

INCENTIVOS Y COMPORTAMIENTO. UNA APLICACION A LAS EMPRESAS BURGALESAS

Lourdes SAIZ BARCENA

Juan-Manuel DE LA FUENTE SABATE

Miguel-Angel MANZANEDO DEL CAMPO

Jose-Manuel FRIAS DIAZ

Esther DE QUEVEDO PUENTE

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales -Universidad de Burgos-

RESUMEN

Este trabajo se integra dentro del marco investigador de la Nueva Economía Institucional y con el objetivo de realizar un análisis de la estructura de incentivos de la empresa burgalesa que pudiera conducir a aportar ciertas sugerencias sobre las pautas de diseño y comportamiento de las mismas en el logro de la máxima actuación de sus partícipes. Tras establecer los principios de investigación, se propone un modelo de análisis de la estructura de incentivos y evaluación del comportamiento de los agentes, describiendo sus componentes junto con las relaciones e interdependencias a modo de hipótesis de trabajo, para, en último lugar, proyectar los resultados obtenidos.

1. INTRODUCCION

La aproximación dominante en el análisis económico hasta principios de los años setenta ha contribuido muy poco al estudio de la organización de la empresa porque, como apunta el profesor Huerta (1993), se consideraba que las fronteras de la empresa estaban bien establecidas, no existía conflicto de intereses entre los individuos o, en su caso, se solucionaba sin coste, cada miembro cumplía escrupulosamente los compromisos adquiridos y las variables de decisión fundamentales se restringían a los precios y cantidades de inputs y outputs a utilizar y fabricar.

Ahora bien, desde el momento en que la empresa se considera como organización consciente de individuos dispuestos a dar cumplimiento a sus aspiraciones, aparece explícitamente reconocido el conflicto de objetivos y las diferencias de conocimiento entre los miembros participantes. Ambos elementos son las dimensiones clave sobre las que giran las teorías económicas del diseño y funcionamiento interno de las organizaciones (Salas, 1987) y, desde esta óptica, lo importante será seleccionar aquellas alternativas que resuelvan las restricciones derivadas de la situación de conocimiento parcial y asimétrico de los miembros, al tiempo que las diferencias de intereses manifestadas entre ellos.

Se ha detectado, pues, que los intereses personales de los miembros que integran la organización no están, generalmente, en concordancia y que estos individuos poseen tan sólo una parte del conocimiento que se necesita para la toma de decisiones. Estas dificultades nos llevan a reconocer que lo que se puede conseguir está fuertemente limitado por el comportamiento del propio individuo y, bajo el conjunto de perspectivas entroncadas en la teoría contractual, la estructura organizativa ha de diseñar el sistema que, al mismo tiempo, coordine el conjunto de intercambios a que da lugar la especialización y el conocimiento que se requiere y armonice los intereses contradictorios, para que las diferencias de comportamiento sean mínimas y mayores las opciones de coincidencia ante planteamientos dispares.

Autores como Jensen y Meckling (1992) y, posteriormente, Milgrom y Roberts (1993) o Brickley, Smith y Zimmerman (1995, 1996), coinciden en señalar que el diseño de la estructura organizativa se determina por la asignación de los derechos de decisión, el sistema de evaluación y control del rendimiento y los métodos de recompensa e incentivos para conseguir la actuación deseada y evitar los conflictos de interés.

En línea con estas orientaciones, el objetivo de este trabajo consiste en definir y desarrollar un modelo de análisis de la estructura de incentivos que, acorde con el marco conceptual propugnado desde la moderna economía institucional, pudiera conducir a aportar ciertas sugerencias sobre las pautas de diseño y comportamiento de las empresas en el logro de la máxima actuación de sus participantes. De este modo, después de abordar el enfoque contractual y sus características se propone un modelo de estudio de la estructura de incentivos y evaluación de la actuación del individuo que recoge las técnicas de incentivos empleadas, la existencia de planes de retribución, la política de promoción seguida por la empresa y el grado de autodirección, responsabilidad y autocontrol de los individuos. De las posibles relaciones que cabe esperar entre los componentes del modelo se plantean las hipótesis de trabajo para, seguidamente, proyectar, de manera sucinta, los principales resultados de la investigación empírica realizada y terminar con unas conclusiones finales a modo de recapitulación.

