

# La Elección Estratégica y el Enfoque de la Teoría de Agencia – Un Ensayo Teórico

## *The Strategic Choice Approach Agency Theory - A Theoretical Essay*

Rosalía Barbosa Lavarda<sup>1</sup>, Fernando Peris Bonet<sup>2</sup>

### RESUMEN

Considerando que la estrategia influye en los condicionamientos contingentes llevando a cabo la elección y definición de los factores, se puede decir que la concepción y visión directiva, con el enfoque de la lógica dominante y de la *strategic choice* elige, con su estrategia, el entorno o el mercado en el cual la empresa actuará. Por su vez el condicionamiento contingente influye en los productos o servicios que la empresa obtendrá, lo cual condiciona los tipos de trabajo y el sistema técnico o tecnología que la empresa utilizará, que a su vez, conduce las formas y necesidades organizativas. El entendimiento es que hay un marco conceptual en torno de la concepción y visión directiva, el condicionamiento contingente, los tipos de trabajo y el enfoque de la teoría de agencia. Ese pensamiento va se estableciendo en lo largo del trabajo a con el fin de contestar la siguiente cuestión de investigación: ¿Cómo y a través de que variables la organización puede minimizar los problemas de agencia y mejorar la gestión del trabajo? Cuanto a la forma de desarrollo del estudio ese se caracteriza como un ensayo teórico (Whetten, 2003), una vez que revisó conceptos y teorías en trabajos,seminales de manera a encontrar la adecuada gestión (*fit*) de las variables de diseño para posibilitar la propuesta de una mejor gestión de los diferentes tipos de trabajo, minimizando los problemas de agencia, principalmente para organizaciones que se dan cuenta que el entorno siempre influye o condiciona los productos y servicios de la empresa, previamente concebidos por la elección estratégica.

**Palabras-clave:** elección estratégica, enfoque contingente, teoría de agencia, gestión del trabajo.

### ABSTRACT

*Considering that strategy influences the contingent constraints holding the choice and definition of the factors, we can say that the concept and vision of directors, under the approach of the dominant logic and the strategic choice, chooses its strategy, the environment or market on which the company will act. In turn influences the contingent condition of the products or services that the firm has to obtain, which determines the types of work and the technical system or technology to be used by the firm, which in turn drives the organizational forms and requirements. The understanding is that there is a conceptual framework around the conception and vision of directors, the contingent condition, the types of work and the agency theory approach. This thought is being established throughout the paper in order to answer the following research question: How and through which organizational variables can the firm minimize agency problems and improve the management of work? To develop this study it was driven an essay (Whetten, 2003), once the concepts and theories reviewed seminal work seeking for the proper management (*fit*) of the design variables to allow a better management proposal of the different types of work, minimizing agency problems, especially for organizations who realize that the environment always influences products and services of the firm, previously designed by the strategic choice.*

**Key words:** *strategic choice, contingent theory, agent theory, management of work.*

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau - rlavarda@furb.br

<sup>2</sup> Universidad de València– robarla@alumni.uv.es

## 1 INTRODUCCIÓN

Considerando que la estrategia influye en los condicionamientos contingentes llevando a cabo la elección y definición de los factores; esto implica que la estrategia determina cómo actuará la organización y lo que ella necesita para actuar, eligiendo distintos caminos para lograr los objetivos previamente definidos. Se puede decir que la *concepción y visión directiva* (o enfoque de la lógica dominante - Prahalad y Bettis (1986) y de la *strategic choice* - Child (1972, 1997) elige, con su estrategia, el entorno o el mercado en el cual la empresa actuará (Moreno-Luzón, Peris & González, 2001).

Ese entorno o condicionamiento contingente influye en los productos o servicios que la empresa obtendrá, lo cual condiciona los tipos de trabajo y el sistema técnico o tecnología que la empresa utilizará (Perrow, 1972). Eso, a su vez, condiciona las formas y necesidades organizativas y cómo debe estar organizada la empresa para que lo haga de manera armónica, pudiendo esa organización asemejarse a la estructura orgánica (enfoque contingente orgánico) de Burns y Stalker (1961) o a las estructuras burocráticas (enfoque contingente burocrático) (Donaldson, 2001).

Así, ese trabajo se caracteriza por ser un ensayo teórico, en lo cual se desarrolla un marco conceptual en torno a la *concepción y visión directiva*, el *condicionamiento contingente*, los *tipos de trabajo* y el *enfoque de la teoría de agencia*. Se pretende unir estos conceptos y teorías con el fin de contestar la siguiente cuestión de investigación: ¿Cómo y a través de que variables, la organización puede minimizar los problemas de agencia y mejorar la gestión del trabajo?

La proposición teórica indica que la adecuada gestión (*fit*) de las variables de diseño (centralización, formalización y políticas de personal - C, F y P) es la que posibilita la mejor gestión de los diferentes tipos de trabajo. La adecuada gestión (*fit*) por supuesto minimiza los problemas de agencia, principalmente para organizaciones que se dan cuenta que el entorno siempre influye o condiciona los productos y servicios de la empresa.

Así, el estudio empieza a partir de la correspondiente revisión bibliográfica con el

trabajo seminal de Child (1972), siguiendo con las contribuciones de Prahalad y Bettis (1986) sobre lógica dominante y la aportación de Child (1997) sobre *strategic choice*; pasa por la revisión de la teoría contingente con los trabajos de Burns y Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967) y Donaldson (2001), y adentra en el estudio interno de la organización con un análisis de los diferentes tipos de trabajo, utilizando conceptos que proceden de la teoría organizativa que se identifica como próxima al diseño y la economía de las organizaciones. En ese sentido se estudia los trabajos de Perrow (1967, 1970) y los trabajos de Alchian y Demsetz (1972). Para la teoría clásica de agencia se tiene amparo en Eisenhardt (1989), Jensen y Meckling (1976) y Jacobides y Croson (2001).

## 2 CONCEPCIÓN, VISIÓN DIRECTIVA Y LÓGICA DOMINANTE

La configuración de la elección estratégica (*strategic choice*) ha avanzado como una corrección de la visión por la cual la forma en que las organizaciones están diseñadas y estructuradas viene determinada por sus contingencias (Child, 1972). Esta visión *strategic choice* - contempla la manera en la cual los líderes de las organizaciones influye sobre las formas organizativas, para intentar hacer corresponder a éstas con sus propias preferencias.

Para Child (1972), existen tres factores relevantes para explicar la variación en la estructura organizativa: *entorno, tecnología y tamaño*. Con relación al *entorno*: el mantenimiento de la estructura de la organización depende del grado de ajuste con las presiones externas. Diferentes condiciones del entorno y diferentes tipos de relación con el exterior requerirán distintos tipos de adaptación estructural de la organización, para alcanzar un alto grado de desempeño. El aspecto esencial de la *strategic choice* está en que los que adoptan las decisiones en la organización (decisores) tienen ciertas oportunidades de seleccionar el tipo de entorno en el cual operarán (Child, 1997). El ejercicio de la *elección* implica una evaluación previa de la situación, pues la incertidumbre es una característica del entorno (Burns & Stalker,

1961). Las decisiones con respecto a la estructura organizativa, por lo tanto, dependerán del proceso de percepción y evaluación, que se refiere tanto a aspectos organizativos como a aspectos económicos y sociales.

