



Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@fces.luz.edu.ve
Universidad del Zulia
Venezuela

Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela¹

Zapata Rotundo, Gerardo J; Canet Giner, María Teresa

Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela¹

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82, 2018

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115006>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional.

En la mira: Gestión organizacional en Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)

Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela¹

Characteristics of the Work and Incentives in Medium-Sized Firms of Lara State, Venezuela: Theoretical and Empirical Evidence

Gerardo J Zapata Rotundo
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado",
Venezuela
zapager@yahoo.com.

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115006>

María Teresa Canet Giner
Universitat de València, España
teresa.canet@uv.es.

Recepción: 15 Abril 2017
Aprobación: 12 Marzo 2018

RESUMEN:

Este artículo ofrece los resultados parciales de una investigación de carácter cuantitativo llevada a cabo sobre una población de medianas empresas del Estado Lara, Venezuela, cuyo objetivo es evaluar la relación entre las características del trabajo y la implementación del sistema de incentivos en la organización. Se inicia con la revisión de la literatura, dentro del marco de la teoría de la organización, de las características del trabajo en sus dimensiones de variedad y complejidad, y la variable de diseño organizativo sistemas de incentivos: intrínsecos y extrínsecos. Del marco teórico, se derivan dos hipótesis de investigación que enuncian una relación positiva entre las características del trabajo y el sistema de incentivos aplicado. Para el procesamiento de datos, se emplearon pruebas estadísticas de análisis multivariante, apoyado en el programa SPSS 23.0. Los resultados muestran que principalmente la variedad del trabajo está positivamente relacionada con la implementación de incentivos intrínsecos y extrínsecos en la organización; sin embargo, la complejidad del trabajo solo está relacionada con la implementación de sistemas de incentivos intrínsecos.

PALABRAS CLAVE: complejidad del trabajo, incentivos extrínsecos, incentivos intrínsecos, medianas empresas y variedad del trabajo.

ABSTRACT:

This article offers the partial results of a quantitative research carried out on a medium-sized population of Lara State, Venezuela, whose objective is to evaluate the relationship between the characteristics of the work and the implementation of the incentive system in the organization. It begins with a review of the literature, within the framework of the theory of organization, the characteristics of work in its dimensions of variety and complexity, and the organizational design variable incentive systems: intrinsic and extrinsic. From the theoretical framework, two research hypotheses are derived that enunciate a positive relationship between the characteristics of the work and the applied incentive system. For the processing of data, statistical tests of multivariate analysis were used, supported by the SPSS 23.0 program. The results show that mainly the variety of work is positively related to the implementation of intrinsic and extrinsic incentives in the organization; however, the complexity of the work is only related to the implementation of intrinsic incentive systems.

KEYWORDS: complexity of work, extrinsic incentives, intrinsic incentives, medium-sized companies and variety of work.

1. INTRODUCCIÓN

En sus trabajos pioneros, Perrow (1967,1970) señala que las organizaciones realizan diferentes clases de trabajo y para ello necesitan algún tipo de tecnología para llevar a cabo el proceso de conversión y obtención de materia prima –personas, documentos, ideas y materiales–, sobre los cuales actuarán los conocimientos, la experiencia, las habilidades y las capacidades de los miembros de la organización.

Ahora bien, las características del trabajo que se dan en la organización difieren en su naturaleza; por ejemplo, en el grado de complejidad y variedad, debido al impacto o la influencia de ciertos condicionantes o factores de contingencias (Pertusa- Ortega et al, 2010; Otley, 2016; Facin et al, 2016; Mc Grandle, 2017); en la particular tecnología, diseño y calidad de los bienes o servicios elaborados por la empresa y requeridos por el entorno (Moreno et al, 2001; Barbosa et al, 2011); en las capacidades dinámicas de la organización (Teece, 2016; Teece y Leih, 2016; Battisti y Deakins, 2017); o en los efectos que tienen los procesos y los sesgos cognitivos sobre el comportamiento y las decisiones de los individuos (Vidar y Lechner, 2013; Otuteye y Siddiquee, 2015; Calmar y Hjortskov, 2016).

De este modo, es la naturaleza más o menos compleja del trabajo y su variedad la que condiciona la manera de administrar y ajustar las variables de diseño organizativo, a saber: *centralización, formalización, especialización, ámbito de control, y sistemas de incentivos*. Por tanto, del comportamiento y ajuste de las variables diseño se definirá la forma de organización que adopta la empresa ya sea dentro del ámbito de la teoría orgánica o de la teoría burocrática (Claver-Cortés et al, 2006; Zapata et al, 2016).

De los planteamientos anteriores se desprende entonces la necesidad del estudio y análisis de las variables de diseño en general, y de manera especial de los sistemas de incentivos debido al impacto que tienen sobre el comportamiento y los resultados del trabajo realizado por los miembros de la organización.

La adopción de un determinado sistema de incentivos, ya sea extrínseco o intrínseco, viene determinada en buena medida por la naturaleza contingente del trabajo (Baron y Kreps, 1999; Prendergast, 2008; Zapata y Hernández, 2010; Achakul y Yolles, 2013). Al respecto, cabe destacar que las organizaciones han concedido mayor importancia al valor de los motivadores extrínsecos basados en los beneficios monetarios, tales como: sueldos y salarios, comisiones y bonificaciones especiales por productividad, y al establecimiento de sistemas de carrera profesional, todos orientados a dar respuestas a las exigencias de otras personas, a alcanzar una meta o a evitar un castigo (Benabou y Tirole, 2003; Galia, 2008; Özutku, 2012; Panagopoulos, 2013; Abdifatah et al, 2015).

Sin embargo, aplica un menor énfasis en los incentivos intrínsecos asociados a la motivación de hacer algún trabajo por ser interesante, atractivo, participativo y satisfactorio (Galia, 2008; Achakul y Yolles, 2013). En ocasiones, los incentivos intrínsecos pueden resultar útiles a largo plazo (Madero, 2016), pues el reconocimiento o la sensación de capacidad de decisión es una muestra de confianza que se convierte en un elemento motivador; pero en otras situaciones, el trabajo puede ser difícil de medir (Baron y Kreps, 1999) y en este caso los incentivos extrínsecos resultaran menos adecuados.

Por esta razón, la presente investigación tiene como propósito evaluar la relación entre las características del trabajo y la implementación del sistema de incentivos en la organización, mediante una metodología de naturaleza cuantitativa y llevada a cabo sobre una población de 411 medianas empresas del estado Lara, Venezuela. Se evaluaron adicionalmente un conjunto de variables de diseño organizativo y cuyos resultados han sido presentados en diferentes publicaciones. El objetivo final del trabajo es mostrar la naturaleza complementaria de los sistemas de incentivos, y la necesidad de que estos se adapten y modifiquen de acuerdo con la naturaleza del trabajo a realizar.

Siguiendo ese propósito, el estudio intenta arrojar luz sobre la forma en que las políticas de RRHH se desarrollan en el marco de la mediana empresa venezolana. Son numerosos los estudios que muestran las dificultades financieras de la Pyme venezolana, agravadas por la situación de crisis económica en el país y de las dificultades para la exportación. Según se afirma en diferentes trabajos (Páez, 2008; Villagrasa et al., 2015; Oliveros, 2015), estas dificultades generan también una gestión más pobre del capital humano de las mismas.

