. En este sentido, no se deben perder las fuerzas sociales y psicológicas de los sistemas de incentivos. Por ejemplo, un médico o un gerente de una fábrica no tienen sólo incentivos extrínsecos para esforzarse en realizar su trabajo; el compromiso profesional y social, y la satisfacción del trabajo juegan un papel importante en su comportamiento. En otras palabras, cuando el desempeño es difícil de medir y controlar y la tarea no es fácilmente observable

¹² Al respecto, Peris et al. (2001, p. 15) recuerdan: “en el ámbito interno de las organizaciones pueden darse condiciones de satisfacción *intrínsecas en el trabajo, equidad y confianza*, que produzcan sentimientos de *humanidad y simpatía* hacia los demás; sentimientos que llevan hacia la implicación, la solidaridad, la cooperación y los valores compartidos, como fruto de la forma de dirección y el diseño de la organización”.

¹³ Benabou y Tirole (2003) llaman la atención sobre la circunstancia de que los sistemas de incentivos extrínsecos a veces pueden ser contraproducentes a largo plazo, puesto que sofocan la confianza de los agentes acerca de sus propias habilidades o el valor del trabajo recompensado.

o programable –sobre todo cuando los resultados son a largo plazo y están involucrados factores que no son del total control del trabajador–, los empleados podrán ser motivados por elementos intrínsecos, ofreciendo esto una variedad de ventajas (Stroh et al., 1996; Baron & Kreps, 1999; Fay & Thompson, 2001). La empresa, por ejemplo, tal vez no tendría la necesidad de gastar tanto dinero y esfuerzo en incentivos y tecnologías de control muy complicadas, si es posible motivar a los empleados intrínsecamente para que hagan bien y satisfactoriamente su trabajo.

Generalmente, se señala a las recompensas extrínsecas como unos de los más comunes y principales motivadores de la acción humana. Sin embargo, hay que considerar que los programas de incentivos no sólo deben limitarse a un tipo específico, por ejemplo, los referidos a los sistemas de incentivos económicos y su impacto financiero para la empresa y el empleado, e ignorar otros elementos importantes de las remuneraciones y compensaciones, tales como: los premios de reconocimientos, programas de estilo de vida, recompensas no económicas o aquellas que satisfagan las motivaciones intrínsecas (Fay & Thompson, 2001; Baron & Kreps, 1999; Stajkovic & Luthans, 2001; Fay & Thompson, 2001; Yang, 2009). De la misma manera, la promoción, el poder, la autonomía, la estima de los compañeros, la retroalimentación del desempeño, la estabilidad laboral, el reconocimiento social y el orgullo e interés por el trabajo, así como la conformidad entre el conjunto de creencias y valores y las formas de realización del trabajo e, incluso, el hecho de percibir bienestar en los compañeros de trabajo forman parte de la motivación intrínseca que cada trabajador valora en escalas diferentes, y que pueden reforzar los efectos de los incentivos extrínsecos¹⁴.

Debemos también recordar que no a todos se les puede motivar de la misma manera; a veces hay trabajos que por su naturaleza dan pocas oportunidades para la motivación, por lo que el empleador debe considerar el equilibrio de todo elemento motivador –extrínseco e intrínseco–. Además, donde la motivación intrínseca puede ser efectiva, las consideraciones económicas sólo pueden conducir a una simple acción que corres-

¹⁴ Variables todas que implican el disfrute de una atmósfera adecuada de trabajo y el mantenimiento de relaciones laborables agradables.

ponde a la evaluación y la recompensa. Por ejemplo: “alguien limpiando baños en un hospital puede estar orgulloso de contribuir (aunque indirectamente) a la asistencia médica, *pero que difícil será para uno que lo hace en un bar*” (Baron & Kreps, 1999, p. 101).

Se tiene de los planteamientos teóricos desarrollados las siguientes hipótesis:

- (H1): El nivel de motivación intrínseca promovido por la empresa difiere significativamente entre distintos tipos básicos de trabajo.
- (H2): En la medida en que el trabajo en la organización se hace más complejo y variado, habrá una mayor presencia de incentivos intrínsecos.

3. MARCO METODOLÓGICO

La investigación aborda en su estudio empírico la evaluación de las variables de diseño organizativo: *incentivos intrínsecos* y *tipos básicos de trabajo*, en respuesta a las hipótesis planteadas inicialmente. Las mismas fueron cuantificadas a través de la aplicación de tres escalas de medición a una muestra de 116 grandes empresas españolas, ubicadas en diferentes sectores de la economía nacional. Se utilizó un escalamiento tipo *Likert* del 1 al 5 (muy en desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo=4, muy de acuerdo=5).