El *entorno* presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, las cuales establecen los criterios de elección. Los agentes de la organización pueden tomar iniciativas con respecto al ámbito externo, incluyendo la elección de entrar o salir de un determinado entorno, y también hacen arreglos internos de adaptación. Al mismo tiempo, el entorno dentro del cual están operando, es visto como limitador de sus acciones, pues impone ciertas condiciones para el buen desempeño de sus organizaciones. La tecnología es vista aquí, según Child (1972), como un producto de las decisiones sobre planes de trabajo, recursos y equipos, las cuales fueron tomadas a la luz de la concepción directiva sobre la cual debe ser la relación *organización-entorno* (Child, 1972). El factor *tamaño* puede ser modificado separando una gran unidad en unidades menores, casi independientes, por lo tanto la voluntad de la dirección modulará el factor de contingencia del tamaño (Child, 1972). El argumento clásico del *tamaño* supone que el aumento del mismo, ofrece más oportunidades para aprovechar los beneficios de la especialización y, por otro lado, que los problemas de gestionar un gran número de personas tornan imposible continuar con un estilo personalizado y centralizado de gestión. Deberá adoptarse *un sistema más descentralizado, usando mecanismos impersonales de control*, para lo cual se requerirá más personal administrativo. Si la dirección elige un tamaño grande y la estructura organizativa no está adaptada a ese contexto, la eficacia disminuirá y el mantenimiento de la organización sufrirá problemas.

Lo que implica que, la dirección elige cómo se relaciona con el factor de contingencia o elige el factor de contingencia mismo, pero una vez realizada la elección el factor de contingencia actúa y condiciona (Peris *et al.*, 1995). Lo cual está en la línea de la *lógica dominante* (Pralhad & Bettis, 1986) o de la *strategic choice* (Child, 1972, 1997). Por lo tanto, los aspectos o dimensiones de la realidad considerados relevantes requerirán decisiones

estratégicas y/o organizativas, decisiones que se adoptarán según las creencias y puntos de vista de la dirección. La forma de dirección de una organización, es en primer lugar un producto de las experiencias de los gerentes, en el periodo en que operaron dentro de ciertas empresas o industrias. La experiencia y los esquemas cognitivos de interpretación permiten a los gestores categorizar un evento, evaluar sus consecuencias y considerar las acciones apropiadas (incluyendo no hacer nada), y lo hacen rápidamente y, con frecuencia, eficientemente. Sin esquemas interpretativos un gestor, o la organización a la cual está asociado, se quedarían paralizados, por la necesidad de analizar “científicamente” un gran número de situaciones ambiguas e inciertas. Los gestores tienen que ser aptos para observar *selectivamente* los entornos para que las decisiones puedan ser tomadas a tiempo. La selección de elementos del entorno que serán observados, se ve afectada por el esquema cognitivo del gestor. Así, pues, el repertorio de herramientas que la alta dirección usa para identificar, definir y tomar decisiones estratégicas, y en buena medida su visión del mundo, vienen determinados por sus experiencias.

Típicamente, la *lógica dominante* de la alta dirección en una empresa diversificada, tiende a verse influida, por el negocio mayor o por el negocio principal, que fue la base histórica para el crecimiento de la empresa. Las características del negocio principal, tienden a influir a los gerentes en la definición de los problemas de cierta manera, y desarrollan aquellos que les son familiar y tienen más facilidad en el uso de aquellas herramientas administrativas, que son particularmente prácticas para realizar las tareas críticas del negocio principal. La *lógica dominante* es una manera de pensar (*mind set*), una visión de mundo o del concepto del negocio y, un conjunto de hábitos respecto de las herramientas administrativas, para conseguir los objetivos y tomar las decisiones en ese negocio. Esta lógica es almacenada como un mapa cognitivo, compartido entre la coalición dominante y se materializa como el resultado de un aprendizaje, en la resolución de problemas. Consecuentemente, los directivos desarrollan una manera de pensar particular y un repertorio de

herramientas y procesos preferidos, y esto determina las aproximaciones que es probable que usen en la distribución de recursos, el control sobre operaciones, y la forma de aproximación para intervenir en las crisis (Pralhad & Bettis, 1986).

Lo expuesto hasta aquí de la *lógica dominante*, deja claro que ésta aprende de las dificultades y de la experiencia, y que se forma y se perfecciona en la interacción con el entorno y en la resolución de los problemas estratégicos y de gestión. Por lo tanto la *lógica dominante*, subraya simultáneamente la importancia del condicionante cognitivo de las percepciones directivas, y la importancia de los condicionantes externos (entorno) que provocan los problemas que la dirección debe resolver. Para Bettis y Prahalad (1995), la *lógica dominante*, sirve de filtro para las informaciones procedentes del entorno. La atención organizativa, es dirigida sólo sobre las informaciones consideradas relevantes por la *lógica dominante*. La información relevante, es filtrada por los procedimientos analíticos que los dirigentes usan para dar soporte al desarrollo estratégico. Estas informaciones filtradas son incorporadas a la estrategia, sistemas, valores, expectativas y comportamientos de la organización.

Así, la *lógica dominante* puede ser considerada como un aspecto fundamental de la inteligencia organizativa, donde el aprendizaje en la organización puede ser pensado como parte del nivel de la estrategia, sistemas, valores, expectativas y comportamientos reforzados de la organización; todo lo cual es modelado por la *lógica dominante* a través del *feedback* (Pralhad & Bettis, 1986). De ese modo la *lógica dominante*, además de establecer un camino para el aprendizaje, pone condicionantes y límites a la habilidad de aprender de una organización. La *lógica dominante*, además, deja claro que antes que un aprendizaje estratégico pueda ocurrir, la *lógica antigua* tiene que ser desaprendida por la organización. Así, existe la curva de desaprendizaje (*unlearning*), del mismo modo que la curva de aprendizaje. Se requerirán cambios significativos en los sistemas y estructura de la organización, cuando ésta estuvier muy involucrada en la *lógica dominante* y que se produzca un cambio en la visión directiva. La

*lógica dominante* reúne dos condiciones importantes como marco de actuación de la empresa: la importancia de la experiencia y el punto de vista de la dirección, por una parte, condicionando la elección estratégica; y la importancia de los condicionantes externos o *contingentes*, provocando nuevas etapas de aprendizaje y nuevas *lógicas dominantes emergentes*.

### 3 CONDICIONAMIENTO CONTINGENTE

A partir de los razonamientos desde la *lógica dominante*, de que la concepción y visión directiva elige el entorno de la empresa, hay que considerar que una vez efectuada la elección, y precisada la forma de relación con el entorno, éste actuará como un condicionante contingente, que influye en la toma de decisiones, limitándola. Cuestión ésta que es relevante en el estudio de la organización, y a partir de la cual son útiles los estudios clásicos sobre teoría contingente. La esencia de la teoría contingente de las organizaciones está en que la eficiencia organizativa resulta del ajuste de las características de la organización-estructura-con los condicionantes de los factores de contingencia (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1992; Woodward, 1965; y Grupo de Aston: Pugh *et al* 1963, 1968, 1969a, 1969b; Donaldson, 2001). Los condicionantes incluyen el *entorno* (Burns & Stalker, 1961), el *tamaño* (Grupo de Aston) y la *tecnología* (Woodward, 1965). Algunos autores importantes de la teoría contingente (Lawrence & Lorsch, 1967; Donaldson, 2001) incluyen la *estrategia* como factor de contingencia, pero el marco de la *strategic choice*, en el que se realiza ese trabajo, excluye esta posibilidad.