Por tanto, se plantea que el análisis de las características del trabajo y de cómo determinados sistemas de incentivos pueden resultar más adecuados para ciertos niveles de complejidad y variedad del trabajo, contribuirá a la mejora de la gestión de los RRHH en la empresa y a la retención del personal cualificado.

La población de empresas se seleccionó bajo los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE, 2010), que clasifica como mediana-inferior aquella que ocupa entre 21 a

50 trabajadores y mediana- superior entre 51 a 100 trabajadores. La muestra finalmente la conformaron 61 empresas que respondieron válidamente los cuestionarios. Estos fueron enviados vía correo electrónico al total de la población y en algunos casos se aplicó a través de entrevistas personales, dirigido a la dirección general o la alta gerencia de la organización –Presidente, Gerente General o miembro de la Junta Directiva-, puesto que suelen tener una perspectiva más amplia del funcionamiento y del futuro de la organización. Dicho cuestionario incluye, entre otras, las escalas de medición del grado de complejidad del trabajo con cuatro ítems, la variedad del trabajo con cinco ítems e incentivos con 8 ítems de los cuales los 7 primeros están orientados a medir los incentivos intrínsecos – ver tabla 3 – y el último los extrínsecos. Se utilizó para la medición un escalamiento tipo Likert del 1 al 5 (muy desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo= 4, muy de acuerdo=5). Estas escalas están adaptadas de los trabajos de Zapata y Hernández (2010) y Zapata y Canet (2012).

2. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Las características del trabajo se desarrollan bajo dos dimensiones básicas: *complejidad y variedad* (Moreno et al, 2001; Zapata y Canet, 2012), cuyas bases esenciales provienen de los aportes de los trabajos seminales de Perrow (1967, 1970).

Perrow (1970) explica que las organizaciones complejas se conceptualizan en términos de la tecnología utilizada o del trabajo realizado sobre la materia prima. De esta forma, ofrece un *modelo tecnológico* y sugiere un tipo de complejidad vinculada directamente con la naturaleza del trabajo. Explica, entonces, que el individuo dispone de dos elementos básicos para culminar una tarea o realizar un trabajo: el *estímulo* y la *reacción*. El estímulo, o problema puede producir una reacción a través de dos dimensiones: *tareas analizables* o *poco analizables*, y tareas con *muchas* o *pocas excepciones* que los miembros de la organización deben realizar para poder resolver los problemas a los que se enfrentan. En estas circunstancias, según el nivel de dificultad para entender las tareas, puede requerirse del individuo una alta o baja conducta de investigación y análisis.

2.1 Tareas analizables o poco analizables: grado de complejidad del trabajo

Perrow (1967, 1970) señala que cuando las actividades de transformación de la materia prima son analizables o entendibles, el individuo reacciona llevando a cabo actividades conocidas o que le son familiares; es decir, que han sido previamente programadas, descritas en manuales y/o documentos o que simplemente resultan menos dificultosas de realizar debido a la existencia de un cuerpo de conocimientos adquiridos a través del proceso de aprendizaje y la experiencia.

Esa situación permite la codificación de las actividades y los procedimientos que corresponden a tareas típicamente rutinarias y muy conocidas. En consecuencia, se produce una baja *complejidad cognitiva* (o de conocimientos).

Por otra parte, si esos procesos de transformación no son fácilmente analizables o de difícil comprensión, significa entonces que no se tienen procedimientos conocidos, prescritos y formalizados para ejecutarlos. Por lo tanto, el individuo tendrá que invertir una buena cantidad de tiempo pensando en la solución de los problemas con el apoyo, fundamentalmente, de la experiencia, los conocimientos, las habilidades, el buen juicio y la preparación (Barbosa et al, 2011). En esa situación, por tanto, hay la presencia de una alta *complejidad cognitiva*.

De lo expuesto anteriormente, surge una dimensión *cognitiva* basada en la dificultad o facilidad para conocer el contenido del trabajo y ejercer el control directo sobre él. Esta dimensión cognitiva distingue entre trabajos cualificados y creativos con un conocimiento relevante, y aquellos con tareas de baja cualificación en las que conocer el contenido del trabajo es sencillo (Moreno et al, 2001; Peris et al, 2006; Zapata y Canet,

2012). Con lo cual cuando se plantea que no se puede o es difícil conocer el contenido del trabajo, estamos ante un trabajo no analizable o en los términos de Boisot y Child (1999), un trabajo con alta complejidad cognitiva.

De ahí, entonces, dos tipos básicos de trabajo: (a) *trabajo con alta complejidad cognitiva* y (b) *trabajo con baja complejidad cognitiva*. El primero de ellos, se debe al hecho de que existen niveles considerables de incertidumbre en la realización de las tareas, por tanto, el conocimiento que se incorpora es de difícil análisis y comprensión, lo que implica dificultad para el control directo y por tanto mayores niveles de descentralización. En esta situación, se requieren individuos con una buena cualificación profesional que exigen por su condición una mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar mejor sus habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo. Como consecuencia, los sistemas de incentivos, principalmente de carácter intrínsecos (Baron y Kreps, 1999; Galia, 2008; Panagopoulos, 2013; Yousaf et al, 2015); aunque no sólo estos conseguirán alinear el comportamiento del individuo que no puede ser supervisado con los objetivos de la organización, con los suyos propios.

A ese respecto, Campbell (1988) explica que las tareas complejas están relacionadas con la carga de información, su diversidad y velocidad de transmisión e intercambio. Esos atributos serán los factores que pueden definir las *exigencias cognitivas* del ejecutor de las tareas, por lo que una tarea compleja requiere de una alta demanda cognitiva de quién la va a realizar.

Con relación al *trabajo con poca complejidad cognitiva*, este permite tanto la concentración del conocimiento en los niveles directivos y gerenciales, como la observación relativamente sencilla del comportamiento y productividad del trabajador; esto, a su vez, facilita llevar a cabo una supervisión y un control directo sobre el trabajador, y, en consecuencia, mayores niveles de centralización. Se trata así de trabajos de baja cualificación.

2.2 Tareas con muchas o pocas excepciones: grado de variedad del trabajo

Puede haber trabajos sometidos a excepciones y cambios frecuentes, como ocurre cuando los objetos que deben ser transformados no presentan características uniformes, o trabajos caracterizados por la repetición de tareas o rutinarios en los cuales existen procedimientos formalmente establecidos. En el primer caso, se habla de *trabajo con variedad y cambios frecuentes*, y en el segundo, de *trabajo con poca variedad y cambios lentos*.

De este modo, en su trabajo clásico sobre la caracterización del trabajo en la organización, Daft y Macintosh (1978) indican que cuando los individuos encuentran un gran número de nuevas situaciones y con problemas frecuentes, o cuando el trabajo del día a día requiere de cambios frecuentes, entonces la variedad de las tareas es alta. Al contrario, cuando hay pocas excepciones y el trabajo del día a día requiere ser repetitivo entonces las tareas contienen poca variedad.

El caso de muchas excepciones y cambios frecuentes en el proceso productivo debido a las características dinámicas de los bienes y servicios, se corresponde a la situación en la cual hay una gran cantidad de problemas y eventos inesperados en los procesos de conversión que producen una gran variedad de tareas o trabajos no rutinarios y únicos para solventar cada problema en particular. De este modo, se dificulta el uso intensivo de manuales y procedimientos codificados o escritos como mecanismos de coordinación y control de las actividades y habrá, por tanto, una mayor necesidad de flexibilidad y de menos formalización.

