

CAPÍTULO 60

*GESTIÓN DEL TRABAJO Y ORDENACIÓN DE INCENTIVOS. CONTRIBUCIONES A LA FUNCIÓN EMPRESARIAL O DIRECTIVA**

Fernando J. Peris Bonet

Universitat de València (España)

Carlos Rueda Armengot

Universidad Politécnica de Valencia (España)

fernando.peris@uv.es / crueda@omp.upv.es

INTRODUCCIÓN

Este trabajo reúne aportaciones de dos campos teóricos. El pensamiento estratégico y organizativo en la vertiente que enfatiza la importancia de resolver el *problema técnico*, incidiendo en el análisis y gestión del trabajo (Miles y Snow, 1978 y 1984; Perrow, 1970). Y el trabajo clásico de Alchian y Demsetz (1972) relacionado con la ordenación de incentivos y las formas de organización económica. Ambos enfoques son complementarios y se potencian mutuamente para una mejor comprensión del ámbito interno de la empresa.

El pensamiento estratégico y organizativo, en lo que se refiere al ámbito interno, sobre todo si seleccionamos sus aportaciones más descriptivas, permite clasificar los diferentes tipos de trabajo de la empresa y establecer aspectos técnicos consustanciales a su gestión. Mientras que Alchian y Demsetz subrayan la importancia de una buena ordenación de incentivos, poniendo de relieve el diferente tipo de problemas que se deriva de la necesidad de ordenar conductas y controlar los diferentes tipos de trabajo.

Ambas cosas, las condiciones técnicas que conocemos a través de aportaciones de carácter descriptivo, y las ideas que enfatizan aspectos esenciales de la ordenación de incentivos, son necesarias para una gestión eficiente del trabajo. En última instancia los niveles de eficiencia en la gestión del trabajo decidirán sobre la conveniencia de organizar el trabajo de forma conjunta, en el seno de una empresa, o las mayores ventajas de que se organice a través del mercado.

* Este trabajo ha sido elaborado en el marco del proyecto de investigación de la Generalitat Valenciana CTIDIB/2002/206.

F. J. Peris Bonet, C. Rueda Armengot

El presente trabajo, en primer lugar, propone una clasificación de tipos de trabajo subrayando sus características técnicas más relevantes. En segundo lugar relacionamos tipos de trabajo representativos con los problemas de ordenación de incentivos que establecen Alchian y Demsetz. Y finalmente discutimos la gestión de las diferentes formas de trabajo en el marco de sus condicionantes contingentes y técnicas, en relación con las aportaciones de Alchian y Demsetz.

La importancia de que el trabajador comparta los objetivos de la empresa, cualquiera que sea del tipo de trabajo a desempeñar, y la importancia crítica de esta cuestión cuando los trabajos son *ambiguos y de difícil control* (Williamson y Ouchi, 1981), subraya la importancia del empresario –o de la dirección– y de la forma en que es dirigida la empresa. En efecto, como subrayan Miles y Snow (1984), la *lean organization* –la eficacia, simplicidad y economía de medios en la dirección del trabajo–, depende de que los miembros de la organización compartan los objetivos de la empresa.

TIPOS DE TRABAJO Y SUS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

La aportación de Perrow (1970), dentro de la tradición del enfoque contingente basada en los *niveles de incertidumbre de la tarea* (Burns y Stalker, 1961), consiste en un conjunto de circunstancias condicionantes caracterizadas, además de por la incertidumbre de la tarea, por el “cambio tecnológico, la innovación, y la inestabilidad (o cambio) del entorno” (Donaldson, 2001: 18)¹. Lo que implica que el concepto *incertidumbre de la tarea* abarca al menos dos dimensiones: *existencia de cambios* (cuándo, con qué frecuencia y de qué modo se van a producir); y *complejidad de los cambios* (o dificultad –de comprensión y/o manejo– inherente a sus contenidos).

Perrow conceptualiza las dos dimensiones anteriores como *trabajo sometido a pocas o muchas excepciones*, dimensión correspondiente al número de cambios y a su frecuencia; y *trabajo analizable o no analizable*, que corresponde al grado de *complejidad* del trabajo y por tanto a la medida en la cual el trabajo –su contenido– puede ser conocido y, en su caso, evaluado y medido (Figura 1).