La tasa de innovación y de cambio tecnológico en el *entorno* de una organización afecta si su estructura es mecánica (jerárquica y formalizada) u orgánica (flexible y participativa) (Burns & Stalker, 1961). La estructura *mecánica*, como es sabido, se ajusta a un *entorno estable*, porque una aproximación jerárquica y formalizada es eficiente para *operaciones de rutina*; y al revés, la estructura *orgánica* se ajusta a un *entorno inestable*, porque una aproximación participativa es requerida para la *innovación y el trabajo creativo*. En ese caso el conocimiento e infor-

mación necesarios para la innovación están distribuidos entre los niveles operativos y, la toma de decisión descentralizada fomenta la innovación. Una organización que no está ajustada, que tiene una estructura mecánica en un entorno de innovación, será incapaz de innovar y se tornará ineficiente (Burns & Stalker, 1961).

El condicionante del *tamaño*, por otra parte, condiciona el nivel de formalización de la estructura. El número de empleados afecta el grado en el cual una organización utiliza reglas y está burocratizada. La estructura *burocrática* se ajusta a organizaciones de gran tamaño, porque el aumento del tamaño conduce hacia la especialización y la estandarización del trabajo y de las operaciones, de modo que la mayoría de las decisiones pueden llevarse a cabo a través de reglas, traduciéndose en un proceso de toma de decisiones de bajo costo y eficiente (Child, 1975; Weber, 1968). En contraste, una organización *no burocrática* o de estructura simple, donde las reglas son poco importantes y están centralizadas, se ajusta a una *organización pequeña*, porque la alta dirección puede tomar casi todas las decisiones de forma personal y directa (Child, 1972a). Así, la estructura organizacional necesita ajustarse a los factores de contingencia del entorno y el tamaño. Cada uno de esos factores afecta a un aspecto particular de la estructura, que podrá ser más o menos orgánica o burocrática. De esta forma, la organización conduce su estructura hacia el alineamiento con esos factores contingentes, de modo que estructura y contingencia estén bien asociadas.

Cuanto a la tecnología como factor de contingencia, Perrow (1967) es uno de los autores pioneros en afirmar que la tecnología no se refiere exclusivamente a las máquinas, *hardware* o *lay-out*, sino que incluye el proceso cognitivo de comprensión de la propia tarea, lo cual influye en el modo en el cual se produce el ajuste entre cada tipo de tarea – o cada tipo de trabajo – y la correspondiente estructura – o forma de organización. Establece, de ese modo, que la estructura formal centralizada está más cerca de la estructura mecánica, y que la estructura flexible está más cerca de la estructura orgánica. Tal afirmación es resultado del estudio de dos dimensiones, que son establecidas para el análisis de las tareas. La clasificación cruzada

de estas dos dimensiones resulta en cuatro diferentes situaciones: Las *tareas analizables con pocas excepciones* (llamada tecnología de rutina), las *tareas analizables con muchas excepciones* (tecnología de ingeniería), las *tareas no analizables con pocas excepciones* (tecnología de oficio) y las *tareas no analizables con muchas excepciones* (tecnología no-rutinaria).

#### 4 LA ORGANIZACIÓN Y LOS TIPOS DE TRABAJO

Toda organización está estructurada en alguna medida, mostrando cierto patrón de conducta y nivel de burocratización (Lavarda, 2008); considerando esto como un factor organizativo positivo y, necesario para la buena administración y logro de los resultados deseados (Perrow, 1967). Por otro lado, toda organización está destinada a realizar algún *tipo de trabajo*, y para ello requiere una cierta tecnología. En ese sentido, Perrow (1970) enfatiza que una estructura burocrática, es capaz de soportar una gran cantidad de cambios superficiales, sin tener que modificar su estructura, pues la eficiencia interna depende de tales factores, como un mercado estable, una tecnología, y una organización de magnitud suficiente. Esto hará posible el uso de la jerarquía, siendo que la forma de organización dependerá del estado del arte, así como de los cambios que el ambiente requiera.

Por otro lado, en la organización no burocrática (o menos burocrática) el poder está menos centralizado y los profesionales y especialistas gozan de más autonomía. Tiene menos reglas y existe un mayor alcance, para la responsabilidad individual en los niveles medios e inferiores, siendo los retos del cambio, mayores en los niveles superiores. Se aprecia más la iniciativa. Por consiguiente, lo más adecuado parece reconocer que una estructura burocrática es tan conveniente para algunas tareas como la menos burocrática lo es para otras. Una u otra forma de organización dependerá del tipo de entorno, de los productos o servicios que la empresa oferta, y de los tipos de trabajo que, como consecuencia, deben ser administrados. La necesidad de ajuste con estos últimos llevará a la conveniencia de orga-

nizaciones burocráticas u orgánicas. Dado que el trabajo presenta diferentes características, como consecuencia de los productos y servicios que debe elaborar, y dado que los diferentes tipos de trabajo condicionan la forma de administrar la organización y a la organización misma (Perrow, 1967, 1970), se expone a continuación el modelo de Perrow (1967) y la interpretación de Peris (2000). Según la propuesta de Perrow (1967), el trabajo puede ser caracterizado como *rutinario*, de *ingeniería*, *oficio*, y *no rutinario*.

El *trabajo rutinario* utiliza las máquinas y equipos como meros instrumentos, y cuando se incorpora el conocimiento humano, formando la tecnología, todo ello sigue siendo aquí como un instrumento, perfectamente predecible en su comportamiento. En las estructuras mecánicas, con trabajo rutinario, están incluidas las empresas de los sectores maduros, con bajo ritmo de innovación, siendo aquí característico, un mayor control sobre los procesos y, mayor certidumbre en lo que se refiere a perspectivas. La coordinación se lleva a cabo mediante la planificación, ya que se puede prever los acontecimientos, y es menor la facultad de iniciativa en los técnicos y supervisores de producción (Perrow, 1970). Para Peris (2000) el *trabajo rutinario o repetitivo* (L1), es un tipo de trabajo *no sometido a excepciones o cambios y es de fácil análisis*. Y no está caracterizado por niveles de conocimiento explícito o tácito relevantes. Como consecuencia, tiene una *formalización alta o media* (+F) mediante normas, procedimientos estandarizados y reglas, y una *centralización alta o media* (+C). El nivel de centralización a respecto del trabajo operativo puede interpretarse como nivel de supervisión.

Para Perrow (1967) en el *trabajo de ingeniería* las operaciones tienen *excepciones* y se caracterizan por el *cambio y la incertidumbre*, aunque pueden darse también casos de excepciones y cambios con poca incertidumbre. Estas formas de trabajo tienen un grado de rutina medio-bajo o bajo. En cuanto al *grado de análisis del trabajo*, en el modelo de ingeniería los problemas son susceptibles de ser analizados, aunque las excepciones pueden introducir alguna dificultad. En el nivel técnico, que planifica y administra el trabajo, hay libertad

para escoger entre diferentes programas. Según las excepciones o los cambios que se producen en el trabajo, los técnicos elegirán uno u otro programa de aplicación, o deberán diseñar uno nuevo, efectuándose a partir de allí la coordinación y el control en forma jerárquica. Como resultado, el sistema tiende a ser centralizado pero flexible, en coherencia con la necesidad de administrar excepciones y, con tareas o formas de trabajo de calificación baja o media (y por ello de fácil análisis). Peris (2000) denomina ese tipo de trabajo como *trabajo no rutinario de calificación media-baja o baja* (L2), se caracteriza por su *media-baja o baja calificación* y sus *cambios frecuentes*. Consecuentemente no tiene conocimientos explícitos o tácitos relevantes, lo que permite su centralización o supervisión (+C), y está *poco formalizado* (-F) para que el trabajo pueda adaptarse.