El periodo de realización del trabajo empírico comprendió entre marzo y agosto de 2006. La población fue seleccionada de acuerdo con los criterios de la Comisión Europea, del 06 de mayo de 2003, publicada en el *Diario Oficial* de la Unión Europea No. L-124, y haciendo uso para esa selección la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)¹⁵.

En el cuadro 1 se ofrece el contenido de las escalas de medición, y en el cuadro 2 se presenta la distribución geográfica de la muestra.

¹⁵ El criterio de selección de las grandes empresas fue el siguiente: empresas españolas de cualquier sector de la economía (primero, secundaria y terciario), con un volumen de facturación mayor de 50 millones de euros y que ocupen a un número igual o mayor a 250 empleados.

Cuadro 1

Escalas de Medición Aplicadas en el Estudio de Campo

<p>Complejidad del Trabajo (COM-TRA)</p> <p>V1a: Se requieren un nivel medio-alto o alto de conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo las tareas de diseño o producción de los bienes y/o servicios.</p> <p>V1b: Con frecuencia existe dificultad para comprender el contenido del trabajo en las tareas de diseño o producción de los bienes y/o servicios.</p> <p>V1c: En general, el trabajo de carácter operativo en la empresa incorpora habilidades y/o conocimientos que requieren delegar en el trabajador una parte de las tareas de planificación y/o programación.</p> <p>V1d: Por las características del sector y de los productos o servicios que elabora la empresa, es importante la formación y el entrenamiento del personal.</p> <p>V1e: Por las características del sector donde compite la empresa, se hace necesario llevar a cabo cambios y adaptaciones frecuentes en los bienes y/o servicios.</p>
<p>Variedad del Trabajo (VAR-TRA)</p> <p>V2a: Con frecuencia se presentan excepciones o cambios en la realización de las tareas de diseño o producción de los bienes y/o servicios.</p> <p>V2b: El tipo de trabajo más representativo en la empresa, de carácter operativo o estrechamente relacionado con las operaciones, está sometido a reglas, procedimientos, estándares y rutinas.</p> <p>V2c: La planificación y programación de los bienes y/o servicios que elabora la empresa, no pueden prever todas las adaptaciones necesarias como consecuencia de los cambios en el entorno.</p> <p>V2d: La empresa no puede eliminar un cierto nivel de incertidumbre, ligada a la organización del trabajo, como consecuencia de las excepciones, los cambios y la complejidad de las tareas.</p> <p>V2e: Como consecuencia de las excepciones, los cambios y la complejidad de las tareas, existe incertidumbre que afecta a los bienes y/o servicios.</p>
<p>Sistemas de Incentivos Intrínsecos (INC-INT)</p> <p>V3a: La empresa promueve la estabilidad laboral y la carrera profesional del trabajador.</p> <p>V3b: Se evalúa periódicamente la actuación de los trabajadores para determinar sus necesidades de formación y aspiraciones profesionales.</p> <p>V3c: Se evalúa periódicamente la actuación de los trabajadores para determinar la adecuación de los sistemas de incentivos.</p> <p>V3d: Se presta atención especial a los incentivos basados en la promoción y la formación.</p> <p>V3e: Se presta atención especial a los incentivos basados en la participación y el reconocimiento social.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2
 Distribución geográfica de la muestra

Comunidad	Frecuencia	%	Exporta	Sede en España
Madrid	36	31,03	19	30
Cataluña	21	18,10	17	17
C. Valenciana	19	16,38	10	17
Andalucía	8	6,90	3	6
Castilla y León	7	6,03	4	6
Islas Baleares	5	4,31	4	5
País Vasco	5	4,31	5	5
Galicia	4	3,45	1	3
Navarra	2	1,72	1	1
Castilla- Mancha	2	1,72	2	2
Asturias	2	1,72	1	2
Canarias	2	1,72	1	2
Aragón	1	0,86	1	1
Murcia	1	0,86	1	--
Cantabria	1	0,86	--	1
Total:	116	100%	70 (60,34%)	98 (84,50%)

Con los datos obtenidos, se procedió a evaluar la fiabilidad y la validez convergente de las escalas de medición de las variables objeto de estudio, reduciendo así el error de medida que puede estar presente en cualquier investigación de carácter cuantitativo.