2. EL SISTEMA DE INCENTIVOS Y EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO. PRINCIPIOS DE INVESTIGACION

Reconocer el importante papel del conocimiento y de la incertidumbre en la relación de cooperación que se da entre los individuos miembros de la empresa, supone admitir que todo mecanismo de asignación de recursos también puede interpretarse como una estructura de intercambios y transformación de conocimiento entre los agentes, cuya eficiencia exige que sea sin costes y con idénticas posibilidades para todos los individuos. Así, el problema de asegurar la utilización eficiente del conocimiento poseído por los agentes del entramado contractual, aparece porque la conjunción entre el conocimiento relevante y la toma de decisiones exige, generalmente, la descentralización y, en esta situación, se pueden presentar comportamientos oportunistas y diferencias de intereses por parte de los agentes delegados.

Esta descentralización de la toma de decisiones en las organizaciones implica tan sólo la autoridad para usar los recursos, pero no la propiedad de los mismos. De este modo, los individuos pueden que no tengan incentivos para el uso eficiente de los recursos físicos, precisamente por no ser de su propiedad, o, en otros términos, esa falta de propiedad y control puede hacer tambalear el sistema de incentivos. Simultáneamente, el posible mal uso del conocimiento poseído por los designados para la toma de decisiones en la utilización de los recursos se basa en que, por ser personas, pueden tener intereses que discrepan entre sí y con los de los propietarios.

El principal reto en el diseño de la estructura organizativa consiste en maximizar la actuación de los tomadores de decisiones, a través, uno, del conocimiento importante para la toma de decisiones y, dos, de los incentivos para usar el conocimiento adecuadamente (Brickley, Smith y Zimmerman, 1995, 1996). Para Baker, Jensen y Murphy (1988), la comprensión de la estructura interna de incentivos, que incluye la gestión de los recursos humanos, en general, y las políticas de compensación, en particular, resulta crítica para el desarrollo de una auténtica teoría de la empresa.

La empresa, como forma de colaboración entre los agentes participantes, puede plantearse en términos de los recursos aportados por cada individuo y del sistema de incentivos que gobierna la relación de cooperación, dando lugar a los distintos contratos establecidos (Reve, 1990). Además, si los recursos son los que proporcionan los beneficios, los incentivos aseguran que esos resultados se pueden efectivamente conseguir, para lo cual, como apuntan Alchian y Woodward (1988) se requiere el establecimiento de "compromisos creíbles". De este modo, el sistema de incentivos resulta vital para el desarrollo de las relaciones de cooperación, ya que permiten reducir los conflictos de intereses entre el principal y el agente por el uso de los recursos (Jensen, 1986). Su importancia todavía es mayor cuando se consideran las dificultades que la incertidumbre provoca, fundamentalmente la desigual distribución del conocimiento entre los agentes, y las cuestiones de observabilidad del comportamiento de los mismos.

La llamada "Teoría del Comportamiento" es la encargada del estudio y aplicación de los conocimientos sobre el comportamiento de las personas en el trabajo, porque, en palabras de Jensen y Meckling (1994), entender el comportamiento humano es fundamental para comprender cómo funcionan las organizaciones. La idea central se basa en que en toda relación contractual es necesario diseñar un sistema de incentivos, de modo que se establezcan con precisión los recursos aportados -conocimientos, horas de trabajo, nuevas ideas, productividad, etc.- y las tareas que debe realizar el individuo y la compensación -salarios, satisfacción, logros personales, reconocimiento, etc.- que recibe por comportarse según lo acordado. Básicamente, el sistema de incentivos pretende resolver el problema de agencia, dado que por medio de las cláusulas contractuales se pueden llegar a pactar los intereses que cada parte espera obtener. De esta manera, el individuo permanecerá en la empresa mientras los incentivos o compensaciones sean iguales o mayores que sus aportaciones.

En este contexto, la diferencia fundamental entre la Teoría Económica tradicional y el Enfoque Contractual y de Cooperación se basa en la consideración explícita del conocimiento poseído por el individuo -que determina la delegación de los derechos de decisión-, para la actuación y comportamientos concretos en la realización de la actividad asignada. De aquí, la importancia atribuida al diseño del sistema de incentivos que consiga, principalmente, el comportamiento deseado en el uso del conocimiento y logre satisfacer ese nivel de aspiración personal que el individuo se propone cuando entra a formar parte de la empresa.

Para el estudio del propio individuo y sus repercusiones en el trabajo, creemos oportuno seguir las reflexiones del artículo "The Nature of Man" de Jensen y Meckling (1994), porque con este trabajo se ha avanzado considerablemente en la concepción y modelización del comportamiento de los agentes, al tiempo que ha logrado enriquecer y completar el simple supuesto de comportamiento basado en el "autointerés" con elementos como creatividad, compromiso, responsabilidad, altruismo, capacidad de selección y evaluación, etc.