El *trabajo de oficio o artesano*, en Perrow (1967) está caracterizado por poca variedad o cambio en las tareas y poca incertidumbre, e incorpora conocimiento tácito ligado a las habilidades o conocimiento tácito, aunque puede haber aquí el trabajo profesional y conocimiento explícito. El modelo de oficio caracterizase por problemas que son de *difícil análisis* y por *pocas excepciones*, Perrow (1967). Si la calificación la tiene el supervisor, él será quien dispone de la iniciativa y de la autoridad, si se trata de trabajo calificado y profesional, entonces será el profesional el que dispondrá de la iniciativa y de una parte importante de la capacidad de control, puesto que la *dificultad de análisis del trabajo* hace esto inevitable. En el análisis de Peris (2000) ese es el *trabajo profesional* (L3), no está sometido a cambios y es de difícil análisis. Posee un alto grado de conocimiento explícito y/o conocimiento tácito, al incorporar preparación profesional y/o experiencia acumulada relevante. Consecuentemente el trabajo está *formalizado* (+F) y la *centralización* es baja (-C). En ese tipo de trabajo es conveniente fomentar el compromiso del trabajador mediante *políticas complementarias de recursos humanos* que fomenten los incentivos (+Pc).

Finalmente, Perrow (1967) caracteriza el *trabajo no rutinario*, en lo cual hay pocas reglas (*baja formalización*); poca certidumbre acerca de los métodos o, acerca de si obtendrán buenos

resultados o no, y significa que, bien puede haber una variedad de tareas diferentes que ejecutar, en el sentido de que las materias primas no son estandarizadas, o que los pedidos de los clientes se refieren a productos muy diferentes, o hechos a la medida, y además se caracteriza por requerir conocimiento tácito, calificación, creatividad, no ser repetitivo y estar sometido a excepciones (*difícil análisis*). Y ambas cosas, la dificultad de análisis y las excepciones con incertidumbre, llevan a la estructura orgánica, que es probable que sea eficiente para organizaciones desprovistas de rutina y con trabajos complejos. La coordinación se realizará allí mediante retroalimentación informativa, y la necesidad de hacer frente a muchas excepciones y la calificación de quien es la toma de decisiones, llevará a un alto grado de iniciativa y descentralización (Perrow, 1967, 1970). Peris (2000) clasifica ese tipo de trabajo como trabajo *calificado y creativo* (L4) pues es un trabajo sometido a cambios y de difícil análisis. Posee un alto grado de conocimientos explícitos, tácitos y concretos, muy relevantes. Es aquí muy convenientes el compromiso y cooperación del trabajador. Ese tipo de trabajo no está formalizado (-F) y tampoco centralizado (-C), pues el control basado en la formalización y en la centralización podría destruir la creatividad y el compromiso con la empresa. Las *políticas complementarias de recursos humanos* (+Pc) son allí extremadamente

importantes, ya que, cuando el trabajo es complejo y de difícil medición y control, requiere una confluencia del diseño organizativo y del comportamiento (Ouchi, 1980).

Las organizaciones pueden intentar pasar de no rutinarias a rutinarias, reduciendo el número de excepciones que puedan presentarse, reduciendo la variabilidad de la materia prima y encontrando medios de resolver sus problemas (Perrow, 1970). La Figura 1 presenta una versión más actualizada del modelo de Perrow (1967), que tiene la ventaja de relacionar los tipos de trabajo con variables organizativas fundamentales, correspondiendo L1 al *trabajo rutinario y repetitivo*, L2 al *trabajo de ingeniería o trabajo no rutinario de calificación media-baja o baja*, L3 a los *oficios o al trabajo profesional*, y L4 al *trabajo flexible, no analizable, calificado y creativo*, tal como proponen Peris (2000), Moreno-Luzón, Peris & González (2001) y Peris, González & Méndez (2001).

## 5 EL PROBLEMA DE AGENCIA: MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y SISTEMA DE ORDENACIÓN DE INCENTIVOS

Las cuestiones desarrolladas en ese epígrafe enlazan de forma natural con los tipos de trabajo estudiados L1, L2 L3 y L4, ya que L1 y L2 permiten su medición y control, mientras que L3 y L4 son difíciles de medir y

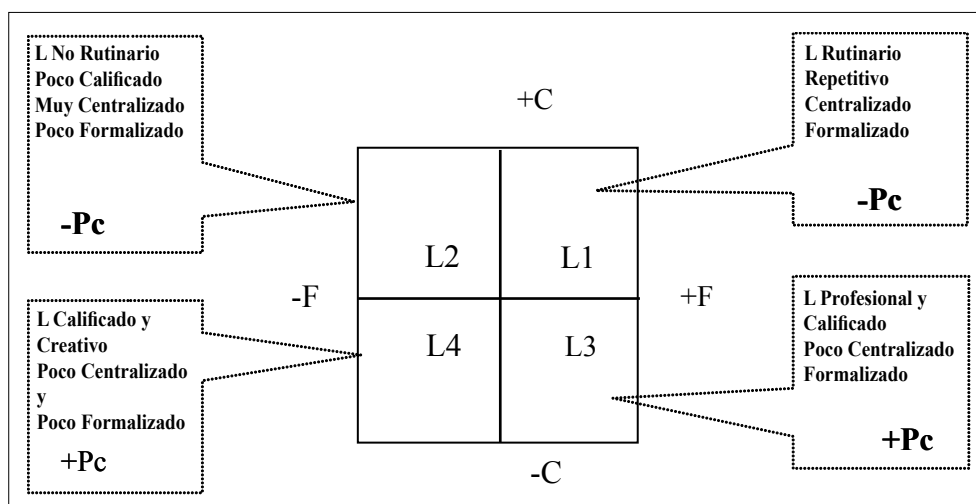


Figura 1 - Características del trabajo.  
Fuente: Peris, 2000.

evaluar y, consiguientemente, generan problemas de agencia.

Las aportaciones más significativas que dan origen a la teoría de agencia son atribuidas a los trabajos de Alchian y Demsetz (1972), Ross (1973), Jensen y Meckling (1976), Fama (1980), Fama y Jensen (1983a, 1983b). De la misma manera trabajos de Alchian y Demsetz (1972), Jensen y Meckling (1976), Eisenhardt (1989), Jacobides y Croson (2001), y Bayo-Moriones (2003) son importantes. En la figura 2 están las relaciones entre estas aportaciones y sus autores.