Los cuadrantes de la Figura 1 correspondientes a actividades *rutinarias-no rutinarias* se ajusta bastante al concepto de Burns y Stalker de *tareas sin incertidumbre o con incertidumbre*, sin embargo los cuadrantes correspondientes a *oficio e ingeniería* permiten una mayor amplitud y profundidad en el análisis del trabajo. En este sentido, relacionando la *naturaleza o características del trabajo* con los requerimientos básicos de gestión del mismo, en lo que se refiere a las variables de diseño de carácter estructural *centralización (C)* y *formalización (F)*²,

1. Paréntesis nuestro.

2. El carácter estructural de las variables *formalización* y *centralización*, como variables que recorren o son utilizadas en toda la estructura organizativa, está ampliamente abonado por la literatura. Véase al respecto Moreno-Luzón, Peris y González (2001: 218).

la Figura 1 puede representarse en la forma de la Figura 2, donde el *trabajo rutinario* se sitúa en los niveles más altos de *F* y *C*, el *no rutinario* se gestiona con los niveles más bajos de *F* y *C*, y el *trabajo de ingeniería* y el *oficio* requieren, respectivamente, niveles medios o altos de *C* y medios o bajos de *F*, y niveles medios o bajos de *C* y medios o altos de *F*³.

Una denominación más completa de estos tipos de trabajo corresponde a *trabajo rutinario* (no sometido a cambios) y *sencillo* (o de fácil análisis) (L1); *trabajo no sometido a cambios pero con dificultades para su análisis o complejidad cognitiva* (L2), que permite introducir, además del oficio, el trabajo profesional; *trabajo sometido a cambios y de difícil análisis o con complejidad cognitiva* (L3); y *trabajo sometido a cambios pero de fácil análisis o sin complejidad cognitiva* (L4). La Figura 2 presenta las denominaciones de Perrow (1970) y las que acabamos de proponer. Estas últimas, próximas a las que proponen Peris, González y Méndez (2001) y Moreno-Luzón, Peris y González (2001), resultan una clasificación novedosa ya que la actual literatura del management no ha mostrado interés en profundizar y sistematizar los diferentes tipos de trabajo que debe gobernar la empresa⁴.

FIGURA 1.
TIPOS DE TECNOLOGÍA O CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN PERROW

	Pocas excepciones (Pocos cambios o poca amplitud tarea)	Muchas excepciones (Muchos cambios o amplitud de la tarea)
Investigación de difícil análisis. (Complejidad cognitiva o dificultades para comprender el contenido del trabajo)	Oficio	No rutinaria
Investigación de fácil análisis. (Ausencia o nivel muy moderado de complejidad cognitiva)	Rutinaria	Ingeniería

3. En la Figura 2 la letra "O" representa un nivel medio de *F* y *C*.

4. Mintzberg (1979), en referencia a Lawrence y Lorsch (1967), pone ya de relieve la confusión entre *complejidad* y *dinamismo o cambio*. Mintzberg se refiere a los diferentes tipos de entorno, pero suponiendo que estos condicionan las diferentes formas de trabajo se trata de un precedente de lo que aquí estamos desarrollando.