Para conocer la *fiabilidad*, se aplicó el modelo de consistencia interna alpha de Cronbach (1951). En ese sentido, Hair et al. (1999) señalan que el acuerdo general sobre el límite inferior para el *alpha* es de 0,700, pudiendo bajar a 0,600 en los casos de investigaciones exploratorias. En síntesis, los ítems con valores de *alpha* inferiores a 0,600 son candidatos fuertes a ser excluidos, y como consecuencia de ello podrá mejorar la fiabilidad.

Los resultados de la medición de la fiabilidad se presentan en los cuadros 3 y 4. Así, con un *alpha* de Cronbach de 0,818 observado en el cuadro 3, se puede afirmar que la escala de medición de la variable *sistemas de incentivos intrínsecos* tiene una adecuada fiabilidad. Se nota que con la eliminación del ítem V3a, aumenta la fiabilidad a 0,822.

Sin embargo, no se consideró esa posibilidad en razón de que esa pequeña mejoría no justifica la pérdida de información que supone la eliminación de dicho ítem.

Cuadro 3

Fiabilidad de la escala de medición de incentivos intrínsecos

Ítems	Media si se elimina el ítem	Alpha si se elimina el ítem
V3a	13,80	0,822
V3b	13,96	0,788
V3c	14,20	0,767
V3d	14,41	0,751
V3e	14,67	0,770
α de Cronbach: 0,818		

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 16.0.

En el cuadro 4, se observa que la fiabilidad de la variable latente *complejidad del trabajo* es de 0,708, superando el mínimo de 0,700 recomendado por Hair *et al.* (1999).

Por otra parte, eliminando el ítems V2b de la escala *variedad/dinamismo del trabajo*, su *alpha* cambia de 0,678 a 0,776. Situación que permite afirmar su fiabilidad, en consecuencia se decidió excluirlo.

Cuadro 4
 Fiabilidad de la escala de medición de la naturaleza del trabajo:
 Complejidad y Variedad/Dinamismo

Ítems	Media si se elimina el ítem	Alpha si se elimina el ítem
V1a	13,76	0,603
V1b	14,93	0,651
V1c	14,40	0,693
V1d	13,34	0,642
V1e	13,74	0,708
α de Cronbach de la Complejidad del Trabajo: 0,708		
V2a	13,41	0,639
V2b	13,00	0,776
V2c	13,47	0,577
V2d	13,37	0,519
V2e	13,81	0,545
α de Cronbach de la Variedad/Dinamismo del Trabajo: 0,678		

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 16.0.

Por otra parte, la evaluación de la validez convergente de las escalas se llevaron a cabo mediante la aplicación del test *t* de las cargas factoriales de sus ítems. Para ello, se realizó un *Análisis Factorial Confirmatorio* utilizando el programa estadístico EQS 6.1®¹⁶. Esto es, si los ítems cargan de forma positiva y significativamente sobre el *constructo* bajo estudio –en este caso los tipos básicos de trabajo e incentivos intrínsecos–, entonces se confirma la validez convergente (Kim et al., 2004; Schumacker & Lomax, 2004)¹⁷.

¹⁶ La validez convergente existe cuando hay una alta correlación entre la escala del constructo que se evalúa con otras escalas que pretenden medir el mismo constructo (Peter & Churchill, 1986; Hair et al., 1999).

¹⁷ Las cargas factoriales son las correlaciones entre los ítems de la escala y la variable latente que miden, indicando su grado de correspondencia (Bagozzi & Yi, 1988).

Los estadísticos mostrados en el cuadro 5 deben alcanzar valores superiores o muy cercanos a 0,900 (Hair *et al.*, 1999; Schumacker & Lomax, 2004), y así poder considerar que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos muestrales. En ese sentido, la estimación del modelo arrojó muy buenos resultados con respecto a los indicadores de la bondad del ajuste; es decir, los estadísticos: NFI, NNFI, CFI, GFI están por encima de 0,900 y el AGFI muy próximo a ese valor. Por su parte, el *Standardized RMR* alcanzó una cifra de 0,05 –el máximo recomendado–.