Al contrario, en presencia de procesos de conversión con pocas excepciones, significa la existencia de tareas o trabajos rutinarios y repetitivos que exigen pocos cambios en la forma de realizarlos; es decir, el proceso productivo no está sujeto a excepciones que modifiquen el contenido del trabajo (Moreno et al, 2001; Peris et al, 2006; Barbosa et al, 2011; Zapata y Canet, 2012). En este caso, no se requiere de mucha iniciativa por parte de los supervisores y estos ejercen un control directo sobre las operaciones de producción pero con poca discrecionalidad sobre los procesos de trabajo y en la toma de decisiones. Se tiene, además, suficiente

confianza en la coordinación y el control a través de un plan previamente elaborado por la alta gerencia, ya que debido a la baja incertidumbre se pueden prever una gran cantidad de acontecimientos.

Asimismo, para el trabajo con poca variedad y excepciones, su naturaleza rutinaria y sencilla permite su administración eficiente mediante la aplicación de planes, programas y procedimientos elaborados y codificados en manuales de organización, lo que implica una alta especialización y formas de coordinación y control basado en la formalización (Peris et al, 2006; Barbosa et al, 2011; Zapata y Canet, 2012).

De igual manera, por 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 donde la toma de decisiones fundamentalmente en el orden estratégico y en buena parte operativo, recae principalmente en la alta dirección o en los niveles superiores de la jerarquía empresarial; es decir, se caracterizará por un contexto basado en el ejercicio del poder jerárquico y la autoridad que implica elevados niveles de centralización (Wynen et al, 2014; Zapata et al, 2016).

En resumen, se observan dos características básicas del trabajo: *complejidad del trabajo y variedad del trabajo*, que pueden y deben ser gestionadas de modo distinto para obtener una mayor eficiencia organizacional.

3. LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los sistemas de incentivos “se consideran como uno de los principales factores que alientan a los trabajadores a realizar grandes esfuerzos en la ejecución de su trabajo lo más eficientemente posible” (Alfandi y Alkawsannen, 2014: 326). En ese sentido, por lo general se parte de la idea de que los incentivos extrínsecos –sueldos y salarios, comisiones, bonos especiales, pagos de vacaciones, pagos por acciones, entre otros–, constituyen los motivadores de primera línea del comportamiento de los individuos en el trabajo puesto que están asociados directamente con su subsistencia, y deben ser proporcionales al esfuerzo realizado (Eisenhardt, 1989; Baron y Kreps, 1999; Galia, 2008; Özutku, 2012; Panagopoulos, 2013; Abdifatahet al, 2015).

La aplicación de los incentivos extrínsecos en la empresa se ha explicado de manera amplia dentro del enfoque de la economía de las organizaciones a través de la teoría de agencia, donde sus principales contribuciones se han centrado hacia las motivaciones extrínsecas en detrimento de la intrínsecas (Foss y Stea, 2014).

Esta teoría, señala que los accionistas o propietarios del capital de la empresa, que representan “el principal” en la relación de agencia, contratan a directivos, gerentes y empleados, “los agentes”, para que produzcan los bienes y servicios mediante el trabajo que realizan y las decisiones que toman (Wiseman et al, 2012; Ganga et al, 2015; Bosse y Phillips 2016). El agente aporta su trabajo, el cual implica realizar determinadas actividades y hacer algún esfuerzo, y, además, asumir ciertas responsabilidades en la toma de decisiones (Ray, 2012).

De este modo, la teoría de agencia plantea, desde su enfoque positivista, que si el trabajo es sencillo por la ausencia de tareas cualificadas –poca complejidad– y rutinario y no sometido a cambios frecuentes, entonces las tareas asignadas a los trabajadores pueden ser programables, puesto que son conocidas previamente y observables con facilidad. Todo ello permite prever con anticipación el comportamiento del empleado en la realización de su trabajo, estableciéndose preferiblemente contratos a través de los cuales se recompensa al agente por su comportamiento, lo que indica una tendencia hacia pagos fijos –sueldo y salarios– (Eisenhardt, 1989; Stroh et al, 1996).

Esos mismos autores sostienen que, por el contrario, en presencia de trabajos ambiguos y difíciles de programar son más adecuadas las remuneraciones basadas en los resultados y pagos variables, tales como: comisiones, bonificaciones y pagos por producción.

Sin embargo, en esa relación de agencia entre principal y agente, este último puede realizar actividades que no van en beneficio del *principal*; al contrario, su comportamiento se dirige a la satisfacción de metas y

objetivos personales (Wiseman et al, 2012; Bosse y Phillips, 2016) – o conocido como “riesgo moral” –. “Se podría decir que existen objetivos disímiles entre agente y principal” (Ganga et al, 2015: 16), debido a factores tales como: la aversión al riesgo, la asimetría de información y las necesidades particulares del agente, así como la naturaleza ambigua o compleja de ciertas tareas o trabajos para los que, en ocasiones, el “mandatario no cuenta con las competencias (conocimientos, actitudes y aptitudes) suficientes (elección equivocada) como para asumir eficientemente las tareas que se le encomendarán” (Ganga et al, 2016: 691). Esto es conocido también como “selección adversa”.

Sin embargo, el *principal*, bajo esa circunstancia, puede disminuir las desviaciones de sus intereses a través del establecimiento de incentivos adecuados para el *agente*, así como plantear controles para limitar las actividades desviacionistas (Jensen y Meckling, 1976).

En definitiva, como indica Moreno et al, (2001: 163): “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 tareas más rutinarias y medibles, hasta los desempeños de mayor complejidad”. Con lo cual, las características del trabajo –más o menos complejo o variado- tendrán una influencia importante en la definición y ordenación de los incentivos; y por tanto, la “definición de contratos basados en comportamientos o resultados; todos los cuales están destinados a disminuir las asimetrías de información, reducir las divergencias de intereses y lograr alineamientos de los objetivos entre los principales y los agentes” (Ganga et al, 2016: 687).

Ahora bien, Benabou y Tirole (2003) argumentan el hecho de que los sistemas de incentivos extrínsecos a veces pueden ser contraproducentes a largo plazo, puesto que afectan la confianza de los agentes acerca de sus habilidades o del propio valor del trabajo que está siendo recompensado. Aunado a esto, está el hecho de que bajo las condiciones de trabajos complejos o con características cambiantes, o si las salidas que obtiene la empresa requieren de conocimientos cualificados y creativos de los empleados, se puede producir un problema de medición de la productividad individual.

En estas circunstancias, las recompensas intrínsecas apoyadas en la necesidad de desempeñar una tarea con calidad, la autonomía que se concede al trabajador, el grado en el que el contenido del puesto de trabajo es atractivo, el reconocimiento y las relaciones interpersonales (Madero, 2016) pueden resultar más adecuadas. De este modo se conseguirá una mayor autoestima del trabajador, su implicación a través de la participación en el trabajo, se percibirá que existe confianza en la habilidad y capacidad de los empleados, se alcanzará un mayor equilibrio de poder y el desarrollo de un sentimiento de trato justo y equidad, libertad para crear e innovar y el desarrollo de un ambiente agradable de trabajo, todo lo cual jugará un papel fundamental dentro del sistema de incentivos como motivador de la actuación del individuo, y, por tanto, en la productividad de su trabajo (Baron y Kreps, 1999; Galia 2008; Achakul y Yolles, 2013).