F. J. Peris Bonet, C. Rueda Armengot

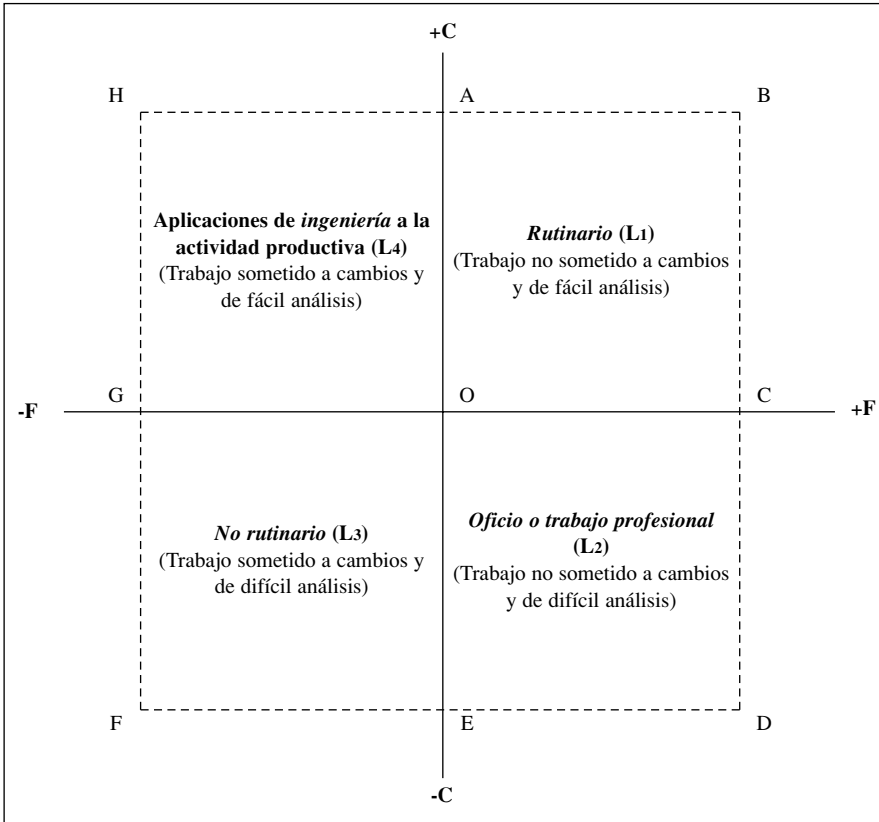
El esquema de tipos de trabajo propuesto y su relación con los niveles de F y C tiene interés por dos razones. En primer lugar porque las variables F y C son formas de *coordinación* y *control* del trabajo, y estamos interesados en examinar formas eficaces y eficientes de gestión del mismo; correspondiéndose F con todo el conjunto de reglas y procedimientos –descritos o no– que gobierna la empresa, e incluyendo C las relaciones de dependencia jerárquica en la toma de decisiones y la supervisión. En segundo lugar porque F y C , junto a las formas de *especialización del trabajo* (E^1 y E^2) (Mintzberg, 1979; Pugh, 1973), el *tipo de interdependencias* (I) (Thompson, 1967) y las *políticas de recursos humanos* (P), constituyen un modelo sencillo y potente para el análisis del trabajo, que permite revisar con provecho aportaciones sustanciales de la teoría organizativa y del enfoque de recursos humanos, formando así el marco donde discutir las propuestas de Alchian y Demsetz.

Respecto de la especialización (E), no obstante, es conveniente hacer aclaraciones que tienen carácter sustancial. En primer lugar subrayar que nos referimos sólo a la *especialización horizontal*, ya que la vertical queda incluida en nuestra definición de C . En segundo lugar la especialización horizontal del trabajo puede considerarse en dos sentidos. En el sentido en que la plantea Mintzberg (1979: 69-70), referida estrictamente al número de tareas –y la amplitud de las mismas– que lleva a cabo cada trabajador (E^1); y en el sentido que le dan los estudios de Aston (Pugh, 1973: 20)⁵, referida a las diferentes especialidades funcionales de la empresa que implican una especialización más relacionada con el tipo de conocimientos –o el conocimiento– de cada trabajador (E^2).

En cuanto al modelo de tipos de trabajo representado en la Figura 2, las aclaraciones fundamentales que requiere son: 1. ¿A qué se debe que la empresa tenga que gestionar alguno o algunos de los tipos de trabajo L_i ($i = (1, 2, 3, 4)$)? 2. ¿Cuáles son las características relevantes, para nuestro análisis, de cada L_i ? 3. ¿Qué repercusiones tienen las características técnicas de cada L_i en la ordenación de los incentivos? 4. ¿De qué modo las propuestas de Alchian y Demsetz son adecuadas –o inadecuadas– en la gestión de cada una de las formas de trabajo L_i ?

5. Citado de Pugh, 1997.

FIGURA 2.
CLASIFICACIÓN Y DENOMINACIÓN DE LOS TIPOS DE TRABAJO



Corresponde aclarar en este punto las cuestiones 1 y 2.