Cuadro 5
Análisis factorial confirmatorio de la escala de
medición de incentivos intrínsecos

Carga factorial No estandarizada	Valor de t	Carga factorial estandarizada
V3a (F1) 0,350***	5.061	0,481
V3b (F1) 0,508***	6.768	0,615
V3c (F1) 0,705***	8.452	0,732
V3d (F1) 0,787***	9.804	0,818
V3e (F1) 0,712***	8.997	0,767
Significatividad: * = $p < 0,05$ para $t > 1,960$ ** = $p < 0,01$ para $t > 2,576$ *** = $p < 0,001$ para $t > 3,291$	Estadísticos de la bondad del ajuste: - NFI = 0,936 - NNFI = 0,917 - CFI = 0,958 - LISREL GFI = 0,956 - LISREL AGFI = 0,870 - Standardized RMR = 0,05	

Fuente: Elaboración propia a partir del EQS 6.1.

Con respecto a la validez convergente en sí, el estadístico t es superior en todos los casos a 3,291, siendo los parámetros significativos para $p < 0,001$, y las cargas factoriales estandarizadas mayores a 0,400. En conclusión, con estos resultados se afirma la validez convergente de la escala de medición de la variable *sistema de incentivos intrínsecos*.

Como se aprecia en el cuadro 6, para evaluar la validez convergente de la variable *tipos básicos de trabajo* fue necesario realizar tres estimaciones del

modelo de medida. La primera arrojó resultados muy poco satisfactorios en relación con los estadísticos de bondad del ajuste. En este sentido, el programa sugirió, a través del Test de Multiplicador de Lagrange, añadir una relación causal entre el ítem V1e –vinculado con el factor complejidad del trabajo (F1), y que mide el *grado de cambios y adaptaciones frecuentes en los productos y servicios*–, con el factor variedad del trabajo (F2).

Cuadro 6

Comparación de los estadísticos de la bondad del ajuste del modelo de medida tipos básicos de trabajo

	χ^2	gl	NFI	NNFI	CFI	LISREL GFI	LISREL AGFI
1ra. Estimación	66,75	26	0,786	0,795	0,852	0,899	0,824
2da. Estimación	72,56	26	0,767	0,766	0,831	0,880	0,792
3ra. Estimación	20,41	19	0,918	0,991	0,994	0,959	0,921

Fuente: Elaboración propia a partir del EQS 6.1.

La sugerencia anterior la asumimos añadiendo la relación causal entre el ítem V1e y el factor F2, y se procedió entonces a realizar la segunda estimación del modelo, pero los resultados no mostraron una mejoría en los estadísticos de la bondad del ajuste; por el contrario, empeoraron; además, los Test del Multiplicador de Lagrange y de Wald no sugirieron modificaciones importantes al modelo.

En vista de ello, y en la idea de mejorar la bondad del ajuste, se optó por eliminar el ítem V1e y se procedió a realizar la tercera estimación. La misma arrojó resultados bastante satisfactorios que permitieron afirmar la bondad del ajuste del modelo de medida, puesto que todos los estadísticos evaluados alcanzaron valores superiores a 0,900 –ver cuadro 7–.

Realizados los cambios en el modelo de medida, seguidamente se procedió a evaluar la validez convergente cuyos resultados se recogen en el cuadro 7.

Cuadro 7

Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de la naturaleza del trabajo: Complejidad (F1) y Variedad/Dinamismo (F2)¹⁸

Carga factorial No estandarizada	Valor de t	Carga factorial estandarizada
V1a (F1) 0,731***	8,431	0,838
V1b (F1) 0,407***	6,303	0,620
V1c (F1) 0,429***	4,778	0,478
V1d (F1) 0,357***	5,822	0,574
V2a (F2) 0,490***	5,289	0,504
V2c (F2) 0,516***	6,835	0,627
V2d (F2) 0,772***	9,606	0,837
V2e (F2) 0,698***	8,908	0,786
Significatividad:	Estadísticos de la bondad del ajuste:	
* = $p < 0,05$ para $t > 1,960$	- NFI= 0,918	- NNFI= 0,991
** = $p < 0,01$ para $t > 2,576$	- CFI= 0,994	
*** = $p < 0,001$ para $t > 3,291$	- LISREL GFI= 0,959	- LISREL AGFI= 0,921

Fuente: Elaboración propia a partir del programa EQS 6.1.