Por tanto, se puede plantear que la recompensa intrínseca a través del empoderamiento del trabajador aumenta su sentido de la competencia (Gov, 2015), tiene un efecto directo- positivo y significativo sobre su creatividad (Jung et al, 2015) y en el desempeño y resultado de su trabajo (Özutku, 2012). De la misma manera, se puede establecer la existencia de una relación positiva entre la motivación del trabajador, la información de retroalimentación de su desempeño y el compromiso organizacional (Faraji et al, 2015).

En todo caso, se debe observar a los incentivos intrínsecos y extrínsecos con un carácter complementario (Galia, 2008; Dave et al, 2011; Cerasoli et al, 2014; Yousaf, et al, 2015; Abdifatah et al, 2015), ya que además de compensar y motivar al empleado por su trabajo, intentan mejorar el desempeño de la empresa, y “deben ser parte muy importante en el proceso de la atracción y retención del talento” (Madero, 2016:42). Al respecto, Cerasoli et al, (2014) señalan que la motivación intrínseca repercute más sobre la calidad del desempeño y los incentivos extrínsecos sobre la cantidad de ese desempeño.

Con referencia a lo anterior, Baron y Kreps (1999: 25) señalan que “en general, cuanto mayor sea el nivel de ambigüedad de la tarea, más difícil es controlar su desempeño mediante incentivos explícitos, ya que es difícil medir este desempeño”; es decir, se dificulta medir los resultados del trabajo, así como de

formalizarlo y supervisarlo. ¿Cómo se puede, en estas circunstancias, controlar y ordenar los incentivos de estos trabajadores? En este caso, son necesarios programas de incentivos que no solo se limiten al aspecto económico de la relación laboral (Zapata y Hernández, 2010), y que sean capaces de “identificar los sistemas de incentivos que más motivan al agente, mejorando las posibilidades de neutralizar los comportamientos oportunistas u orientados a intereses personales del agente” (Ganga et al, 2015:18).

En relación con este tema, existe literatura que señala que la existencia de recompensas extrínsecas puede tener un efecto negativo sobre la innovación, y en particular sobre la creatividad, al inhibir el efecto de las recompensas intrínsecas (Amabile, 1988). Otros autores indican que puede haber una relación entre el sistema de recompensas extrínsecos y la innovación de tipo tecnológico, cuando las recompensas se asocian a la existencia de aprendizaje exploratorio, que es el que busca nuevas formas de solucionar los problemas que surgen en el desempeño del trabajo (Shipton et al, 2006).

En resumen, es necesario diseñar adecuados sistemas de incentivos que consideren las particularidades y naturaleza del trabajo realizado que permitan producir el tan deseado efecto motivador sobre los miembros de la organización, con lo cual es “útil comprender la dinámica y los tipos de sistemas de recompensas identificar sus efectos sobre la voluntad de los empleados para contribuir con la eficacia y el desempeño de la organización” (Gov, 2015:103). De este modo, y partiendo del marco teórico desarrollado, se proponen las siguientes hipótesis:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre el grado de complejidad y variedad del trabajo con la implementación de sistemas de incentivos intrínsecos.

H2: Existe una relación positiva y significativa entre el grado de complejidad y variedad del trabajo con la implementación de sistemas de incentivos extrínsecos.

4. ESTUDIO EMPÍRICO: DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO Y LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

En este apartado, se procederá a realizar el análisis y definición de las características del trabajo y los sistemas de incentivos de las medianas empresas del estado Lara, Venezuela. Se inicia este estudio empírico abordando el estudio de las propiedades psicométricas – fiabilidad y validez – de las escalas de medición utilizadas en la investigación para cuantificar las variables objeto de estudio.

De este modo, se procede en primer término a realizar un análisis factorial de componentes principales con el propósito de determinar si las escalas que miden las características de complejidad y variedad del trabajo están diseñadas para tales propósitos, es decir, si los ítems que la conforman se agrupan alrededor de los factores esperados. En la tabla 1, se ofrecen los resultados de esa prueba estadística.

TABLA 1
Análisis factorial de la escala de medición de las características del trabajo: complejo y variado

Ítems de la Escala	Media	Componentes del Análisis Factorial % de la Varianza=60,55%	
		Factor 1	Factor 2
1.- Nivel medio-alto o alto de conocimientos y habilidades	3,77	0,719	
2.- Dificultad para comprender el contenido del trabajo	2,59	0,541	
3.- El trabajo operativo incorpora habilidades y/o conocimientos que requieren delegar en el trabajador una parte de las tareas de planificación y/o programación	3,23	0,620	
4.- Por las características del sector y productos o servicios es importante la formación y el entrenamiento	4,05	0,749	
5.- Por las características del sector se hace necesario llevar a cabo cambios y adaptaciones con cierta frecuencia en los productos o servicios	3,33		0,711
6.- Con cierta frecuencia, se presentan adaptaciones o cambios en la realización de las tareas necesarias	3,23		0,578
7.- La planificación, producción o comercialización de los bienes o servicios no puede prever todas las adaptaciones necesarias, debido a los cambios frecuentes en el entorno	3,31		0,835
8.- La empresa no puede eliminar un cierto nivel de incertidumbre ligada a la organización del trabajo	3,13		0,831
9.- Como consecuencia de los cambios en las tareas en los niveles medios e inferiores (operativos), existe incertidumbre	2,79		0,807

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 23.0

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax.

Los resultados en la tabla 1, muestran que el análisis factorial extrajo dos componentes, o factores, que explican el 60,55% de la varianza de los datos, situación adecuada ya que en las Ciencias Sociales se considera razonable si los factores extraídos logran explicarla al menos en un 60% (Uriel y Aldás, 2005).

De esta forma, evaluando las saturaciones relativas de los ítems en cada factor puede observarse que el primero converge sus cargas factoriales con mayor peso hacia los ítems 1, 2, 3 y 4, que miden el grado de complejidad del trabajo. El segundo factor, agrupa los ítems que cuantifican el grado de variedad del trabajo y corresponde a los ítems 5, 6, 7,8 y 9. Además, todas las cargas factoriales son mayores a 0,500, adecuadas para definir los factores (Hair et al, 1999).

Asimismo, el test de KMO arroja un valor de 0,715, -mayor a 0,500-, la prueba de esfericidad de Bartlett dio significativa para $p=0,000$, y los valores individuales de la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen dieron todos superiores a 0,500. Estos resultados en su conjunto permiten la aplicación del análisis factorial exploratorio, por lo que es apropiado para los datos muestrales del estudio, y, por tanto, la interpretación del modelo factorial con dos componentes es correcto. En resumen, se puede estimar inicialmente una adecuada validez de constructo de las escalas que miden las características del trabajo, por cuanto sus ítems convergen hacia dos factores que cuantifican su grado de complejidad y variedad.

Igualmente, se realizó un análisis factorial sobre la escala de medición de la variable sistemas de incentivos (intrínsecos). De los resultados se confirma la existencia de un sólo factor que explica el 61,59% de su varianza total, situación que era la esperada.

Para evaluar la fiabilidad de las escalas, se utilizó el modelo de consistencia interna *alpha* de Cronbach. Al respecto, Malhotra (2004) señala que un valor del coeficiente *alpha* de 0,6 o menor indica una fiabilidad no satisfactoria. Por su parte, Hair et al, (1999) y Nunnally y Bernstein (1995) indican que el acuerdo

general sobre el límite inferior para el α es de 0,70, pudiendo bajar a 0,60 en los casos de investigaciones exploratorias.