¿Porqué ha de gestionar la empresa uno u otro tipo de trabajo? En lo que se refiere a porqué ha de gestionar la empresa alguno o algunos de los Li, la respuesta es que la capacidad de la empresa para obtener ventajas competitivas —o poder permanecer en el mercado—, depende de cómo responde a sus condicionamientos contingentes. Por una parte, una vez que la dirección de la empresa decide en qué sectores y segmentos de mercado compite, las condiciones de la competencia y la tecnología vigente en el sector obligan a la empresa a resolver el *problema técnico* —obtener productos y/o servicios que sean aceptados por el mercado—, lo que a su vez obliga a determinadas formas de organización de la empresa, selección de los tipos de trabajo necesarios y gestión de los mismos (Peris y Herrera, 1998; Moreno-Luzón y Peris, 1998). Por otra parte, la respuesta que da la empresa y el modo en que concreta sus formas de organización y gestión del trabajo, depende de lo que Child (1972, 1997) ha denominado *concepción*

F. J. Peris Bonet, C. Rueda Armengot

directiva. El modo en que la dirección *define y cualifica de uno u otro modo* los productos y servicios que oferta y las formas de trabajo con las que deben ser obtenidos, es una respuesta a los factores de contingencia que incorpora, de hecho, el condicionamiento o *factor de contingencia* de la *concepción directiva*.

Así, pues, los condicionantes del mercado explican porqué utiliza la empresa unos u otros tipos de trabajo; y los condicionantes correspondientes a la *concepción directiva* explican –en sus detalles más idiosincrásicos– cómo se definen y concretan las diferentes formas de trabajo, en relación con niveles mayores o menores de F y C , mayor o menor especialización (E^1 , E^2), grado de interdependencia (I) y unas u otras políticas de recursos humanos (P). Siendo estos niveles de concreción los que definen las características técnicas y organizativas del trabajo respecto de la cuales deberemos examinar los problemas de control y ordenación de incentivos⁶.

Características técnicas de cada tipo de trabajo. En lo que se refiere a la segunda cuestión, cuáles son las características *técnicas* de cada L_i , su análisis es importante porque establece las características que facilitan unas u otras formas de gestión y ordenación de los incentivos.

Características técnicas de L_1 . L_1 es, como hemos dicho, *trabajo sencillo, rutinario y repetitivo, y no sometido a cambios* (Peris y Herrera, 1998), por tanto es un trabajo susceptible de ser coordinado y controlado mediante niveles altos de F y C (Figura 2). Esto se acompaña, generalmente, de una *baja especialización en cuanto a conocimientos* de los trabajadores (E^2), una *especialización horizontal operativa* que puede ser estrecha o amplia (E^1), un nivel de *interdependencia entre diferentes puestos* de trabajo que puede ser alta o baja (I), y un uso de políticas de recursos humanos (P) sólo de carácter funcional (Peris y Herrera, 1998; Moreno-Luzón, Peris y González, 2001).

Características técnicas de L_2 . L_2 corresponde al tipo de trabajo que Perrow (1970) denomina *oficio*. Es decir, un trabajo que obedece a pautas o protocolos pero cuyas habilidades, de carácter artesano o profesional, generalmente incorporan conocimiento de *difícil análisis* o con *complejidad cognitiva*. Puesto que la complejidad cognitiva implica dificultades de *evaluación externa* del contenido del trabajo, la *centralización* (C) –como dependencia del superior jerárquico o del supervisor en las decisiones que afectan al propio trabajo– será de nivel medio o bajo, mientras que la *formalización* (F), al repetir pautas o protocolos, puede ser alta (Figura, 2). Lo cual se acompaña, generalmente, de una *especialización media o alta en cuanto a conocimientos* de los trabajadores (E^2), una *especialización horizontal operativa* que puede ser estrecha o amplia (E^1), un nivel de *interdependencia entre diferentes puestos* de trabajo que puede ser alta o

6. Una cuestión en la que no entramos aquí, corresponde a la heterogeneidad entre los diferentes tipos de trabajo que utiliza la empresa. Galbraith (1993), con su modelo Front-Back, subraya el hecho habitual de que las empresas tienen un tipo de trabajo más estable y sencillo en su núcleo de operaciones, y trabajo más cambiante, y en ocasiones más complejo, en lo que se refiere a las relaciones directas con el mercado.

baja (I), y un uso de políticas de recursos humanos (P) en la que cobran importancia las *políticas complementarias* orientadas a la ordenación de incentivos (Peris, González y Méndez, 2001).