Autores	Contribuciones
Alchian & Demsetz (1972)	Sistema de medición y control del trabajo
Jensen & Meckling (1976)	Relaciones de agencia
Eisenhardt (1989)	Contratos basados en el comportamiento y resultados
Jacobides & Croson (2001)	Tecnología de Información y control jerárquico
Bayo-Moriones, 2003	Sistema de ordenación de incentivos

Figura 2 - Relación entre las principales aportaciones a la teoría de agencia y sus autores.

Fuente: Adaptado de Peris, González & Méndez (2001).

Puede entenderse que la teoría de agencia concibe la organización como un conjunto de relaciones contractuales entre los propietarios y los trabajadores, concediendo importancia al comportamiento oportunista y a los incentivos. Los accionistas o propietarios del capital, que representan el *principal*, contratan a directivos y empleados, los *agentes*, para producir bienes y servicios (Hodge, Anthony & Gales, 2003), siendo allí necesaria una delegación de derechos de decisión a los agentes (Jensen & Meckling, 1976) dentro de una relación de autoridad (Jacobides & Croson, 2001). Los comportamientos resultantes de la relación *principal-agente*, sin embargo, se caracterizan por actividades que no conducen a maximizar la renta de los propietarios (Bayo-Moriones, 2003), por la existencia del interés individual de los agentes diferente a los intereses del principal. Alchian y Demsetz (1972) consideran que para ordenar incentivos es necesario medir bien, recompensando en consecuencia, o bien ordenar suficientemente los incentivos por otros medios, cuando la

medición no sea posible. Para medir, por otra parte, hay que utilizar horas de supervisión, produciéndose un aumento del coste de supervisión al añadir horas de vigilancia y, siendo necesario llegar a un punto óptimo, en el que, las horas de supervisión inhiban suficientemente el *shirking* o escaqueo. Tomado globalmente, el trabajo que desarrollan Alchian y Demsetz (1972) responde completamente al título del mismo: *producción, costes de información y organización económica*. Es decir, cuando al organizar la *producción*, debe controlarse el trabajo para asegurar la *productividad*, esto lleva a incurrir en *costes de información* o *vigilancia* que deben ser minimizados, para ser eficientes. Y para minimizar los costes de información debe elegirse la *forma organizativa* más adecuada, que permita el control del modo más eficiente. Por lo tanto Alchian y Demsetz (1972) proponen una secuencia para la ordenación de incentivos: a) solución del

problema de producción y de control del trabajo (asegurar la productividad); b) costes de información (vigilancia y control); c) forma organizativa que permite la medición más eficiente o mejor ordenación de incentivos. A partir de la consideración de que los tipos de trabajo caracterizan la empresa, y así explican cuál será la forma más eficientemente de la misma, puede decirse que el control externo es posible en la *empresa clásica*<sup>1</sup>, porque el *trabajo operativo* permite la observación del comportamiento de los trabajadores. Mientras que las empresas con reparto de beneficio o las firmas de socios, adoptan esta forma organizativa que al estaren caracterizadas por un *trabajo* cuya productividad es de *difícil medición*, no permitiendo un control eficaz (Alchian & Demsetz, 1972).

Para Jensen y Meckling (1976), en su teoría de la estructura de la propiedad, caracterizando la relación entre el gerente (agente) y los propietarios e inversores a largo plazo (principales), existen dos mecanismos para

<sup>1</sup> Empresa en la cual el empresario asume las funciones de dirección y caracterizada por trabajo operativo de calificación media o baja.



resolver el problema de agencia. El primero de ellos es a través de la bolsa de valores, que evalúa la gestión de la empresa por medio de la cotización de las acciones; o sea, el accionista quiere la maximización del capital invertido, si la empresa va bien, el valor de las acciones aumentará, si no va bien el valor de las acciones disminuye y, así, los accionistas propondrán sustituir estos directivos, o propondrán que la empresa sea vendida, en ese caso los nuevos propietarios exigirán un comportamiento diferenciado de estos directivos a favor de un mejor desempeño o, también, podrán sustituir los directivos. El segundo mecanismo se da a través del mercado de contratación de directivos según la evaluación de su gestión y, en consecuencia, el mayor o menor precio por su trabajo (Jensen & Meckling, 1976). Ambos mecanismos tienden a ordenar los incentivos del directivo, para una actuación a favor del valor de la empresa y de sus acciones, ya que si ese valor cae por debajo de su valor potencial: a) la empresa podrá ser objeto de una OPA hostil y los directivos, probablemente, perderán su empleo; b) esto repercutirá negativamente sobre la reputación de los directivos, dificultando su contratación futura. De modo que estos mecanismos institucionales de los mercados de valores y de directivos, limitarán el oportunismo de los agentes (en ese caso altos directivos) y el problema de agencia.

En ese sentido, las aportaciones del trabajo de Eisenhardt (1989), que al establecer diez proposiciones, que revisan los trabajos y hallazgos anteriores en la teoría de la agencia, compara la teoría de la agencia con las perspectivas organizacionales y, clasifica en dos corrientes de estudio (teoría positivista y teoría principal-agente); además de proporcionar una visión panorámica, esclarece muchos puntos que contribuyen a la teoría de las organizaciones y demuestra la necesidad del estudio de la teoría de la agencia cuando estamos estudiando otros problemas de la organización, que no pueden estar aislados de ésta. Así, es posible establecer una relación entre algunas de las proposiciones de Eisenhardt (1989) con los tipos de L que realiza la organización, como por ejemplo, en la proposición cuatro que describe que **la incertidumbre de los resultados** está positivamente

relacionada con los contratos basados en el comportamiento y, negativamente relacionado con los contratos basados en resultados, pues si considerarse que tienen trabajos cuyos resultados son de difícil medición como los trabajos tipo L1 o L2, que pueden ser afectados por variables externas o incontrolables, efectivamente el proceso de realización del trabajo es más importante para explicar el resultado obtenido, ya que será incierto (ejemplo, colocación de postes de luz en determinada carretera, con interferencia de las condiciones del tiempo o características del suelo para los agujeros). La octava proposición, que dije que **el carácter programable de las tareas** está positivamente relacionado con los contratos basados en el comportamiento y, negativamente relacionada con los contratos basados en resultados, puede relacionarse con el grado o nivel de formalización (F) de la organización. Cuando se dice que la organización está más o menos formalizada, también relacionase la F con los diferentes tipos de L, así se tiene tareas que pueden ser programables, hablase de tareas sencillas, operativas, controlables, observables, posibles de medir con la observación del comportamiento y del establecimiento de reglas y normas. La proposición nueve, en que **la medición de los resultados** está negativamente relacionada con contratos basados en el comportamiento y, positivamente relacionada con los contratos basados en los resultados, al contrario de la cuarta proposición, puede relacionarse con los trabajos del Tipo L4, calificados, creativos, sometidos a cambio y de difícil medición, así, el resultado esperado debe ser analizado y evaluado más que el comportamiento durante la realización de la tarea (ejemplo, departamento de I+D). Las proposiciones de Eisenhardt (1989) favorecen el entendimiento de la teoría de la agencia y su interrelación con la teoría de las organizaciones, siendo que puede observarse esta interacción, a través del grado de formalización en la estructura jerárquica, tanto en el nivel micro como meso-organizativo.

A partir de los trabajos analizados (Alchian & Demsetz, 1972; Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) con una acepción general que demuestra la preocupación de que el agente

cumpla los objetivos del principal, o sea, la concepción de la teoría de agencia clásica favoreciendo el principal, se destaca el trabajo de Jacobides y Croson (2001), el cual va más allá de plantear el problema de agencia; el autor diseña una importante visión de los costes de agencia, y lo hace tanto del punto de vista del principal cuanto del agente.