El α de Cronbach para la escala que miden los incentivos intrínsecos alcanza un valor de 0,894, y la escala de variedad del trabajo (ítems 5 a 9 en la Tabla 1) consigue un valor de 0,836 ambos superiores a 0,700, cifras adecuadas en atención a los parámetros establecidos por la literatura.

En cuanto a la escala que valora el grado de complejidad del trabajo (ítems 1 a 4 en la Tabla 1), debemos señalar que inicialmente su fiabilidad es baja, de 0,512. Sin embargo, si se excluye el ítem dos, tal como lo indica la prueba, la fiabilidad de la escala se incrementa a 0,679; todavía algo baja, pero más próximo al mínimo recomendado y adecuada para estudios exploratorios tal como señalan Hair et al, (1999) y Nunnally y Bernstein (1995). En consecuencia, se toma esa decisión y, por tanto, se mantiene la escala de complejidad pero con tres ítems, debido al carácter exploratorio que tiene esta investigación en función a las variables que se están evaluando dentro del ámbito empresarial venezolano.

Los incentivos extrínsecos se han medido con solo un ítem cuyo contenido es el siguiente: *La empresa posee políticas de incentivos diferentes a las remuneraciones básicas basadas en sueldos y salarios, como por ejemplo: bonos por productividad, pagos anuales especiales, incentivos por resultados, comisiones*. Por ser uno solo, no se evaluó su fiabilidad.

Por otra parte, la validez del instrumento de obtención de datos se hizo bajo tres esquemas: *contenido, constructo y discriminante*. La validez de contenido, se logró, por una parte, mediante la revisión de las referencias bibliográficas consideradas en la investigación, y, por otra parte, a través de la evaluación del cuestionario por docentes especialistas en el área de organización de empresas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela y de la Universidad de Valencia, España.

La validez de constructo se realizó a través de un análisis de correlaciones de Pearson entre los ítems de las distintas escalas y de la media total de cada una de ellas (Claver et al., 2006). En la tabla 2, se presentan los resultados de esta prueba.

TABLA 2
Validez de constructo

Ítems	Incentivos Intrínsecos	Ítems	Variedad del Trabajo	Ítems	Complejidad del Trabajo
1	0,605(**)	1	0,804(**)	1	0,724(**)
2	0,840(**)	2	0,703(**)	3	0,718(**)
3	0,804(**)	3	0,839(**)	4	0,740(**)
4	0,832(**)	4	0,810(**)		
5	0,837(**)	5	0,729(**)		
6	0,793(**)				
7	0,755(**)				

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 23.0.

**La correlación es significativa a nivel 0,01.

Nota: Originalmente la escala de medición de la complejidad del trabajo estaba Conformada por 4 ítems, pero en la evaluación de la fiabilidad se eliminó el ítem 2.

Se muestra en los resultados de la tabla 2 que todas las correlaciones son positivas y significativas, por lo que se estima razonable la validez de constructo de las escalas de medición de los incentivos intrínsecos, trabajo complejo y trabajo variado.

Por su parte, la validez discriminante se evaluó comparando las correlaciones de las escalas que miden los *constructos* o factores y el coeficiente α de Cronbach de cada escala; si éste último es superior se asegura la validez discriminante (Gaski y Etzel, 1986; Berné et al, 1996). Estos resultados se muestran en la tabla 3.

TABLA 3
Matriz de Correlaciones y los Alpha de Cronbach (Validez Discriminante)

Variable Latente	1	2	3
1. Complejidad del trabajo	1		
2. Variedad del trabajo	0,170	1	
3. Incentivos intrínsecos	0,289(*)	0,455(**)	1
α de Cronbach	0,679	0,836	0,894

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 23.0

*La correlación es significativa en el nivel 0,05

**La correlación es significativa en el nivel 0,01

Como puede apreciarse en la tabla 3, el coeficiente *alpha* de Cronbach para cada una de las escalas es mayor a las correlaciones entre ellas, lo cual significa que miden variables latentes o *constructos* diferentes. Con estos resultados se confirma la validez discriminante de las escalas que conforman el instrumento de recogida de datos.

Con el propósito de determinar la importancia de cada uno de los componentes de incentivos intrínsecos puestos en marcha en las empresas objetos de estudio, en la tabla 4 se presentan los valores de sus medias.

TABLA 4
Presencia de incentivos intrínsecos y extrínsecos

Componentes incentivos intrínsecos	Media	Desviac. Estándar
1) Promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional	4,18	0,785
2) Evaluación para determinar sus necesidades de entrenamiento, formación y promoción interna	3,70	0,972
3) Reconocimiento social y actividades sociales	3,59	1,202
4) Formación y capacitación de sus trabajadores	3,62	1,035
5) Evaluación periódica del personal para determinar la adecuación de los incentivos	3,61	1,187
6) Promoción de la participación del trabajador en la toma de decisiones en sus puestos de trabajo	3,57	1,040
7) Explicación al trabajador de los criterios para mejorar las remuneraciones y condiciones laborales	3,82	1,025
Componente incentivos extrínsecos		
1) Bonos por productividad, pagos anuales especiales, incentivos por resultados, comisiones	3,97	1,042

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 23.0

Se observa en la tabla 4 que los incentivos intrínsecos aplicados con más intensidad en las empresas evaluadas son la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional (MD=4,18), la explicación al trabajador de los criterios para mejorar las remuneraciones y condiciones de trabajo (MD=3,82) y la evaluación al personal para determinar sus necesidades de entrenamiento, formación y promoción interna (MD=3,70). El que tiene menos peso como incentivo intrínseco, es la promoción de la participación del trabajador en la toma de decisiones en sus puestos de trabajo (MD=3,57), esto puede reflejar que hay ciertos niveles de centralización en la toma de decisiones de las características estructurales de la empresa objeto de estudio. Con lo cual coincide en parte con los resultados encontrados en Zapata et al, (2016:288), donde señalan “que las medianas empresas objeto de estudio tienden a ser formalizadas y centralizadas en su funcionamiento”.

Por otra parte, el ítem de la escala que mide la aplicación de incentivos extrínsecos diferentes a sueldos y salarios: *bonos por productividad, pagos anuales especiales, incentivos por resultados, comisiones*, tuvo una media de 3,97. Este resultado, representa el segundo valor de importancia después de la promoción de la estabilidad

laboral y la carrera profesional –incentivo intrínseco-, en el conjunto de incentivos aplicados en las medianas empresas evaluadas.

Para el contraste de las hipótesis planteadas en esta investigación, se aplicaron las técnicas estadísticas de correlaciones y de regresión múltiple-apoyado en el paquete informático SPSS- 23.0- sobre las variables que miden la complejidad y variedad del trabajo y la variable sistema de incentivos - intrínsecos y extrínsecos -. Los resultados del análisis de correlaciones se ofrecen en la tabla 5.

TABLA 5
Correlaciones entre las variables estudiadas

Variables de diseño	Media	Desviación estándar	1	2	3
1. Complejidad del trabajo	3,68	0,628			
2. Variedad del trabajo	3,16	0,788	0,170		
3. Incentivos intrínsecos	3,73	0,816	0,289(*)	0,455(**)	
4. Incentivos extrínsecos	3,97	1,032	0,172	0,314(*)	0,713(**)

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 23.0.