Tal como se aprecia en el cuadro 7, los valores del estadístico t hacen significativas para $p < 0,001$ todas las cargas factoriales de los ítems. Además, todas son superiores a 0,400, el mínimo sugerido por Hair et al. (1999). En síntesis, con estos resultados se afirma la validez convergente de las escalas que evalúan naturaleza del trabajo en sus dos dimensiones: *complejidad y variedad*.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el estudio de campo realizado en la muestra de empresas objeto de evaluación, se identificaron tres tipos básicos de trabajo, a través de la aplicación de los métodos estadísticos: análisis de conglomerados jerárquicos, el K -medias, y el análisis de la *varianza con un factor*.

¹⁸ El ítem V1e fue eliminado en el análisis de la validez convergente y el V2b en la evaluación de la fiabilidad.

El *análisis de conglomerados jerárquicos* proporcionó, a través del *dendograma*, el número de tipos básicos de trabajo. Después de su análisis, se decidió seguir una clasificación de tres grupos (G1, G2, G3) o conglomerados. Por su parte, el *análisis de conglomerados de K-medias*, además de cumplir con su función de agrupación, permitió obtener los valores de las medias de cada una de las variables manifiestas o ítems de las escalas que forman parte de los grupos identificados. En los cuadros 8, 9,10 se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 8

Definición de los tipos básicos de trabajo: Resultado empírico

Naturaleza del trabajo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Grado de complejidad del trabajo	Medio-Bajo	Medio-Alto	Alto
Tipo de trabajo según su naturaleza (1):	Trabajo sencillo	Trabajo con complejidad moderada	Trabajo complejo y cualificado
Grado de variedad del trabajo	Medio-Alto	Medio-Bajo	Alto
Tipo de trabajo según su naturaleza (2):	Trabajo de variedad moderada	Trabajo no sometido a cambios frecuentes	Trabajo sometido a cambios frecuentes
Tipos básicos de trabajo (1+2) del resultado empírico	Trabajo sencillo y de variedad moderada	Trabajo con complejidad moderada, y no sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes
Propuesta teórica	Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en el cuadro anterior, que existen diferencias entre la tipología de tipos básicos de trabajo sugerida en la teoría y la que surge del estudio empírico. En concreto, en el tipo básico de trabajo G1 correspondiente a la propuesta teórica, se habla de un *trabajo sometido a cambios frecuentes*, pero del estudio empírico resulta un nivel más intermedio para esta dimensión, es decir, un trabajo de *variedad moderada*.

En el tipo de trabajo G2 sucede la misma situación, pero con la dimensión *complejidad del trabajo*. Y con respecto al trabajo G3 –*trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes*–, tanto en el estudio teórico como

en el empírico, se mantienen las mismas características en las dos dimensiones de la naturaleza del trabajo. Se nota que el tipo de trabajo *sencillo, rutinario y no sometido a cambios frecuentes* propuesto en el *marco teórico*, no aparece en la tipología empírica. Situación que puede ser debida a la posibilidad de que las grandes empresas hoy en día ya no compitan en entornos que, a la vez, tengan muy poca complejidad y mucha estabilidad. Para corroborar o refutar la hipótesis H1: “*El nivel de motivación intrínseca promovido por la empresa difiere significativamente entre distintos tipos básicos de trabajo*”, se llevó a cabo un análisis de la *varianza con un factor* (ANOVA), considerándose como variable independiente y de clasificación los *tipos básicos de trabajo* (G1, G2 y G3) y como dependiente la variable *incentivos intrínsecos* (INC-INT).

Cuadro 9

ANOVA con un factor para la variable incentivos intrínsecos

Variable Dependiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
INC-INT	Inter-grupos	5,632	2	2,816	6,832	0,002
	Intra-grupos	46,577	113	0,412		
	Total	52,210	115			

Se puede ver en el cuadro 9 que la variable *incentivos intrínsecos* presentan un valor de *F* significativo, por tanto hay que rechazar la hipótesis nula referida “*a las medias de las variables dependientes en cada nivel de la variable independiente son iguales*”, que plantea el análisis de varianza, lo cual significa, en este caso, que los valores de sus medias en cada tipo básico de trabajo (G1, G2 y G3) difieren significativamente una de la otra. Es decir, como primera reflexión las dimensiones complejidad del trabajo y variedad del trabajo, o lo que es lo mismo los tipos básicos de trabajo, tienen efecto en la definición del grado de diferenciación en la variable *incentivos intrínsecos*.

Así, con este análisis la hipótesis 1 (H1): “*El nivel de motivación intrínseca promovido por la empresa difiere significativamente entre distintos tipos básicos de trabajo*”, es apoyada en la presente investigación.