Los modelos de comportamiento humano que se estudian toman las denominaciones siguientes: Modelo de Recursos, Evaluador y Maximizador (REMM); Modelo Económico (Maximizador de Dinero); Modelo Sociológico (Víctima Social); Modelo Psicológico (Jerarquía de Necesidades) y Modelo Político (Agente Perfecto), advirtiendo que el esquema basado en los REMM recoge lo mejor de los otros y puede servir de guía principal en el complejo estudio del comportamiento de los individuos en la organización.

La empresa, como una forma posible de colaboración entre los agentes participantes, puede plantearse en términos de los recursos aportados por cada individuo y del sistema de incentivos que gobierna la relación de cooperación. De este modo, si los recursos son los que proporcionan los beneficios, los incentivos aseguran que esos resultados se pueden efectivamente conseguir, por lo que el diseño de los sistemas de incentivos y evaluación del comportamiento resulta vital para el desarrollo de las relaciones de cooperación, entre otras cosas, porque permiten reducir los conflictos de intereses entre los partícipes, aumentando todavía más su importancia cuando se considera las dificultades que la incertidumbre provoca, sobre todo la desigual distribución del conocimiento entre los agentes, y las cuestiones de observabilidad del comportamiento de los mismos.

Como adelantaron Jensen y Meckling (1976) y desde la perspectiva positiva que adoptamos en esta investigación, no se trata tanto de alcanzar las alternativas contractuales óptimas en la relación recursos aportados/compensaciones recibidas, sino en identificar los conflictos de interés entre los distintos participantes, que derivan, principalmente, de la delegación de los derechos de decisión¹ a los agentes con conocimientos relevantes. A ello hay que añadir los problemas de la dificultad de comprobar e, incluso, observar los tipos de comportamiento seguidos por los individuos en el uso de su conocimiento.

Así, en el marco conceptual utilizado, el sistema de incentivos resulta una baza clave en la difícil tarea de limitar los conflictos de intereses entre los agentes que participan en las relaciones de cooperación establecidas. De este modo, se trata del problema incentivador que surge cuando la toma de decisiones es competencia de individuos o grupos de ellos a los que se les ha delegado los derechos de decisión pero no la propiedad completa de los mismos². Ante esta situación, la literatura económica especializada más moderna se decanta por teorías que rechazan el modelo tradicional de empresa, admitiendo, no obstante, para todos los individuos-miembros de la misma un comportamiento próximo al de autointerés³ y considerando a la organización como un conjunto de contratos, de naturaleza voluntaria, entre los distintos aportantes de los recursos, cada uno de ellos procurando la satisfacción de sus propios intereses (Fama, 1984).

Ciertamente, si los individuos actuaran o desempeñaran su trabajo siempre como es requerido y si fuera fácil, a través de los contratos suscritos, determinar si se han comportado como se suponía que debían hacerlo, el problema motivacional se reduciría considerable. Sin embargo, ha quedado plasmado que el individuo puede elegir si actúa como se le pide o no. Así, el comportamiento adecuado será recompensado y el incorrecto podría ser penalizado. Además, en la mayoría de las situaciones empresariales raramente hay medidas perfectas que informen sin engaño alguno sobre el comportamiento del individuo.

Es decir, además de las consecuencias de considerar a la empresa como contratista de individuos con las características que se necesitan, sin embargo, los servicios prestados por estas personas no dependen únicamente de esas características, más bien, como reconocen Baker, Jensen y Murphy (1988), de las estructuras internas de incentivos y de otras circunstancias que resultan cruciales e inciden de lleno en la motivación. Así, la teoría tradicional de la eficiencia laboral ha sido complementada con el análisis de las preferencias de los individuos y con las estructuras de incentivos, como aspectos imprescindibles que pueden reducir considerablemente el conflicto de intereses y el comportamiento oportunista de los agentes.

Reducir o incluso eliminar las desviaciones en la actuación decisional de los miembros de la organización es un derecho legítimo, pero no exento de dificultades. La organización puede minorar las posibles desviaciones de los intereses personales a través de un adecuado sistema de incentivos y limitar las actuaciones desviacionistas del individuo incurriendo en costes de control. Este coste que responde a los gastos empleados en el control y la motivación de la actuación de los individuos, implica mucho más que vigilancia y observación del comportamiento, exige, también, la inclusión de, por ejemplo, restricciones presupuestarias, redacción de normas a seguir, políticas de compensación, etc., que persiguen controlar y modificar, en su caso, la actuación del individuo (Jensen y Meckling, 1976).