Características técnicas de L3. L3 corresponde al tipo de trabajo que Perrow (1970) denomina *no rutinario* y que reúne el cambio o las muchas excepciones junto a la dificultad de su análisis o complejidad cognitiva. Es trabajo *calificado* y *creativo* (Peris y Herrera, 1998) en el que existen las mayores dificultades para una evaluación *externa* del *contenido del trabajo*, produciéndose, por tanto, como muestra la Figura 2, un uso limitado de las variables F y C que deberá ser compensado por *políticas activas de recursos humanos* (P) orientadas a obtener los comportamientos requeridos por la organización. La *especialización será alta en cuanto a conocimientos* de los empleados (E^2), y la *especialización horizontal*, en lo que se refiere a aplicación –operativa o de resolución de problemas– de los conocimientos, será por lo general amplia (E^1), siendo alto o bajo el nivel de *interdependencia* (I) entre los diferentes especialistas.

Características técnicas de L4. Perrow denomina a este trabajo *trabajo de ingeniería*, lo que significa trabajo que se hace en instalaciones que son responsabilidad de ingenieros, de modo que éstos tiene gran capacidad en las decisiones que deben ser adoptadas, mientras que los trabajadores operativos cumplen órdenes. Se trata por consiguiente de un trabajo *centralizado* (C), como muestra la Figura 2, pero que puede estar sometido a cambios frecuentes en casos como la producción por lotes o pedidos (baja F)⁷. La *especialización*, en lo que se refiere a los conocimientos del trabajo operativo, será aquí *baja* (E^2), y la *especialización operativa del puesto* podrá ser *amplia* para abarcar los cambios (E^1), siendo alto o bajo el nivel de *interdependencia* (I) entre los trabajadores. Las *políticas de recursos humanos* (P) tendrán, en este caso, un carácter predominantemente funcional.

TIPOS DE TRABAJO Y ORDENACIÓN DE INCENTIVOS

En lo que se refiere a la aportación de Alchian y Demsetz (1972), consideraremos los tipos de trabajo a los que se refieren los autores: 1. Un trabajo operativo de carácter fundamentalmente rutinario y de baja cualificación. 2. El trabajo de dirección correspondiente al *supervisor de mayor rango*. 3. Y el trabajo cualificado y creativo propio de las *firmas de socios*.

Trabajo operativo de baja cualificación. Para este tipo de trabajo los autores consideran que la *supervisión estricta* es el mecanismo básico de asignación del trabajo y coordinación y control del mismo, entendiendo que la *capacidad de*

7. En un sentido más amplio Ansoff (1987) subraya, para ciertas respuestas al entorno, la conveniencia de centralizar para obtener flexibilidad y rapidez en la respuesta. Por tanto, en los términos de nuestro análisis, elevada C y baja F .

F. J. Peris Bonet, C. Rueda Armengot

medición y evaluación del producto obtenido por cada trabajador –o *control*– es importante porque de ello depende la asignación de recompensas –retribuciones–, en función del esfuerzo y productividad de cada empleado. Siendo este un principio esencial de la ordenación de incentivos, ya que el colectivo debe observar una correlación entre nivel de esfuerzo y recompensa.

Los autores se están refiriendo a trabajo cuyos contenidos pueden ser evaluados *externamente* por el supervisor y, por tanto, de forma implícita pero clara, se están refiriendo a trabajos de baja cualificación, para los que recomiendan como forma de gestión fundamental la *supervisión estricta*. Este es el mecanismo que, correctamente aplicado, permitirá corregir el *shirking* y aumentar la productividad, en los casos de *tecnologías de equipo* en los que es difícil conocer por separado la productividad marginal de cada trabajador.

Las preguntas que deja abiertas este planteamiento, como veremos en el punto siguiente, son múltiples e importantes.