Jacobides y Croson (2001, p. 202-204), al evaluar el impacto de los cambios en la política de información, sobre la eficacia de las relaciones de agencia entre empresas, establece que la tecnología de la información se caracteriza por ser una herramienta de control para reducir la **asimetría de la información** en la relación de agencia, ampliamente en detrimento del agente, el cual posee más información, ya que la asimetría de la información dificulta el alcance de los resultados. Sin embargo, el autor plantea, también, con las políticas informativas de control jerárquico, que más control ni siempre es el mejor, pues el uso excesivo de la información puede comprometer el proceso de creación de valor en la empresa. En ese caso podemos hacer un vínculo con las variables de diseño: centralización y formalización, dónde entendiéndose que el autor establece formas de control que disminuye la centralización (-C) y aumenta la formalización (+F) a través de un conjunto de procedimientos, reglas y normas (de la empresa y/o de la jerarquía), así una menor centralización proporciona mayor libertad, lo que es adecuado a un tipo de trabajo L3 y/o L4, y la mayor formalización permite que se mantenga esta libertad sin perder el control. En su aportación, Jacobides y Croson (2001, p. 209-212) señalan que cuando se expande la política de información, en condiciones de varios objetivos o tareas, entonces los costes de agencia pueden disminuir y los valores de agencia totales pueden aumentar. Además, en su estudio establece seis categorías que representan los impactos de las ganancias y las pérdidas del principal (P), del agente (A) y del valor de la empresa (V), a partir del cambio en las políticas de información, que generarán la creación y reparto de beneficios. Los resultados van desde las ganancias para las tres partes (P+, A+, V+) hasta la combinación de pérdidas para los tres (P-, A-, V-), siendo que cuando hay una ganancia en el valor de la empresa (V+) hay

también una ganancia para la sociedad, como consecuencia. Así, la solución para los problemas de agencia, ha de ser distinta, si la ordenación de incentivos se hace sobre otros tipos de trabajo. El pago de incentivos estará presente allí donde la **dificultad y los costes de supervisión** sean elevados y por lo tanto, el nivel de vigilancia de los empleados sea reducido (Bayo-Moriones, 2003). Así, el modelo de agencia indica que cuando el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de los incentivos. En ese enfoque, la dificultad de supervisión está asociada a la programación del puesto de trabajo, o sea, a la facilidad con la que se pueden especificar *a priori* los comportamientos que debe seguir el trabajador (Eisenhardt, 1985). Si esto puede realizarse con facilidad, es menos probable que exista el pago de incentivos, ya que resultan más sencillas las tareas de supervisión. Además, hay diferentes estructuras de incentivos, llevándose en cuenta la expectativa futura del agente, o sea, hay que distinguir los contratos de uno solo periodo (corto plazo) de los contratos de varios periodos (largo plazo), pues la expectativa de beneficios futuros de una continuidad de relación, por sí solo, puede ser positiva e incluso detener el *shirking* (Jacobides & Croson, 2001, 210).

Para Bayo-Moriones (2003), que enfoca el problema de agencia sobre el trabajo operativo, el problema puede resolverse mediante tres sistemas de pago de incentivos: los sistemas de pago de incentivos explícitos individuales, el pago de incentivos explícitos colectivos y el pago de incentivos implícitos. Estos sistemas de pago de incentivos presentan ventajas e inconvenientes que deben ser llevados en consideración, pudiendo incluso combinarse más de un sistema para obtener mejores resultados. Por otro lado, resulta claro que las variables *centralización y formalización*, al actuaren como instrumentos de control, hacen parte del trabajo de ordenación de incentivos. Sirviendo de herramienta para aumentar o disminuir el control necesario y, adecuado para el alcance de la eficiencia y, consecuentemente, alcanzar los objetivos del principal, del agente y de la organización como un todo.

## 6 FORMA ORGANIZATIVA Y LAS VARIABLES DE DISEÑO

Dependiendo del sector en el que compite o del tipo de productos o servicios que la empresa ofertará, y de los sistemas técnicos disponibles, el diseño del sistema productivo, la estructura y los procesos, el diseño de puestos de trabajo y las políticas de recursos humanos, deberán ser distintos, requiriéndose para ello diferentes formas y aplicaciones de las variables de diseño (Moreno-Luzón, Peris & González, 2001). La relación entre el tipo de trabajo y la estructura (o forma organizativa) que debe tener la organización es una consecuencia de lo que ya fue dicho, o sea, de la visión, concepción y decisiones directivas con respecto al conjunto de productos y servicios que serán elegidos para contestar el entorno en el cual se ha elegido actuar, y es una consecuencia al mismo tiempo del condicionamiento contingente, que se define cuando las decisiones directivas eligen el mercado, el sistema técnico y el tamaño de la empresa. En ese sentido, dado que el trabajo actúa como un factor de contingencia intermedio entre los factores de contingencia *primarios* – entorno, tecnología y tamaño – y los requerimientos sobre la organización, puede relacionar los diferentes tipos de trabajo, algunos de los principales autores examinados, las principales variables de diseño (centralización, formalización y políticas de RRHH) y las formas organizativas. Por otro lado, como ya fue dicho, la eficiencia y la eficacia organizativas están correlacionadas de forma positiva con el ajuste (*fit*), entre la organización y las circunstancias que la condicionan (factores contingentes), como consecuencia de la capacidad de elección estratégica y el condicionamiento de los factores de contingencia (Moreno-Luzón, Peris & González, 2001).

Así, el enfoque se vuelve para las variables *centralización* (C), *formalización* (F) y *políticas de recursos humanos* (P), que componen el diseño organizativo. La cuestión esencial es cómo estas variables contribuyen al diseño y dirección del trabajo, teniendo en cuenta que la *centralización*

puede ser *estructural* o entre los diferentes niveles jerárquicos ( $C_E$ ), o relacionada con la supervisión del trabajo ( $C_L$ ); la *formalización* puede referirse a la planificación y a los grandes sistemas organizativos (planificación de recursos o logística) ( $F_s$ ) o al modo en que regulase el contenido del trabajo ( $F_L$ ); y las *políticas de recursos humanos* pueden ser funcionales ( $P_F$ ) o complementarias ( $P_c$ ) (Peris, 2000).

Según Moreno-Luzón, Peris y González (2001, p. 217)

el nivel de *centralización* o *descentralización* de una organización depende de: a) el nivel en el cual se *delega* capacidad para tomar decisiones en niveles jerárquicos inferiores y en las diferentes áreas o unidades de la organización ( $C_L$ ); b) de la forma en la cual existe división vertical del trabajo, que es la forma concreta en que se manifiesta, en el ámbito operativo, la asignación de responsabilidad a los diferentes miembros de la organización y la delegación de capacidad de decisión ( $C_L$ ).<sup>2</sup>

En cuanto a la *formalización*, ésta puede ser definida en un sentido amplio, abarcando las reglas no escritas, que orientan y canalizan de forma suficientemente clara el comportamiento, los procedimientos o procesos estandarizados, no documentados, así como las reglas y procedimientos escritos a los cuales han de ajustarse las actividades de la empresa. Todo ello llevando a comportamientos previsibles (Moreno-Luzón, Peris & González, 2001, p. 217) mediante la utilización de  $F_s$  y  $F_L$ . Y, finalmente, la política de personal (P) es una variable que abarca múltiples variables. *Políticas funcionales de personal* ( $P_F$ ) como la captación y selección de personal; formación y desarrollo; establecimiento de carreras profesionales o promoción; y *políticas complementarias* ( $P_c$ ) que corresponden a las formas de medición, evaluación y control del desempeño, y a los sistemas de recompensa y ordenación de incentivos.