La ventaja de la enajenabilidad, como método de control, consiste en que al combinar los derechos de decisión con los derechos de su valor capital, proporciona tanto una medida de la actuación del decisor, como la recompensa o penalización para motivarle en el uso eficiente de sus derechos en la toma de decisiones (Jensen y Meckling, 1992). En definitiva,

la utilización del derecho de decisión en el mercado, por el hecho de ser enajenable, determina la actuación del individuo poseedor del derecho, dado que es él mismo quien sufre o disfruta las consecuencias de las acciones llevadas a cabo en el ejercicio de los derechos.

Por su parte, la ausencia de enajenabilidad y control atribuida, casi por definición, a los derechos de decisión que se delegan en la organización, exige la búsqueda intencionada de mecanismos alternativos de control y motivación que logren unir más estrechamente el interés personal de los cuasi-propietarios de tales derechos con el fin que persiguen los que han delegado esos derechos. Este sistema de control alternativo para que sea eficaz ha de cumplir, obviamente, los dos cometidos siguientes: 1) evaluar y medir la actuación de cada parte de la organización y, por ende, del individuo con capacidad decisional y 2) recompensar o penalizar el comportamiento decisonal individual (Jensen y Meckling, 1992).

Para lo que aquí interesa, los mecanismos de control en las organizaciones derivan de la separación entre el control y la gestión de los derechos de decisión. Si no existiera tal separación no sería necesaria tarea de control alguna, mientras que en el caso de que los derechos de decisión se encuentren delegados, no coincidiendo en el mismo agente los derechos residuales y los de decisión, es preciso un sistema de control para evitar comportamientos de interés propio no concordantes con el del principal, evaluando de esta manera la actuación de los agentes.

En cuanto al sistema de incentivos, porque su finalidad es medir y evaluar el comportamiento y establecer recompensas o sanciones, es de vital importancia que se utilicen las medidas correctas. De hecho, como señalan Milgrom y Roberts (1993), cuanto más intensamente se recompense el desempeño, más importante será medirlo o comprobarlo con precisión. Pero no es sólo esto, para que los incentivos sean eficaces es imprescindible determinar el estímulo al que el individuo responde, esto es, especificar las medidas que consiguen evaluar el desempeño como base de la remuneración u otros factores. Jensen (1994), recuerda que el uso de incentivos está ligado a la libertad de elección del agente y cuando tal elección ha de realizarse en un marco no perfecto en el que las distintas alternativas terminan en diferentes resultados, la existencia de incentivos es inevitable. La cuestión no se centra, pues, en la existencia o no de incentivos⁴, sino en plantear y decidir aquéllos que consigan guiar el conjunto de decisiones individuales en interés del principal.

3. EL MODELO DE ANALISIS: COMPONENTES E HIPOTESIS

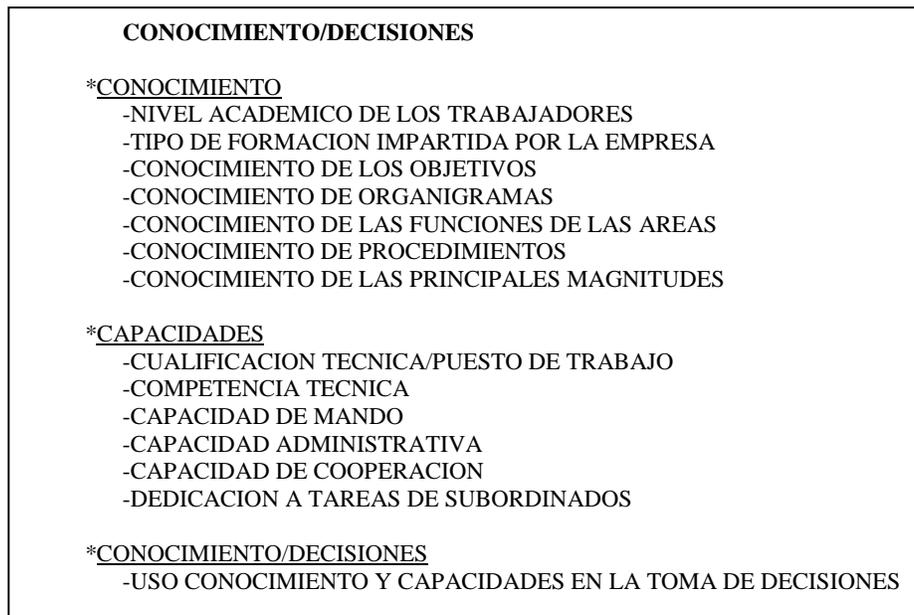
El modelo de aplicación para el estudio de la estructura de incentivos y evaluación de la actuación de los individuos de las empresas de la muestra seleccionada incorpora un conjunto de variables aproximadas que pretenden caracterizar los dos componentes estudiados del modelo propuesto⁵:

1) El conocimiento -específico y común- poseído por los individuos y su repercusión en la delegación de los derechos de decisión.