Trabajo directivo o del supervisor de mayor rango o empresario. La aportación de Alchian y Demsetz respecto de este tipo de trabajo tiene gran importancia y trascendencia. El *supervisor de mayor rango* o el *directivo que ostenta la responsabilidad máxima en la empresa*, desempeña un trabajo complejo que no puede ser bien evaluado *externamente*. Por consiguiente, si las figuras del *supervisor de mayor rango* y del *empresario* no coinciden, será difícil que este último disponga de suficientes medios de control –problema de agencia–, a no ser que consiga ordenar correctamente los incentivos del supervisor, consiguiendo que coincidan su interés personal y los objetivos de la empresa.

La aportación de los autores en este sentido es básica y genuina: los incentivos del supervisor de mayor rango quedan perfectamente ordenados cuando éste, además de recibir toda la renta residual, es la parte central de todos los contratos y el propietario de los activos; es decir, cuando el supervisor de mayor rango encarna la figura del empresario. De este modo, generalmente, la biografía del empresario, ligada a la trayectoria de la empresa, introduce elementos de motivación intrínseca que aseguran la ordenación correcta de sus incentivos. Los autores explican así, al mismo tiempo, la figura histórica del empresario clásico y el hecho de que los derechos de propiedad son esenciales para ordenar incentivos en los altos niveles de dirección.

Trabajo profesional, cualificado y creativo. En el caso de la empresa capitalista clásica, como dicen Alchian y Demsetz (1972: 785-786), se supone que “el coste de dirigir (y controlar) los inputs del trabajo mediante un supervisor central (...) es bajo como consecuencia del bajo coste de medir el producto marginal de los miembros del equipo”. Pero si éste coste es elevado, ello denota que el mecanismo de supervisión es inadecuado y que habrán otras formas de organización económica –y/o de organización del ámbito interno de la empresa– que podrán tener ventajas de eficiencia y de control.

En este caso los autores proponen la asignación de derechos de propiedad, y de la renta residual, al conjunto de los empleados o a una parte significativa de los mismos (firmas de socios). Aquí la ganancia en ordenación de incentivos –y el consiguiente aumento de productividad– del conjunto de los empleados, es

superior a la pérdida de incentivos y descenso de productividad del *supervisor de mayor rango*. Por tanto, razones económicas ligadas a la productividad hacen ahora conveniente privilegiar la ordenación de incentivos del conjunto de los empleados, frente a incentivos perfectamente ordenados de los directivos de mayor nivel jerárquico; lo cual implica un cambio en la forma económica de la empresa que, frente a la empresa capitalista clásica toma la forma de *firma de socios*.

CONDICIONES TÉCNICAS DEL TRABAJO E INCENTIVOS

Discutimos aquí la ordenación de incentivos de las diferentes formas de trabajo, haciendo coincidir nuestro planteamiento del segundo epígrafe y las propuestas de Alchian y Demsetz del epígrafe tercero. Ello implica que el *trabajo rutinario y de baja cualificación*, para el que Alchian y Demsetz proponen la supervisión estricta, corresponde al tipo de trabajo L1, *trabajo no sometido a cambios y de fácil análisis* (Figura 2); mientras que el *trabajo que se lleva a cabo desde puestos directivos de cierta importancia* –el supervisor de mayor rango– o el *trabajo profesional cualificado y creativo*, para el que Alchian y Demsetz proponen la asignación de derechos de propiedad –la figura del empresario clásico o las firmas de socios–, corresponde al tipo de trabajo L3, *trabajo sometido a cambios y de fácil análisis* (Figura 2).

Ahora bien, la cuestión es discutir las propuestas de Alchian y Demsetz en el marco de las condiciones contingentes y técnicas que permiten identificar cada tipo de trabajo concreto. Es decir, en lo que se refiere al trabajo L1, rutinario y de baja cualificación, ¿cuál es la amplitud de las tareas y el número de tareas que caracteriza a esta forma de trabajo, en la forma concreta de aplicación –o en la empresa concreta– que estemos estudiando?, ¿hay una amplia división horizontal o una división horizontal estrecha, ligada a una fuerte especialización operativa? Y, en lo que se refiere a las interdependencias, ¿son abundantes y fuertes estas interdependencias o escasas y laxas?