Así, se puede resumir en un *modelo simple* sólo los tipos de trabajo más sencillos (L1), y los más complejos (L4). L1, como ya fue dicho, es un trabajo no calificado, sencillo, sin excepciones o cambios relevantes, donde habrá *centralización*

<sup>2</sup> Paréntesis CE y CL añadido por el autor.

elevada porque es fácil de analizar, presentando además una *alta formalización*, tanto estructural como laboral, y una necesidad de *políticas funcionales* adecuadas a esas características del trabajo, pero sin necesidad de desarrollar *políticas complementarias* para ese tipo de tareas. En el otro extremo tiene el trabajo L4, calificado, creativo, sujeto a excepciones, dinámico y con incertidumbre. Ese trabajo necesitará *baja centralización*, porque es difícil de analizar o comprender desde la supervisión, *baja forma-*

*lización* del contenido del trabajo pero pudiendo darse alta formalización del sistema o del marco estructural, y *altos niveles de políticas funcionales de recursos humanos* y aún más de *políticas complementarias* de recursos humanos (Figura 3).

### 7 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

Considerando las teorías que contribuyen al entendimiento de la *concepción y visión directiva*, basada en la *strategic choice* (Child, 1972, 1997) y en el enfoque de gestión de la *lógica dominante* (Prahalad & Bettis, 1986; Bettis & Prahalad, 1995); añadiendo a esto el *condicionamiento contingente*, a través del enfoque *contingente burocrático* (Donaldson, 2001) y del enfoque *contingente orgánico* (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967); y añadiendo finalmente la *teoría de agencia* a través de los trabajos de Alchian y Demsetz (1972), Jensen y Meckling (1976), Eisenhardt (1989), Jacobides y Croson (2001) y Bayo-Moriones (2003), se obtuvo el núcleo central de la investigación teórica realizada, sintetizada en la figura 4.

El planteamiento de estos últimos autores permite integrar los estudios mencionados y proporciona un panorama que hace posible

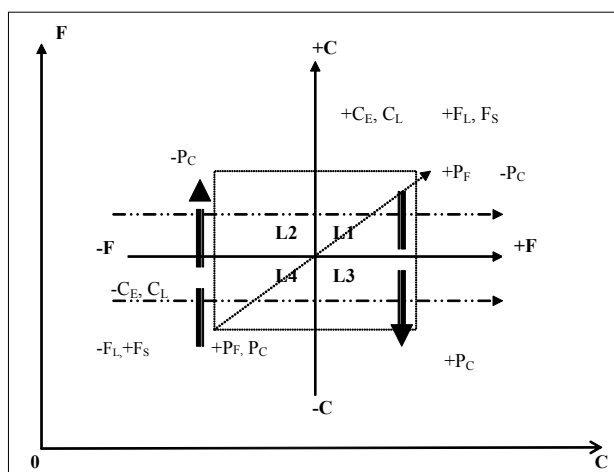


Figura 3 - Niveles de C, F y P y Tipos de L.  
Nota: Los signos (+) o (-) indican la mayor o menor intensidad en el uso de las variables.

TEORÍAS	AUTORES	CONTRIBUCIONES
<i>Strategic Choice</i>	Child (1972, 1997)	Concepción y Visión Directiva
Enfoque directivo de la Lógica Dominante	Prahalad & Bettis (1986, 1995)	
Teoría organizativa y Teoría Contingente	Lawrence & Lorsch (1967)	Estructura Orgánica
	Burns & Stalker (1961)	Estructura Mecánica
	Donaldson (2001)	Estructura Burocrática
Teoría organizativa sobre la tecnología y los tipos de trabajo (L1-L4)	Aston - Pugh <i>et al</i> (1963, 1968, 1969a, 1969b)	los tipos de trabajo (L1-L4)
Economía de organizaciones: Control del trabajo y tipos de empresas	Perrow (1967)	
Economía de Organizaciones: Teoría de Agencia	Alchian & Demsetz (1972)	Ordenación de Incentivos y tipos de empresa
	Jensen & Meckling (1976), Eisenhardt (1989), Jacobides & Croson (2001) y Bayo-Moriones (2003)	Medición de la productividad y ordenación de incentivos

Figura 4 - Teorías-autores y principales aportaciones.  
Fuente: datos de pesquisa, 2009.

establecer relaciones entre *las influencias que determinan y definen el trabajo (strategic choice y contingencia)*, la teoría organizativa y la teoría de agencia. Abordando el diseño del trabajo con las variables fundamentales y las políticas de recursos humanos, *formalización (F)*, *centralización (C)*, *políticas funcionales (P<sub>F</sub>)* y *políticas complementarias (P<sub>C</sub>)*.

En lo que se refiere al *entorno*, factor de contingencia en el que se apoya la teoría orgánica, ese factor puede condicionar mayores o menores cambios e incertidumbre y mayor o menor complejidad, en los productos y servicios que elabora la empresa, lo que condicionará mayores o menores niveles de cambios y complejidad del trabajo. Burns y Stalker (1961) se refieren a la necesidad de trabajo flexible, calificado y con capacidad de innovación, cuando la empresa afronta entornos con una alta incertidumbre, lo que para los autores incluye el *cambio* y la *complejidad* de los productos y servicios que elabora la empresa. Y esa mayor o menor incertidumbre, a través del ajuste al entorno, lleva a características organizativas de las empresas, orgánicas o mecánicas. Pudiendo afirmarse, en cuanto a sus características organizativas, que las organizaciones mecánicas u orgánicas se diferencian fundamentalmente en su forma de establecer relaciones jerárquicas y, en el modo en el que establecen reglas y procedimientos obligatorios.

En el caso de las organizaciones mecánicas la forma de ejercer la autoridad jerárquica y las reglas implican vigilancia de los contenidos del trabajo o *centralización y formalización* de los contenidos del trabajo. Siguiendo a Peris (2000), Moreno-Luzón, Peris y González (2001) y Peris, González y Méndez (2001) se establece que las organizaciones mecánicas estarán caracterizadas por tipos de trabajo, que requieren niveles relevantes de centralización, en la gestión del contenido del trabajo (C<sub>L</sub>) y niveles relevantes de formalización del contenido del trabajo (F<sub>L</sub>); mientras que las organizaciones orgánicas se caracterizarán por trabajos que se administran con niveles medios-bajos o bajos de C<sub>L</sub> y F<sub>L</sub>. Ahora bien, con esto entendimiento, para abarcar el núcleo de la investigación teórica realizada hay que añadir la teoría de agencia.