2) Los sistemas de incentivos y evaluación del comportamiento para la correcta utilización de los derechos delegados.

El conocimiento específico se aborda a través del nivel académico aportado por el individuo y del tipo de formación impartida por la empresa. Por conocimiento común entendemos el grado de conocimiento sobre los objetivos, las principales magnitudes y aspectos relativos a funciones, procedimientos y organigramas de la organización. En el apartado de capacidades se analizan las situaciones observadas en las empresas prestando especial atención a la coincidencia entre cualificación del individuo y puesto asignado, la combinación de capacidades exigidas para un trabajo, la frecuencia de dedicación de las personas a actividades que no les corresponden y, por último, la asignación del derecho de decisión sobre la base del conocimiento y capacidades poseídos (ESQUEMA 1).

El análisis de los sistemas de incentivos observados en las empresas nos permite conocer aspectos tales como las técnicas de incentivos empleadas; la existencia de planes de retribución en función de factores como productividad, rendimiento, actitud personal, calidad de trabajo o aportación de ideas; los planes de promoción y el grado de autodirección, responsabilidad y autocontrol de los individuos (ESQUEMA 2).



ESQUEMA 1. VARIABLES DE CONOCIMIENTO/DECISIONES

INCENTIVOS/EVALUACION

***SISTEMA DE INCENTIVOS Y EVALUACION**

- TECNICAS DE INCENTIVOS
- PLANES DE RETRIBUCION
- PLANES DE PROMOCION
- GRADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTODIRECCION

ESQUEMA 2. VARIABLES DE INCENTIVOS/EVALUACION

El análisis de la cadena conocimiento-incentivos, objetivo de este trabajo, puede expresarse en la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis de correspondencia directa entre el uso del conocimiento y los sistemas de incentivos y evaluación del comportamiento: El aprovechamiento de los conocimientos y habilidades está directamente relacionado con el diseño de sistemas capaces de evaluar e incentivar o penalizar el comportamiento individual.

4.- INVESTIGACION EMPIRICA

La investigación empírica, resumida en este trabajo, se basa en la información recabada mediante cuestionario a 56 empresas burgalesas, de un total de 402, con más de 10 empleados y pertenecientes a los sectores químico -CNAE 2-, metálico -CNAE 3- y de alimentación, bebidas y otras -CNAE 4-, durante los meses de Enero a Abril de 1995, (CUADRO 3). Tanto por el nivel de respuesta como por la distribución de las empresas entre los sectores de actividad escogidos, que en conjunto llegan al 92% de la producción industrial burgalesa, la muestra puede considerarse representativa de la población de referencia y las posibles conclusiones extrapolables a la misma.

Nº Trabajadores	CNAE 2	CNAE 3	CNAE 4	TOTAL MUESTRA
De 10-25	3	4	8	15
De 26-50	2	5	6	13
De 51-100	3	5	5	13
De 101-500	2	6	5	13
Más de 500	-	-	2	2
Totales	10	20	26	56
Porcentajes	17,8	35,7	46,5	100
Nº Trabajadores	CNAE 2	CNAE 3	CNAE 4	TOTAL POBLACIÓN
De 10-25	31	101	110	242
De 26-50	15	28	27	70
De 51-100	8	12	20	40
De 101-500	9	17	18	44
Más de 500	-	-	6	6
Totales	63	158	181	402
Porcentajes	15,7	39,3	45,0	100

CUADRO 3. MUESTRA DE EMPRESAS EN RELACION CON LA POBLACION TOTAL

El análisis sistemático de la estructura de incentivos por parte de las empresas exige el estudio de los dos bloques de variables que definen el modelo de aplicación, así como de las posibles relaciones que se dan entre las mismas. Mientras, para el desarrollo de la investigación y la consiguiente contrastación de la hipótesis planteada se requiere un cierto orden lógico en el que sucesivamente se vayan integrando las diferentes variables que conforman los componentes considerados en el modelo.