** La correlación es significativa $P \leq 0,01$

* La correlación es significativa $P \leq 0,05$

Se nota en la tabla 5 que hay una correlación positiva y significativa entre el grado complejidad y variedad del trabajo respecto a la implementación de sistemas de incentivos intrínsecos; es decir, se mueven en un mismo sentido o tienen un comportamiento semejante. Sin embargo, existe una relación mayor con la variedad del trabajo al ubicarse su correlación en 0,455 con un nivel de significancia de 0,01, y menor con respecto al grado de complejidad del trabajo ubicada en 0,289 con un nivel menor de significancia de 0,05. Con esos resultados, la hipótesis (H1) formulada en el marco teórico: *existe relación positiva y significativa entre el grado de complejidad y variedad del trabajo con respecto la implementación de sistemas de incentivos intrínsecos en las medianas empresas*, se cumple, pero con la circunstancia de que los incentivos intrínsecos tienen un mayor peso en la relación con las características de variedad del trabajo.

Con respecto a los incentivos extrínsecos, la hipótesis (H2) formulada plantea: *la existencia de una relación positiva y significativa entre el grado de complejidad y variedad del trabajo con respecto a la implementación de sistemas de incentivos extrínsecos en medianas empresas*, se confirma parcialmente puesto que hay una correlación positiva y significativa solo con la variedad del trabajo. En este caso, los incentivos extrínsecos considerados fueron: bonos por productividad, pagos anuales especiales, incentivos por resultados y comisiones.

En resumen, se puede también afirmar que en la medida que el trabajo se hace más variado o cambiante en sus tareas y conocimientos para ejecutarlo y, por lo tanto, más difícil programar y medir el comportamiento del trabajador hay una tendencia a aplicar recompensas o incentivos basados en los resultados o en la productividad de acuerdo a alguna unidad de medida, coincidiendo con lo propuesto en la teoría de agencia, así como de poner en marcha incentivos de características intrínsecas.

Para corroborar los resultados, y tener, además, una mayor capacidad de interpretación y explicación se procedió a aplicar dos análisis de regresión múltiple.

Para ello, se seleccionó como variables dependientes los incentivos intrínsecos y extrínsecos, y las independientes la complejidad y variedad del trabajo. En las tablas 6 y 7 se ofrecen los resultados de estas pruebas.

TABLA 6
Análisis de regresión múltiple

Modelo	Variable dependiente: Incentivos intrínsecos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error tip.	Beta	t	
1	(Constante)	1,316	0,619		2,127	0,038
	Complejidad del trabajo	0,284	0,150	0,218	1,896	0,063
	Variedad del trabajo	0,433	0,119	0,418	3,635	0,001

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 23.0

TABLA 7
Análisis de regresión múltiple

Modelo	Variable dependiente: Incentivos extrínsecos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error tip.	Beta	t	
1	(Constante)	2,014	0,854		2,360	0,022
	Complejidad del trabajo	0,202	0,206	0,123	0,977	0,333
	Variedad del trabajo	0,383	0,164	0,293	2,334	0,023

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 23.0.

En las tablas 6 y 7, la variable independiente grado de complejidad del trabajo tiene un menor peso relativo en la ecuación de regresión que el grado de variedad del trabajo; es decir, de 0,218 y 0,123 en la complejidad del trabajo y de 0,418 y 0,293 en la variedad del trabajo, con respecto a la variable dependiente incentivos intrínsecos y extrínsecos respectivamente. Además, y como un aspecto relevante, el nivel crítico asociado a la prueba *t* en cada modelo de regresión no es significativo ($p > 0,05$) para la variable independiente complejidad del trabajo (tan solo es significativo para $p > 0,1$ en el primer modelo, relativo a los incentivos intrínsecos), por lo que estadísticamente se entiende que el coeficiente de regresión no tiene importancia relativa en la ecuación de regresión y, por tanto, menor poder explicativo con lo que ocurre con la variable dependiente sistema de incentivos.

Al contrario, observando los resultados para la variable independiente *variedad del trabajo* se nota que el nivel crítico asociado a la prueba *t* es significativo en ambos casos ($p = 0,01$ en los incentivos intrínsecos y $p = 0,023$ en los extrínsecos o menores de 0,05), pudiéndose entonces afirmar que esta variable independiente es importante en el modelo de regresión, y, por tanto, contribuye en forma significativa a explicar lo que ocurre con la formación e implementación de los incentivos –variable dependiente– en las medianas empresas objeto de estudio de esta investigación, confirmando, adicionalmente, la relación positiva y significativa entre ellas y los resultados previamente obtenidos con el análisis de correlaciones. Por ello, podemos confirmar la Hipótesis 1 y solo parcialmente (para la variable variedad del trabajo) la Hipótesis 2.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como propósito evaluar la relación entre las características del trabajo-variedad y complejidad-con los sistemas de incentivos–intrínsecos y extrínsecos– puestos en marcha en medianas empresas del estado Lara, Venezuela. Para ello, y partiendo del marco teórico desarrollado, se formularon dos hipótesis que expresan tales relaciones que pudieron ser contrastadas en el estudio empírico mediante su procesamiento y análisis estadístico, cumpliéndose así con el objetivo inicialmente planteado.

Ahora bien, ubicándonos en los detalles de los resultados obtenidos, se observa que las características del trabajo –complejo o variado– explican la implementación de los incentivos intrínsecos y extrínsecos en las organizaciones; sin embargo, esta capacidad se nota con mayor importancia cuando estamos en presencia de trabajos con características variables; es decir, aquellos en los cuales las tareas o el conocimiento

necesario para llevarlos a cabo cambian con relativa frecuencia producto de la naturaleza de los bienes o servicio que ofrece la empresa de acuerdo a sus posibilidades o factores internos, o exigidos por el entorno. Con lo cual, si hay una tendencia alta a la variedad y cambios frecuentes en las tareas relacionadas con el trabajo, se plantea entonces un escenario en el cual puede ser difícil medir u observar el comportamiento del individuo, presentándose las condiciones para el establecimiento de sistemas de incentivos intrínsecos, aunque combinados con extrínsecos basados en los resultados del trabajo tales como: *bonos por productividad, pagos anuales especiales, incentivos por resultados, comisiones*.

Asimismo, las empresas objeto de estudio poseen una tendencia a implementar políticas de gestión de recursos humanos orientadas a la utilización de incentivos intrínsecos como elemento complementario motivador y de satisfacción para el empleado bajo condiciones de trabajo con mayor variedad y complejidad, tiene en este caso mayor relevancia los incentivos intrínsecos orientados hacia el interés de la empresa por la estabilidad laboral y la carrera profesional del trabajador, la explicación de los criterios para mejorar sus remuneraciones y condiciones de trabajo, y la evaluación permanente para determinar sus necesidades de entrenamiento y formación. De este modo, observamos cómo las empresas analizadas gestionan el trabajo más complejo y variado a través de políticas de recursos humanos, y en particular de sistemas de recompensas más orientados al compromiso que al control, ajustándose por tanto a los planteamientos teóricos de la literatura analizada. Y cabe señalar también la importancia que una adecuada comunicación tiene en la empresa, tanto de arriba abajo como de abajo hacia arriba en su pirámide organizacional. La creación de mecanismos que fomenten esta comunicación (directivos integradores, comités y equipos transversales de proyectos), sobre todo con grupos de trabajadores clave que desempeñen el trabajo innovador y complejo, que a menudo es la base de la capacidad de diferenciación de la empresa y generadora de ventajas competitivas, es fundamental.