Si bien el ANOVA indica que las medias de INC-INT difieren significativamente en la variable de agrupación tipo de trabajo, esto no quiere decir que todas sean distintas entre sí. De este modo, se aplicó la prueba estadística *post hoc* test de Tukey de comparación múltiple, para determinar exactamente donde se ubicaban las diferencias detectadas entre los tipos básicos de trabajo para la variable *incentivos intrínsecos* (INC-INT).

Cuadro 10

Test de Tukey resumido: Incentivos Intrínsecos en cada tipo de trabajo

Variables dependientes en el ANOVA	Trabajo sencillo, y de variedad moderada (G1)	Trabajo moderadamente complejo, y no sometido a cambios frecuentes (G2)	Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes (G3)
	Media	Media	Media
INC-INT	3,23	3,67	3,74

Nota: El sombreado indica que las variables de diseño organizativo en cada tipo de trabajo no difieren significativamente.

Los resultados de la prueba test de Tukey arroja que la media del tipo de trabajo G1 para INC-INT (ver cuadro 10) difiere significativamente de los tipos de trabajo G2 y G3, y esas medias, a su vez, no son significativamente distintas entre sí (sombreado en gris). Esto quiere decir que, aunque cuantitativamente el valor de la variable INC-INT es distinto entre los tipos de trabajo G2 y G3, cualitativamente no se puede llegar a conclusiones que produzcan diferencias entre ellos, pero en cualquier caso se confirma la hipótesis H1. Es lógico que esta variable tome mayor importancia cuando el trabajo pasa de ser sencillo a adquirir ciertas dosis de complejidad, a partir de ese momento la aplicación de incentivos intrínsecos tiene mayor sentido y es efectivo.

Para el contraste de la segunda hipótesis, se llevaron a cabo dos pruebas estadísticas: *análisis de regresión múltiple y correlaciones bivariada de Pearson*. Cuyos resultados se ofrecen en los cuadros 11 y 12

Cuadro 11
Análisis de regresión

Modelo	Variables Ind.	Coeficientes no estandarizado		Estandarizado		
		B	Error típico.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	2,189	0,368	--	5,952	0,000
	COM-TRA	0,397	0,106	0,332	3,756	0,000

Variable dependiente: Incentivos Intrínsecos

Variable excluida del modelo: VAR-TRA, con $t = -907$ y Sig.=0,366 (no significativo)

En el análisis de regresión múltiple por pasos¹⁹, la variable dependiente corresponde a los incentivos intrínsecos (INC-INTT), y las independientes a la complejidad del trabajo (COM-TRA) y la variedad del trabajo (VAR-TRA).

Se aprecia en el cuadro 11, que para la variable COM-TRA el valor de t es distinto de cero y el nivel de significancia (Sig.) es de 0,000, y los coeficientes estandarizados y no estandarizados toman valores positivos, con lo cual, se rechaza la hipótesis nula del análisis de regresión en cuanto a que “un coeficiente de regresión vale cero en la población”. También se nota que la prueba de regresión, excluye del modelo a la variable VAR-TRA.

En síntesis, estos resultados permiten interpretar que la dimensión complejidad del trabajo (COM-TRA), es la que contribuye significativamente a explicar el comportamiento de la variable dependiente *incentivos intrínsecos*; por tanto, hay una relación positiva entre ellas.

Para corroborar estos resultados, se aplicó adicionalmente una prueba de correlaciones y cuyos resultados se ofrecen en el cuadro 12.

¹⁹ Se utilizó este método por pasos, puesto que permite analizar la contribución de cada variable independiente por separado en el modelo de regresión.

Cuadro 12
 Correlación entre INC-INT con COM-TRA y VAR-TRA

	COM-TRA	VAR-TRA	INC-INT
Incentivos Intrínsecos (INC-INT)	0,432**	0,039	1

** La correlación es significativa a 0,01.

Se observa en el cuadro 12, la presencia de una correlación positiva y significativa entre la dimensión complejidad del trabajo (COM-TRA) con la variable incentivos intrínsecos (INC-INT), y positiva pero no significativa con dimensión variedad del trabajo (VAR-TRA), con lo cual se corresponde a lo obtenido con el análisis de regresión múltiple.

En resumen, con los resultados de estas dos pruebas, se apoya parcialmente la hipótesis 2 en lo referente a la dimensión complejidad del trabajo y su relación con la presencia en la organización de incentivos intrínsecos. (H2): *“En la medida que el trabajo en la organización se hace más complejo y variado, habrá una mayor presencia de incentivos intrínsecos”*, lo cual tiene coherencia con los planteamientos desarrollados en el marco teórico.

5. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación hacen pensar que existe una vinculación importante entre la naturaleza compleja del trabajo con la aplicación de políticas de gestión de recursos humanos orientadas al establecimiento de incentivos intrínsecos. Es decir, aquellos incentivos no sólo restringidos al aspecto económico en la relación empleado-patrón, sino también los relacionados con el compromiso profesional y social y la satisfacción personal o inherente a hacer el trabajo, que juegan un papel relevante en el comportamiento y los resultados del empleado. Entre ellos: cuota de poder o posición dentro de la organización, grado de autonomía para tomar decisiones, reconocimientos no económicos y sociales, sensación de justicia retributiva, satisfacción de obtener nuevos conocimientos y habilidades, evaluación periódica, promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, por mencionar algunos.

Dicho de otro modo, en la medida en que el trabajo presenta una mayor dificultad en su comprensión y realización (menos programable y con mayor incertidumbre), lo cual necesariamente requiere una mayor iniciativa, será más difícil de medir, controlar y motivar sólo mediante incentivos extrínsecos, ya que es más difícil medir el comportamiento y el desempeño del trabajador. Entonces, la empresa tiene que tratar de encontrar un efecto neto positivo entre los incentivos intrínsecos y extrínsecos, y se va observando cada vez más en la medida que aumenta la complejidad del trabajo. Esto quiere decir que un desplazamiento de trabajos con menos cualificación y dificultad para su ejecución a trabajos más complejos, ambiguos y difíciles de realizar, hace más importante y efectiva la presencia de los incentivos intrínsecos en la empresa.

De este modo, como conclusión se puede plantear que la dimensión complejidad del trabajo tiene mayor relación y poder de explicación que la dimensión variedad del trabajo en la definición de los incentivos intrínsecos en grandes organizaciones.

Además, tiene relevancia fundamental el hecho de que mientras más complejo se haga el trabajo, la alta dirección comienza a tener problemas de racionalidad limitada y, por tanto, a perder el control del conocimiento específico necesario en la organización. De esa manera, se ve en la necesidad, y en parte en la obligación, de buscar personal más cualificado y profesional que exige, en consecuencia, una mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar sus propias habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo, elementos estos vinculados con los *incentivos intrínsecos*.

Cabe destacar que el asunto no consiste sólo en definir un adecuado sistema de evaluación y compensación como mecanismo de control y gestión del trabajo, sino también hay que tener en cuenta que la gente siente cómo es tratada en la organización. Es decir, la percepción de justicia ejerce efectos importantes sobre su comportamiento y en los resultados de su trabajo. En este sentido, un sistema de ordenación de incentivos debe ser construido dentro de un marco claro de principios, metas y valores, de tal manera que el trabajador pueda ver los objetivos y las medidas por los cuales trabaja.

Responde lo anterior a dos perspectivas de la *teoría de la justicia*, la imparcialidad de las compensaciones recibidas o *justicia distributiva*, y la imparcialidad de los procedimientos utilizados para tomar las decisiones acerca de las asignaciones o recompensas, en este caso *la justicia procesal*. En general, la percepción de justicia distributiva y procesal como una manera de incentivo intrínseco puede tener un impacto importante en los resultados de la organización, bien sea en su desempeño, en el compromiso y la satisfacción en el trabajo, o más, en el comportamiento de sus miembros y en las decisiones tomadas en cualquier nivel de la jerarquía organizacional.

Finalmente, sobre las ventajas y desventajas de los sistemas de incentivos existen opiniones diversas. Algunos hablan de ellos como si se tratara de las respuestas a una buena cantidad de los problemas de la organización; otros, como un camino adecuado para motivar a una mano de obra poco estimulada, infeliz e improductiva. En todo caso, los sistemas de incentivos son un conjunto amplio de herramientas de gestión directiva que pueden ser eficaces en un escenario dado, puesto que existen una serie de factores de contingencia y de la visión directiva que no hacen posible su aplicación de manera estándar en todas las organizaciones y circunstancias²⁰. Cuestión esta última que merece ser subrayada, puesto que hay empresas que imitan los sistemas y políticas de recursos humanos de aquellas exitosas, pero se olvidan de las diferencias que existen entre los elementos internos –por ejemplo, los tipos de trabajo– de cada organización y de las circunstancias particulares del entorno que necesariamente afectarán las opciones de prácticas y políticas de recursos humanos, y, en consecuencia, a los sistemas de incentivos.