Así, las dos primeras etapas están orientadas a la búsqueda de las dimensiones más significativas de cada uno de los componentes propuestos -conocimiento y sistemas de incentivos y evaluación- sobre los que gravita nuestro estudio, siendo, por tanto, de contenido fundamentalmente descriptivo. También, se pretende establecer, para cada elemento del modelo, las relaciones entre sus dimensiones resultantes y elaborar clasificaciones de las empresas en términos de la aplicación del conocimiento y los sistemas de evaluación e incentivos diseñados. Después, el análisis cruzado de las clasificaciones individuales proyecta una nueva donde se comprueban las características del aprovechamiento del conocimiento que subyacen en la relativa a los sistemas de incentivos. La tercera fase se dedica a contrastar las regularidades más importantes entre el conocimiento y los sistemas de incentivos. Su finalidad principal reside en explicar las interrelaciones mutuas entre ellos, determinando la posición alcanzada por uno en relación al comportamiento del otro componente.

Dado el carácter fundamentalmente cualitativo de la información necesaria para la realización de este trabajo y su contenido, sobre todo, exploratorio, se recomienda utilizar el análisis factorial de correspondencias múltiples (Benzecri, 1979, 1980; Lebart et al., 1982; Hoffman y Franke, 1986). Además, puesto que pretendemos establecer grupos de

organizaciones que sean internamente homogéneas y heterogéneas entre sí, la técnica del análisis de jerarquías permite agrupar las empresas en función de algún criterio de proximidad o distancia, considerando tantos tipos o clases como número de organizaciones haya, agrupando, de manera sucesiva, los tipos más próximos hasta obtener el número de clases deseado o llegar al grupo que engloba a toda la muestra (Anderberg, 1973). Para el contraste de las hipótesis utilizamos el análisis de correlaciones, puesto que permite relacionar, por separado y conjuntamente, el total de factores significativos resultantes.

El análisis de las relaciones entre las variables de conocimiento y sistemas de incentivos, requiere inicialmente identificar los factores o elementos de conocimiento y de los sistemas de incentivos que los encuestados percibieron como más significativos de entre los propuestos. De la aplicación del análisis de correspondencias a las modalidades de conocimiento pudimos identificar seis factores complejos en los que se resume la información contenida en las cincuenta y una modalidades originales: uso del conocimiento para la toma de decisiones, conocimiento de los aspectos de la organización, nivel académico del individuo, conocimiento de las principales magnitudes, política de formación y conocimiento de los objetivos (ESQUEMA 4).

FACTORES	PORCENTAJE DE EXPLICACIÓN	PORCENTAJE ACUMULADO
FCON1: USO DEL CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES	13,00	13,00
FCON2: CONOCIMIENTO DE ASPECTOS	10,18	23,18
FCON3: NIVEL ACADEMICO DEL INDIVIDUO	8,97	32,15
FCON4: CONOCIMIENTO DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES	8,45	40,60
FCON5: POLITICA DE FORMACIÓN	7,89	48,49
FCON6: CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	6,12	54,61

ESQUEMA 4. CAPACIDAD EXPLICATIVA DE LOS FACTORES DE CONOCIMIENTO

El primero constata la importancia del conocimiento en el proceso de delegación de las decisiones y resume el nivel de descentralización de las empresas. Puede afirmarse, pues, que este factor discrimina entre aquellas organizaciones preocupadas por colocar el conocimiento junto a la toma de decisiones, aunque para los niveles medios y altos de la estructura, frente a las que parecen no usar el conocimiento de sus individuos. El segundo factor desvela la existencia de un vínculo directo entre el nivel académico del individuo y el conocimiento de aspectos, tales como organigramas, funciones y procedimientos, de modo que a niveles académicos altos les corresponde un mayor grado en el conocimiento de los aspectos mencionados. Los cuatro factores restantes vienen a confirmar la

importancia tanto del conocimiento común como del específico en el fenómeno de delegación de las decisiones entre los individuos, aunque curiosamente el relativo a los objetivos presenta una menor repercusión.

Por su parte, los cuatro factores más significativos de los sistemas de incentivos en los que se condensó la información original contenida en veintinueve variables resultaron los siguientes: política de retribuciones, calidad de vida en el trabajo, comportamiento en el uso del conocimiento y participación laboral (ESQUEMA 5). Los planes de retribución son expresión de las técnicas utilizadas por la empresa para regular el comportamiento del individuo. Así, el eje factorial discrimina entre entidades por la existencia o no de planes de retribución que valoran la actitud personal ante el trabajo y, en menor medida, la productividad. Parece confirmarse la presencia de estructuras retributivas polares que van desde la práctica inexistencia de ellas a formas más desarrolladas que ofrecen incentivos a la actitud positiva del individuo en el ejercicio de su tarea.