Ningún análisis puede hacerse del trabajo ni de la forma en que debe ser gestionado, si no conocemos con el suficiente detalle, además de la medida en que está sometido a cambios y su fácil o difícil análisis, sus niveles de especialización (E^1 y E^2) y el tipo de interdependencias. Y esto afecta al trabajo clásico de Alchian y Demsetz.

Ordenación de incentivos en los trabajos rutinarios y de baja cualificación.

En lo que se refiere a la ordenación de incentivos, en relación con las condiciones técnicas del trabajo y subrayando la importancia del papel del empresario o el directivo en las decisiones de gestión que deberán ser adoptadas, ¿qué condiciones técnicas del trabajo deben darse para que la ordenación de incentivos de los *trabajos rutinarios y de baja cualificación* correspondan, efectivamente, a la *supervisión estricta*, tal y como proponen los autores?

Para el trabajo rutinario y de baja cualificación la *supervisión estricta*, como hemos dicho, es la mejor forma de ordenación de incentivos cuando el coste de

F. J. Peris Bonet, C. Rueda Armengot

dirigir y controlar los inputs del trabajo mediante supervisión “es bajo como consecuencia del bajo coste de medir el producto marginal de los miembros del equipo”. Pero esto requiere una condición técnica adicional. La existencia de una *especialización del trabajo* (tipo E^1 y/o E^2) que haga difícil –o poco eficiente– el *control mutuo*⁸. De no ser así, existiendo interdependencias y no siendo indispensable la supervisión especializada, la asignación de una parte del beneficio –o renta residual– al conjunto de los trabajadores puede llevar a que estos, con el mismo esfuerzo que realizan para efectuar su trabajo, lleven a cabo la supervisión y el control *mutuo* de sus compañeros. En este caso, todo lo que debería añadirse, es que el control mutuo ha de llevarse a cabo en grupos de un tamaño no excesivo, con el fin de que no se pierda la relación entre comportamientos basados en el *shirking* y sus consecuencias sobre el beneficio.

Por consiguiente la perspicacia y capacidad de análisis del empresario –o del directivo– es aquí fundamental. Si las condiciones técnicas del trabajo permiten el *control mutuo*, esto supone un ahorro de horas –en este caso innecesarias, o necesarias en una menor cuantía– del supervisor.

Ordenación de incentivos en los trabajos cualificados y creativos. En lo que se refiere a estos tipos de trabajo, correspondientes al trabajo directivo de cierto nivel jerárquico y al trabajo profesional cualificado y creativo, la propuesta de Alchian y Demsetz es, junto a la asignación de beneficio o renta residual, la asignación de derechos de propiedad. De este modo, respecto de los trabajos que son de difícil medición, evaluación y control, se proponen mecanismos orientados a obtener motivación intrínseca y *autocontrol*, como compensación del insuficiente *control externo* que puede ejercerse sobre este tipo de trabajos.

La propuesta de Alchian y Demsetz sobre este tipo de trabajo, tal como ha sido resumida en el párrafo anterior, tiene una extraordinaria importancia si llevamos su significado más allá de las *firmas de socios* propuestas por los autores. El fenómeno del trabajo cualificado y creativo, más aún en los inicios de una década caracterizada por las necesidades de creación de conocimiento e innovación (Von Krogh *et al.*, 2000), corresponde a formas de trabajo cada vez más frecuentes en los diferentes sectores y empresas, con sus correspondientes problemas de medición, evaluación y control de los *contenidos* del trabajo, y la necesidad de saber cómo debe ser gestionado este tipo de trabajo.

Nuevamente aquí la perspicacia y conocimientos del empresario o el directivo son fundamentales para una forma de trabajo eficaz y eficiente. El empresario siempre podrá establecer objetivos y llevar a cabo formas de presión –sanciones o premios– para que se cumplan. Pero eso no resuelve el problema de *los contenidos* del trabajo cualificado y creativo. En la medida en que estos implican complejidad cognitiva y son de difícil análisis, sólo la convergencia entre los intereses del trabajador y los objetivos de la empresa garantiza actuaciones máximamente satisfactorias en el cumplimiento de los objetivos.