²⁰ La perspectiva de la visión directiva reconoce que las principales decisiones tomadas por los gerentes sirven para definir las principales relaciones de la organización frente a los factores contextuales, en especial su entorno y de la interpretación que de éste hagan sus gerentes y directivos (Peris, *et al.*, 2006; Zapata *et al.*, 2008).

Referencias

- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *Quarterly Journal of Economic*, 63 (5), 777-795.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baron, James & Kreps, D. (1999). *Strategic human resource. Frameworks for general managers*. New York: Editorial Addison-Wesley.
- Batista, M. (2000). Definición de universo y muestra. Teoría de muestreo y técnicas muestrales con representación estadística. En Martínez J., Martín F., Martínez E., Sanz L. y Vacchiano, C. (Coord.) *La investigación en marketing*, vol.1, cap. 3, 211-224. Barcelona: Editorial AEDEMO.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70 (244), 489-529.
- Boland, M., Golden, B. & Tsoodle, L. (2008). Agency theory issues in the food processing industry. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 40 (2), 623-634.
- Comisión Europea (2003). *Diario Oficial de la Unión Europea*, L-124, 36-41 (20/05/2003).
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14 (3), 57-74.
- Fay, Ch. & Thompson, M. (2001). Contextual determinants of reward systems success: An exploratory study. *Human Resource Management*, 40 (3), 213-223.
- Fontrodona, J. & Sison, A. (2006). The nature of the firm, agency theory and shareholder theory: A critique from philosophical anthropology. *Journal of Business Ethics*, 66, 33-42.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), 115-132.
- Gomez-Mejía, L. & Balkin, D. (1992). Determinants of faculty pay an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (5), 921-955.
- Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis multivariante*, (5ª. Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, an ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1992). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8 (2).

- Kim, C., Sounghie, K., Im, S. & Shin, C. (2004). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *The Journal of Consumer Marketing*, 20 (4/4), 352-370.
- Kulik, B. (2005). Agency theory, reasoning and culture at enron: In search of a solution. *Journal of Business Ethics*, 59, 347-360.
- Kreps, D. (1997). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *The American Economic Review*, 87 (2), 369-364.
- Lambert, R.; Larcker, D. & Weigelt, K. (1993). The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38, 438-461.
- Leibenstein, H. (1982). The prisoners dilemma in the invisible hand: An analysis of intrafirm productivity. *American Economic Review*, 72 (2), 92-97.
- Millán, A., De Prado, A., Rodríguez, L. & Romás, M. (1999). *El factor humano en las relaciones Laborales*. Madrid: Pirámide.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. & González, T. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*, Madrid: Prentice Hall.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Peris, F., González, T. & Méndez, M. (2001). Organización, diseño organizativo y comportamiento: Modelo conceptual y modelo analítico. *Quadern de Treball*, 116 (nova época). Facultad de Economía. Universitat de València.
- Peris, F. Peris-Ortiz, M. & Zapata R., G.J. (2006). Complementariedad de teorías en la administración eficiente del trabajo: Un análisis microorganizativo. *Revista Compendium*, 9 (17), 75-94. UCLA, Venezuela.
- Peter, P. & Churchill, G. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, XXIII, 1-10.
- Saiz, L., Azofra, V. & Manzanedo, M. (1998). El conocimiento en la estructura organizativa. *Estudios Financieros*, 179.
- Shapiro, S. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 32, 263-284.
- Schumacker, R. & Lomax, R. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, Nueva Jersey: Lawrence Associates.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 4 (3), 580-590.
- Stroh, L. Brett, J., Baumann, J. & Reilly, A. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 751-767.
- Yang, Y. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satis-

faction an extension of the resource-based theoryperspective. *Social Behavior and Personality*, 37 (9), 1259-1277.

Zapata R., G.J. & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: Aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 14 (1), 46-62. Universidad del Zulia, Venezuela.

Zapata R., G.J. Canet Giner, M. T. & Peris Bonet, F. (2008). Visión directiva y elección estratégica: Su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 185-209. Pontificia Universidad Javeriana- Colombia.

Zapata R., G.J. & Hernández, A. (2009). Centralización en la organización: Estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia et Technica*, XV, (42), 154-159. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.