La conveniencia de formar empresas para obtener economías de producción en equipo (Alchian & Demsetz, 1972), para reunir diferentes habilidades mediante sociedades personalistas (Fama & Jensen, 1983b), o para obtener capacidad de financiación disminuyendo el riesgo del capital, tal como subrayan Fama y Jensen (1983a), lleva aparejado, no obstante las ventajas de organizarse como empresa, el importante problema de *agencia*. Problema que para ser minimizado, probablemente, requiere el uso de teorías complementarias que permitan un estudio más completo de las características del trabajo y, el correspondiente diseño y ordenación de incentivos. Por esto, los conceptos revisados pueden servir para ordenar las ideas y construir un marco teórico más consistente. Aunque las propuestas sean incompletas se intenta que sean mejores que las existentes, lo que favorecerá la búsqueda de una superación continua.

## 8 CONSIDERACIONES FINALES: LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Volviendo al inicio de ese trabajo, la pregunta fundamental que fue planteada era: ¿Cómo y a través de que variables la organización puede minimizar los problemas de agencia y mejorar la gestión del trabajo? Considerando los hallazgos proporcionados por la revisión de la literatura, lo que se encontró fue que, la adecuada gestión de las variables centralización y formalización, sirven de herramienta para aumentar o disminuir el control necesario y adecuado para el alcance de la eficiencia y, consecuentemente, de los objetivos del principal, del agente y de la organización como un todo (contribuyendo con el contexto del sistema de ordenación de incentivos).

Los hallazgos existentes en cada una de las teorías estudiadas, y el cruce de los planteamientos de dichas teorías, contribuye a la formación de una línea de pensamiento esclarecedora en el campo de la dirección y diseño organizativo (Peris, 2000; Moreno-Luzón, Peris & González, 2001), que corrobora los objetivos inicialmente establecidos en ese estudio.

Cada una de las teorías aporta contribuciones importantes, para el desarrollo de una teoría integradora de las organizaciones, uno de los aspectos esenciales es fundamentar cómo diferentes tipos de trabajo requieren diferentes formas de administración y diferentes formas organizativas, para obtener una gestión estratégica eficiente. Teniendo en cuenta, además, que estos tipos de trabajo son la consecuencia de las decisiones estratégicas y del condicionamiento contingente, que determinan los productos y servicios que debe ofertar la empresa para ser competitiva, y que de ese modo establecen las características de los tipos de trabajo.

Así, el valor de esta comunicación es proponer el encaje de teorías a partir de sus aportaciones complementarias en el examen y administración del trabajo, siendo aquí relevantes la *strategic choice*, el enfoque contingente orgánico, el enfoque contingente de Aston, el modelo de tipos de trabajo de Perrow (1967), y las contribuciones a la ordenación de incentivos desde la teoría de agencia, considerando como las teorías que subyacen y nortean la actuación de la organización, contribuyendo al establecimiento de las formas y estructuras de gobierno de la empresa.

Las limitaciones, a su vez, son las que están relacionadas con el ensayo teórico (Whetten, 2003) como método de investigación, que es de carácter eminentemente recopilatorio pero, que pretende contribuir para el encaminamiento de futuras investigaciones.

Las investigaciones futuras a partir de lo expuesto en ese trabajo son, en primer lugar, refinar y mejorar el marco teórico propuesto, profundizando en la integración de las teorías organizativas aquí utilizadas. En segundo lugar establecer proposiciones y contrastar empíricamente las cuestiones más importantes, tales como las que se refieren a sí los diferentes niveles jerárquicos implican diferente intensidad de problemas de agencia; sí los tipos de trabajo diferentes son relevantes para el examen de los problemas de agencia; sí la forma institucional implicará una mayor o menor intensidad del problema de agencia; o la relación entre tipos de trabajo y variables de diseño; o, finalmente, cuál es para cada tipo de trabajo la mejor forma de

gestión y el mejor modo de medirlo y ordenar sus incentivos.

## REFERENCIAS

Alchian, A. A. (1969). *Corporate Management and Property Rights*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, en F. J. Peris *et al.*, (2001).

Alchian, A.A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *The American Economic Review*, Dec., 62 (5), 777-95.

Bayo-Moriones, J. A. (2003). *El Pago de Incentivos en la Empresa Industrial Española*, Bilbao: Fundación BBVA.

Blau, P. M. & Shoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. Basic Books: New York, en L. Donaldson, 2001.

Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.

Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Child, J. (1972). Organizational Structure, environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1-22.

\_\_\_\_\_(1972a). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177, en L. Donaldson, 2001.

\_\_\_\_\_(1973a). Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18, 328-348, en L. Donaldson, 2001.

\_\_\_\_\_(1975). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance, Part 2: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 12, 12-27.

\_\_\_\_\_(1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organizational Studies*, 18(1), 43-76.

- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, Feb, 31(2), 134-149.
- \_\_\_\_\_ (1988). Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Scales. *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.
- \_\_\_\_\_ (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2) 327-349.
- \_\_\_\_\_ (1983b). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325, en K. Eisenhardt, 1989.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P.; & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la Organización un Enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Education.
- Jacobides, M. G. & Croson D. C. (2001). Information Policy, Shaping the Value of Agency Relationships. *Academy of Management Review*, Apr, 26(2), 202-223.
- Jensen M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Lavarda, R. (2008). El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa. Tesis de doctorado, Universitat de València, València, España. Disponible: [http://www.tesisexarxa.net/TESIS\\_UV/AVAILABLE/TDX-1127108-120813//barbosa.pdf](http://www.tesisexarxa.net/TESIS_UV/AVAILABLE/TDX-1127108-120813//barbosa.pdf)
- Lavarda, R; Canet-Giner, T. Peris-Bonet, F. (2010). Integrative strategy formation process and the management of complex work - a microorganizational analysis. *Brazilian Business Review*. 7 (3), 108 -129.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School, en J. Child, 1972.
- Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F. J. & González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Mar.25, 120-142.
- Pennings, J. M. (1992). Structural Contingency Theory, A multivariate Test. *Organizations Studies*.8, 223-240.
- Peris, F. J., Guerrero, R. F. & Llacer, F. T. (1995). *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia; Tirant Lo Blanch.
- Peris, F. J. (2000). Respuestas Organizativas a los Condicionantes del Entorno Competitivo de la Empresa. Modelos Conceptuales y Analíticos de Diseño Organizativo. *Acta del Congreso Anual de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)* Oviedo, 10.
- Peris, F. J., González, T. F. C. & Méndez, M. M. (2001). *Organización, Diseño Organizativo y Comportamiento. Modelo Conceptual y Modelo Analítico*. Working Paper, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Valencia: Universidad de Valencia.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- \_\_\_\_\_ (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock.
- \_\_\_\_\_ (1972). *Análisis de la Organización: Aspecto Sociológico*. Ed. Inglesa de 1970, Barcelona: CECSA.
- Prahalad C. K. & Bettis R. A. (1986). The Dominant Logic a New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lupton, K. M., McDonald, K. M. Turner, C. & Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, 289-315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.

\_\_\_\_\_ (1969a). The Context of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 8, 91-114.

Pugh, D. S., Hickson, D. J. & Hinings, C. R. (1969b). An Empirical Taxonomy of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.

Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139, en J.A. B. Moriones.

Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Ed. By Guenther Roth and Claus Wittich. N.Y: Bedminster Press, en F. J. Peris *et al.*, 2001.

Whetten, David A. (2003). O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (3), 69-73.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization, Theory and Practice*. London: Oxford University Press, en J. Child, 1972 y J. Donaldson (2001).