FACTORES	PORCENTAJE DE EXPLICACIÓN	PORCENTAJE ACUMULADO
FMOT1: POLÍTICA DE RETRIBUCIONES	24,45	24,45
FMOT2: CALIDAD DE VIDA LABORAL	14,64	39,09
FMOT3: COMPORTAMIENTO EN EL USO DEL CONOCIMIENTO	13,71	52,80
FMOT4: PARTICIPACIÓN LABORAL	11,95	64,75

ESQUEMA 5. CAPACIDAD EXPLICATIVA DE LOS FACTORES DE INCENTIVOS/EVALUACION

Los factores segundo y cuarto revelan la existencia de una cierta incongruencia o desconexión entre sí, aunque considerados por separado cada modalidad contribuye a mejorar la actitud del individuo, diferenciándose, pues, entre entidades con predominio en el uso de estas técnicas y aquellas con incentivos pecuniarios, casi exclusivamente, donde la productividad determina el plan de retribución. El comportamiento del individuo, último factor, es representación de la relación entre el grado de responsabilidad y control de los individuos y la política de retribución, de manera que el desarrollo y puesta en práctica de dicha política parece asociarse a comportamientos más adecuados. También, este factor representa situaciones empresariales contrapuestas entre las de elevados niveles de responsabilidad, autodirección y autocontrol para el conjunto de individuos y aquellas referidas sólo al personal situado en puestos medios y altos.

Después de presentar, interpretar, relacionar y clasificar los factores determinantes de conocimiento y los relativos al sistema de incentivos, es el momento de explicar las relaciones entre ambos y plantearnos si los sucesivos avances en el desarrollo de los sistemas de incentivos se corresponden con una mejor utilización del conocimiento y las capacidades

del individuo. Así, el análisis de las relaciones entre conocimiento e incentivos se realiza por medio del estudio de las correlaciones entre los dos grupos de factores obtenidos.

De los resultados del estudio subrayamos que:

- 1.- El reconocimiento de la actitud personal puede favorecer la utilización de los conocimientos y capacidades del individuo y la integración del conocimiento común -a excepción del aspecto relacionado con los objetivos- entre los miembros de la organización.
- 2.- La calidad de vida laboral se presenta como uno de los incentivos más válidos tanto para la adecuada aplicación del saber, como para la integración del conocimiento común entre los individuos, a excepción del aspecto relativo a los objetivos.
- 3.- Un comportamiento más responsable pudiera contribuir, a su vez, a un mayor compromiso con el conocimiento, mientras que dicho comportamiento parece favorecer el conocimiento de las principales magnitudes y otros aspectos de la organización, así como una adecuada política de formación.
- 4.- La participación laboral parece que no consigue, al nivel de las anteriores, aprovechar el conocimiento de los agentes de la organización, aunque presenta un grado mayor de logro que las técnicas pecuniarias y las basadas en la productividad. Ciertamente, parecen resultar irrelevantes en la utilización eficiente de los conocimientos y capacidades disponibles.

En suma, se obtiene una evidencia empírica elevada en favor de la hipótesis de que el uso adecuado del conocimiento para la toma de decisiones requiere la definición explícita de sistemas de incentivos y evaluación del comportamiento, capaces, además, de llevarlo a la práctica de manera responsable. También, la contrastación ha servido para orientar sobre las técnicas concretas de incentivos que resultan más pertinentes para el logro de la aplicación con éxito del conocimiento.

Así, puede decirse que la hipótesis de esta investigación queda contrastada, resaltando, primero, que la mayoría de las características contempladas en las técnicas que pueden desarrollar e implantar el sistema de incentivos y evaluación del comportamiento coadyuvan a un adecuado y más racional uso del conocimiento en la asignación de los recursos y, de este modo, a la transmisión, integración y coordinación del mismo. En segundo lugar, merece la pena destacar que los sistemas de incentivos basados en las técnicas aquí expuestas no llegan a compartir entre los miembros de la organización el conocimiento relativo a los objetivos, mientras que para el específico y los otros aspectos de conocimiento común se consigue la finalidad prevista.

6.-CONCLUSIONES

Sobre el reconocimiento de las empresas como organizaciones complejas operando en situaciones de incertidumbre o información limitada, en las que participan individuos y grupos con intereses distintos, nuestro propósito ha sido presentar y contrastar un modelo y su correspondiente hipótesis para el diseño de la estructura de incentivos de un conjunto de entidades ubicadas en Burgos y su provincia. El esquema argumental de esta investigación descansa en el estudio de los factores o elementos de la concatenación conocimiento-sistemas de incentivos y de la importancia de esta proposición para el análisis del proceso de desarrollo de la estructura organizativa, aspectos que han sido, en buena medida, confirmados por los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada.