Al contrario, con la presencia de trabajos rutinarios y poco cambiantes, las políticas de recursos humanos de la organización estarán orientadas hacia la selección de personal muy específico en sus tareas, quien busca, fundamentalmente, la obtención de un salario por un trabajo y con énfasis en su entrenamiento y capacitación en función a esa tarea específica para la cual fue contratado. Además, 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 contratos donde se recompensa al agente a través de su comportamiento y con una tendencia hacia los pagos fijos, confirmándose, por tanto, lo afirmado por esa teoría y referenciada en el marco teórico de esta investigación.

De igual modo, cuando el proceso de transformación, o el trabajo, no está sujeto a excepciones que modifiquen el contenido del trabajo y éste sea fácil de analizar y planificar, el conocimiento estará concentrado en la alta dirección y en el nivel técnico de dirección, la discrecionalidad será escasa, se coordinará en base a los planes y a la existencia de normas bien establecidas, y todo ello se caracterizará por un contexto social basado en el ejercicio del poder jerárquico y la autoridad. Se trata entonces de trabajo operativo y rutinario en el que el conocimiento relevante está concentrado en los directivos y supervisores. De este modo, los planes, la estandarización de procedimientos y la supervisión permitirán que la empresa pueda conocer con suficiente aproximación la productividad individual, de modo que se recompense a todos bajo los mismos esquemas de incentivos monetarios de acuerdo a los estándares de productividad y comportamiento establecidos por la organización.

En cuanto a los planteamientos desarrollados y a los resultados obtenidos, podemos formular una proposición general que podrá ser contrastada y resuelta en estudios posteriores de carácter empírico: no es suficiente con proporcionar y facilitar la capacidad de tomar decisiones a quienes poseen el conocimiento para resolver los problemas en sus propios puestos de trabajo; es decir, en términos de diseño organizativo, no basta con conceder *más descentralización*. También deben estar presentes los incentivos necesarios para que esos conocimientos sean utilizados y aplicados de la manera más adecuada y eficiente posible. Y en estos

casos donde el conocimiento se torna clave para realizar el trabajo, los incentivos intrínsecos suelen ser los más adecuados.

Finalmente, es de destacar que a pesar de las evidencias empíricas que aporta esta investigación con respecto a las características del trabajo y su relación con la implementación de los incentivos en la organización, una de sus principales contribuciones es su carácter pionero en Venezuela en relación con el tema discutido. Cubre así un vacío existente en la literatura, cuestión que permite abrir caminos y bases metodológicas importantes para el diseño de otras investigaciones cuya intención sean obtener evidencias de las características de diseño organizativo de las empresas y de su comportamiento frente a determinadas circunstancias y en otros escenarios geográficos con empresas de tamaño y naturaleza diferentes a las consideradas aquí.

Otra aportación importante, consecuencia del esfuerzo anterior, es la armonización e integración de diferentes propuestas teóricas sobre las características del trabajo lo cual contribuye de algún modo a su mejor comprensión como fenómeno social y económico que ocurre dentro de la organización.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, se puede señalar que aunque el trabajo analiza la relación entre las características del trabajo y el sistema de incentivos, no se analiza, tal y como señala la literatura contingente, la relación entre este nivel de ajuste (características del trabajo-sistemas de incentivos) con los resultados de la organización. Sería interesante evaluar si este ajuste afecta a determinado tipo de resultados, por ejemplo si la relación entre trabajo complejo e incentivos intrínsecos tiene efecto sobre los resultados de innovación, y si los incentivos extrínsecos que se puedan aplicar también a ese tipo de trabajo poseen algún efecto sobre la innovación, o sobre otros resultados como la productividad o las ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdifatah, Abdilahi; Odhuno, Edwin y Ondabu, Ibrahim (2015), Analysis of Extrinsic Rewards and Employee Satisfaction: Case of Somtel Company in Somaliland. **International Journal of Business Management and Economic Research**, Vol. 6, No. 6, pp. 417-435.
- Achakul, Chaiporn y Yolles, Maurice (2013), Intrinsic and Extrinsic Motivation in Personality : Assessing Knowledge Profiling and the Work Preference Inventory in a Thai Population, **Journal of Organizational Transformation & Social Change**, Vol. 10, No. 3, pp. 196-217.
- Alfandi, Ashraf y Alkawsawneh, Shabieb (2014), The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance. A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 4, No. 4, pp. 326-341.
- Amabile, T.M. (1988), 'A model of creativity and innovation in organizations', in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 123-167.
- Barbosa Lavarda, Rosalia; Canet-Giner, María Teresa y Peris, Fernando (2011), Understanding How the Strategy Formation Process Interacts With the Management of Complex Work Formation Process Interacts With the Management of Complex Work. **European Business Review**, Vol. 23, No. 1, pp. 71-86.
- Baron, James y Kreps, David (1999), **Strategic Human Resource. Frameworks for General Managers**. Editorial Addison- Wesley.
- Battisti, Martina y Deakins, David (2017), The Relationship Bet ween Dynamic Capabilities, the Firm's Resource Base and Performance in a Post-disaster Environment. **International Small Business Journal**. Vol. 35, No. 1, pp. 1-21.
- Benabou, Roland y Tirole, Jean(2003), Intrinsic and Extrinsic Motivation. **The Review of Economic Studies**, No. 70, pp. 489-529.
- Berné C., Pedreja M. y Rivera P. (1996), Los Determinantes de la Actitud del Consumidor ante la Publicidad: Un Estudio Exploratorio. **VI Encuentros de Profesores de Marketing**, San Sebastián, España.
- Boisot, Max y Child, John (1999), Organizations as Adaptive System in Complex Environments: The Case of China. **Organization Science**, Vol. 10, No. 3, pp. 237-232.

- Bosse, Douglas y Phillips, Robert (2016), Agency Theory and Bounded Self- interest. **Academy of Management Review**, Vol. 41, No. 2, pp. 276-297.
- Campbell, Donald (1988), Task Complexity: A Review an Analysis. **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 1, pp. 40-52.
- Calmar Andersen, Simon y Hjortskov, Morten (2016), Cognitive Biases in Performance Evaluations, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. 26, No. 4, pp. 1-16.
- Cerasoli, Christopher; Nicklin, Jessica y Ford, Michael (2014), Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40 -Year Meta - Analysis . **Psychological Bulletin**, Vol.140, No.4, pp. 980-1008.
- Claver-Cortés, Enrique; Pertusa-Ortega, Eva y Molina-Azorín, José (2006), Características de las Estructuras Mecánica y Orgánicas a Partir de las Principales Dimensiones Estructurales. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol. 12, No. 2, pp.187-204.
- Daft, Richard y Macintosh, Norman (1978), A New Approach to Design and Use of Management Information. **California Management Review**, Vol. 21, No. 2, pp. 82-92.
- Dave, Dinesh; Dotson, Michael; Cazier, Joseph; Chawla, Sudhir y Badgett, Thomas (2011), The Impact of Intrinsic Motivation on Satisfaction with Extrinsic Rewards in a Nursing Environment. **Journal of Management y Marketing in Healthcare**, Vol. 4, No. 2, pp. 101-107.
- Eisenhardt, Kathleen (1989), Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 3, pp.57-74.
- Facin, Carlos; Gorla, Lavarda, Rosalia, Lavarda y Angonese, Rodrigo (2016), The Influence of Contingency Factors on the Development of a Budgeting System in a Brazilian Textile Manufacturing Company. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Vol. 14, No. 1, pp. 115-124.
- Faraji, Obeidollah; Ramazani, Abbas; Hedaïati, Pouria; Aliabad, Ali y Valice, Sina (2015) (2015), Relationship Bet ween Job Characteristics and Organizational Commitment: A Descriptive Analytical Study. **Iranian Red Crescent Medical Journal**, Vol. 17, No. 11, pp. 1-6.
- Foss, Nicolai y Stea, Diego (2014), Putting a Realistic Theory of Mind into Agency Theory: Implications for Reward Design and Management in Principal- Agent Relations. **European Management Review**, Vol. 11, No. 101-116.
- Galia, Fabrice (2008), Intrinsic-Extrinsic Motivations and Knowledge Sharing in French Firms. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 1, pp. 56-80.
- Ganga, Francisco; Ramos, María; Leal, Antonio; Valdivieso, Patricio (2015), Teoría de Agencia (TA): Supuestos Teóricos Aplicables a la Gestión Universitaria. **Revista Innovar**, Vol. 25, No. 57, pp.11-26.
- Ganga, Francisco; Quiroz, Juan y Silvia Maluk (2016), ¿Qué Hay de Nuevo en la Teoría de Agencia (TA)? Algunos Trabajos Teóricos y Empíricos Aplicados a las Organizaciones. **Prisma social**, No. 15, pp. 685-707.
- Gaski, John y Etzel, Michael (1986), The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 50, No. 3, pp. 71-81.
- Gov, Orni (2015), The Complex Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Rewards. **Economics and Business Review**, Vol.15, No. 4, pp. 102-125.
- Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald y Black, William (1999), **Análisis Multivariante**, 5ta edición. Madrid: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística (2010), IV Censo Económico (2007-2008). <http://www.ine.gov.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf>
- Jensen, Michael y Meckling, William (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, an Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, No. 3, pp. 305-360.
- Jung, Hye; Young, Sun Sung y Nam, Jin (2015), Mechanisms Underlying Creative Performance: Employee Perceptions of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Creativity. **Social Behavior and Personality**, Vol. 43, No. 7, pp. 1161-1180.
- Madero Gómez, Sergio (2016), Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y no Monetaria. **Investigación Administrativa**, No. 117, pp. 38-51.