8. Sobre control mutuo puede verse Arruñada (1998) y Peris, Peris-Ortiz y Rueda (2003).

Gestión del trabajo y ordenación de incentivos...

Por otra parte, en lo que se refiere a las condiciones técnicas del trabajo cuando éste es cualificado y creativo, los niveles de especialización y las interdependencias tienen también relevancia. Es conocida la introducción de consejeros externos en los consejos de administración, como forma de *control mutuo* entre consejeros. Control que será más eficaz cuanto menor sea la especialización entre los mismos y mayor la interdependencia de sus campos de gestión. Razonamiento éste que, *mutatis mutandis*, puede aplicarse en lo esencial a cualquier forma de trabajo cualificado y creativo.

Por consiguiente, de nuevo, aparece aquí un reto para el empresario o el directivo responsable en cuanto a cómo llevará a cabo la dirección del trabajo. ¿Son circunstancias concretas en las que es posible –eficaz y eficiente– el control mutuo entre los trabajadores cualificados? Y si esto no es posible, ¿cómo conseguir la convergencia entre intereses del trabajador y objetivos de la empresa?

No hay aquí espacio para entrar en esta última cuestión, pero, en cualquier caso, baste decir que las formas de ordenación de incentivos no son demarcativas entre sí. La mezcla entre ellas y el arte de las proporciones es lo que finalmente permite aproximarse a formas de dirección caracterizadas por la eficacia y el ahorro de recursos.

F. J. Peris Bonet, C. Rueda Armengot

BIBLIOGRAFÍA

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972): "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- Ansoff, H.I. (1987): "The emerging paradigm of strategic behavior", *Strategic Management Journal*, 8, 501-515.
- Arruñada, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*, Marcial Pons, Barcelona.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, Londres.
- Child, J. (1972): "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, 6, 1-22.
- Child, J. (1997): "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect", *Organization Studies*, 18, 1, 43-76.
- Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, London.
- Galbraith, J.R. (1993): "The Value-Adding Corporation: Matching Structure with Strategy", incluido en Galbraith J. R. y Lawler III, E. E. (eds.), *Organizing for the Future*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 15-42.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967): *Organization and environment : Managing differentiation and integration*. Harvard Graduate School. Boston.
- Miles, R.E. y Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill. Tokio.
- Miles, R.E. y Snow, C. C. (1984): "Fit, failure and the hall of fame", *California Management Review*, Vol. 26, 3, pp. 10-28.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Moreno-Luzón, M. D. y Peris, F. J. (1998): "Strategic approaches, organizational design and quality management. Integration in a fit and contingency model", *The International Journal of Quality Science*, 3, (4), 328-347.
- Moreno-Luzón, M.D., Peris, F.J. y González, T.F. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*, Prentice-Hall, Madrid.
- Peris, F. J. y Herrera, J. (1998): "Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, 3, 99-120.
- Peris, F. J., González, T.F. y Méndez, M. (2001): "Organización, Diseño Organizativo y Comportamiento. Modelo Conceptual y modelo Analítico". *Quaderns de Treball*, Facultat d'Economia de la Universitat de València, 116 (nova època), 1-37.
- Peris, F. J., Peris-Ortiz, M. y Rueda, C. (2003): "Economía de las organizaciones y aportaciones de ordenación de incentivos a la función de recursos humanos", *Arxius*, 8, 163-177.

Gestión del trabajo y ordenación de incentivos...

- Perrow, C. (1970): *Organizational analysis: A sociological view*. Wadsworth Publishing.
- Pugh, D.S. (1973): "The measurement of organization structures: does context determine form?". *Organizational Dynamics*, primavera, 19-34.
- Pugh, D. S. (ed.) (1997): *Organization theory. Selected readings*, Penguin Books.
- Thompson, J. D. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, Nueva York
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2000): *Enabling knowledge creation*. Oxford University Press USA.
- Williamson, O.E. y Ouchi, W.G. (1981): "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications Prospects". Incluido en Van de Ven, A.H. y Joyce, W.F. (eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. Wiley & Sons Nueva York