A este respecto, podemos destacar la importancia de las variables de conocimiento, esenciales para la caracterización de la estructura organizativa, así como la relevancia de algunas técnicas determinantes del sistema de incentivos, como la actitud personal y la calidad de vida laboral, capaces de evaluar, recompensar y penalizar el comportamiento individual. La adecuada relación entre ambos grupos de variables condiciona, de forma decisiva, la puesta en práctica de mecanismos precisos para el logro de una actuación coherente por parte de los individuos participantes.

Los resultados alcanzados en esta investigación permiten apuntar que aunque son pocas las empresas que participan conjuntamente de las características descritas, un 32% de ellas - dieciocho- disponen de sistemas de incentivos definidos sobre las técnicas de la actitud personal y/o calidad de vida laboral. El resto, sin embargo, no parece conseguir los beneficios apuntados, una de cuyas razones se debe al empleo de técnicas de incentivos tradicionales y mecanismos de coordinación parciales y limitados.

Terminamos llamando la atención sobre las limitaciones de todo modelo y de la metodología empleada, aunque creemos no son obstáculos insalvables ni restan validez a este tipo de estudios. Por el contrario, han de servir para alentar la búsqueda de mejoras y avanzar paulatinamente en la investigación sobre la empresa y sus aspectos más concretos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization". *American Economic Review*. Vol. 62. Págs. 777-795.
- ANDERBERG, M. G. (1973): *Cluster Analysis for Applications*. New York: Academic Press.
- BAKER, G., JENSEN, M. y MURPHY, K. (1988): "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory". *The Journal of Finance*. Vol. XLIII. Núm. 3. Págs. 593-616.
- BENZECRI, S. P. (1979): "Calcul des Taux d'Inertie dans l'Analyse d'un Questionnaire". *Les Cahiers de l'Analyse des Données*. Núm. 3. Págs. 375-392.
- BENZECRI, S. P. (1980): *Pratique de l'Analyse des Données*. Dunod. París.
- BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (1995): "The Economics of Organizational Architecture". *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 8. Núm. 2. Págs. 19-31.
- BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (1996): *Organizational Architecture: A Managerial Economics Approach*. Irwin. Estados Unidos.
- DOUMA, S. y SCHREUDER, H. (1992): *Economic Approaches to Organizations*. Prentice Hall Int. Hertfordshire.
- HOFFMAN, D. L. y FRANKE, G. R. (1986): "Correspondence Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research". *Journal of Marketing Research*. Vol. 23. Págs. 213-227.
- HUERTA, E. (1993): *La Empresa: Cooperación y Conflicto*. Eudema. Madrid.
- JENSEN, M. C. (1986): "Agency Costs of free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers". *American Economic Review*. Vol. 76. Núm. 2. Págs. 323-329.
- JENSEN, M. C. (1994): "Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory". *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 7. Núm. 2. Págs. 40-45.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. (1976): "Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. Págs. 305-360.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1992): "Specific and General Knowledge and Organizational Structure". En WERM, L. y WIJKANDER, H. (ed.): *Contract Economics*. Blackwell. Oxford. Págs. 251-274.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1994): "The Nature of Man". *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 7. Núm. 2. Págs. 4-19.
- LEBART, L., MORINEAU, A. y FENELON, J. P. (1982): *Traitement des Données Statistiques*. Dunod. París.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Ariel. Barcelona.
- REVE, T. (1990): "The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts". En AOKI, M., GUSTAFSON, B. y WILLIAMSON, O.(eds.): *The Firm as a Nexus of Treaties*. Sage Publ. London. Págs. 131-161.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa. Decisiones y Organización*. Ariel. Barcelona.

NOTAS

¹ Estos derechos no incorporan la propiedad de los recursos físicos que han de usarse, por tanto, no se manifiesta la característica de enajenabilidad que proporciona automáticamente la recompensa o penalización de la actuación desarrollada.

² Este planteamiento se basa en el propuesto por Berle y Means (1932) hace más de sesenta y cinco años sobre la separación entre la propiedad y el control de la empresa. En nuestro caso, lo adaptamos a la separación entre la administración de las decisiones y el control de las mismas.

³ Con cabida a otros tipos de comportamiento, como nos han enseñado Jensen y Meckling (1994).

⁴ Los incentivos existen siempre que hay posibilidad de elección.

⁵ El trabajo que aquí se presenta forma parte de una investigación más amplia que incluye, además, el estudio de otros componentes y sus repercusiones en la empresa.