- Malhotra, Naresh. (2004), **Marketing Research : An Applied Orientation**. Pearson Education, 4th ed.: Upper Saddle River (NJ).
- McGrandle, Jocelyn (2017), Understanding Diversity Management in the Public Sector: A Case for Contingency Theory. **International Journal of Public Administration**. Vol. 40, No.6, pp. 526-537.
- Moreno, María; Peris, Fernando y González, Tomás (2001), **Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones**, Madrid. Prentice- Hall.
- Nunnally, Jum y Bernstein, Ira (1994), **Psychometric Theory**. 3ª edición. Nueva York: McGraw Hill.
- Oliveros Delgado, Juan (2015), Estructura Económico - Financiera de Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras Colombo - Venezolanas. **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol. 20, No. 71, pp. 397-418.
- Otley, David (2016), *The contingency Theory of Management Accounting and Control:1980-2014*. **Management Accounting Research**, No. 31, pp. 45-62.
- Otuteye, Eben y Siddiquee, Mohammad (2015), Overcoming Cognitive Biases: A Heuristic for Making Value Investing Decisions. **The Journal of Behavioral Finance**, No. 16, pp. 140-149.
- Özutku, Hatice (2012), The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empial Analysis in Turkish Manufacturing Industry. **Business and Economics Research Journal**, Vol. 3, No. 3, pp. 29-48.
- Páez, T. (2008), **Nuevas Tecnologías de Información en las PyME**. Editorial CEC, S.A., Venezuela.
- Panagopoulos, Costas (2013), Extrinsi Rewards, Intrinsic Motivation and Voting. **The Journal of Politics**, Vol. 75, No. 1, pp. 266-280.
- Peris, Fernando; Peris-Ortiz, Marta y Zapata Rotundo, Gerardo (2006), Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo. **Compendium**, Vol. 9, No. 17, pp.75-94.
- Perrow, Charles (1967), A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, Vol. 32, No. 2, pp.194-208.
- Perrow, Charles (1970), **Organizational Analysis: A Sociological View**. Wadsworth Publishing, California.
- Pertusa-Ortega, Eva; Molina-Azorín, José y Claver-Cortés, Enrique (2010), Competitive Strategy, Structure and Firm Performance. A Comparison of The Resource- Based View and the Contingency AApproach. **Management Decision**, Vol. 48, No. 8, pp. 1282-1303.
- Prendergast, Canice (2008), Work Incentives, Motivation, and Identity Intrinsic Motivation and Incentives. **American Economic Review**, Vol. 98, No. 2, pp.201-205.
- Ray, Christopher (2012). Institutional Investor Portfolio Stability and Post- IPO Firm Survival: A Contingency Approach. **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 5, pp.1-13.
- Shipton, Helen; West, Michael; Dawson, Jeremy; Birdi, Kamaly Patterson, Malcolm (2006), 'HRM as a predictor of Innovation'. **Human Resource Management Journal**, Vol. 16, No. 1, pp. 3- 27.
- Stroh, Linda; Brett, Jeanne, Baumann, Joseph y Reilly, Anne (1996), Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, pp.751-767.
- Teece, David (2016), Dynamic Capabilitiesand Entrepreneurial Managementin Large Organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) Firm. **European Economic Review**, No. 86, pp. 202-216.
- Teece, David y Leih, Sohvi (2016), Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. **California Management Review**, Vol. 58, No. 4, pp. 5-12.
- Uriel, Ezequiel y Aldás, Joaquín (2005), **Análisis Multivariante Aplicado**. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Vidar, Sveinn y Lechne, Christian (2013), Cognitive Biases, Organization, and Entrepreneurial Firm Survival. **European Management Journal**, No. 31, pp. 278-294.
- Villagrasa, Ana, Jiménez, Moraima y Hernández, Jesús (2015), Implicaciones del Aprendizaje Organizacional en la Pequeña y Mediana Empresa de Cacao-Sucre. **Negotium Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales**, No. 11, pp. 24-47.
- Wiseman, Robert; Cuevas-Rodríguez, Gloria y Gómez-Mejía, Luis (2012), Towards a Social Theory of Agency. **Journal of Management Studies**, No.49, pp. 202-222.

- Wynen, Jan; Verhoest, Koen y Rübecksén, Kristin (2014), Decentralization in Public Sector Organizations. Do Organizational Autonomy and Result Control Lead to Decentralization Toward Lower Hierarchical Levels? **Public Performance & Management Review**, Vol.37, No. 3, pp. 496-520.
- Yousaf, Amna; Huadong Yang y Sanders, Karin (2015), Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task and Contextual Performance of Pakistani Professionals. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 30, No. 2, pp. 133-150.
- Zapata, Gerardo y Hernández, Aymara (2010), Sistema de Incentivos y Tipos Básicos de Trabajo en la Organización bajo la Perspectiva de la Teoría de Agencia. **Pensamiento y Gestión**, No. 29, pp. 56-86.
- Zapata, Gerardo y Canet, María, Teresa (2012), Tipos de Trabajo y la Formación de la Especialización de Tareas en la Organización. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, Vol. XVIII, No. 1, pp. 58-73.
- Zapata, Gerardo; Sigala, Luis y Canet, María Teresa (2016), Características de Diseño Organizativo: Un Estudio en las Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Vol. 21, No. 74, pp. 288-308.

NOTAS

- 1 Este trabajo es producto del Proyecto de Investigación: Las Variables de Diseño y su Relación con las Formas Organizativas que Adoptan las Medianas Empresas: Un Estudio Teórico y Empírico, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.