

6x. Relación laboral

Índice

Índice.....	1
1. Introducción	2
1.1. Tipos principales de conflictos.....	2
1.2. Actividades de salvaguardia.....	2
2. Nivel retributivo.....	4
2.1. Determinación del nivel salarial.....	5
2.2. La valoración de puestos de trabajo	6
2.3. Salarios superiores a los de mercado.....	7
3. Composición retributiva.....	8
3.1. Efectos de la composición retributiva sobre la relación de empleo	9
3.2. Efectos de la composición retributiva sobre otras relaciones.....	11
3.3. Demanda creciente de flexibilidad	13
4. Salvaguardias para evitar la selección adversa	14
4.1. El uso de señales para asegurar la productividad	14
4.2. La configuración de procesos autoselectivos	15
5. Función retributiva.....	17
5.1. Tipos básicos de retribución variable con el rendimiento.....	17
5.2. Limitaciones de la retribución por rendimiento	20
5.3. La gestión de los sistemas de remuneración variable.....	21
6. La evaluación del rendimiento	23
6.1. La evaluación objetiva.....	24
6.2. La evaluación subjetiva	25
7. El diseño y gestión de carreras profesionales a largo plazo.....	26
7.1. La retribución mediante cuasi-rentas: remuneración aplazada	26
7.2. Problemática de los sistemas de ascensos	28

1. Introducción

En la relación laboral, una parte, el trabajador o empleado, se compromete a proporcionar sus servicios a otra a cambio de un salario. Este salario puede, o no, ser función de diversos indicadores del esfuerzo, la productividad o el rendimiento del trabajador. En general, para simplificar, pensemos que la “otra” parte es un individuo. En realidad este individuo generalmente actúa como representante de un equipo, el formado por todos aquellos que aportan recursos a la empresa. El supuesto no excluye que el empleador sean los demás trabajadores del equipo, originando los problemas tratados en la primera parte del capítulo 6#.

1.1. Tipos principales de conflictos

Las posibilidades de conflicto en las relaciones laborales se manifiestan de formas muy diversas. Las más obvias se refieren, por un lado, a que el trabajador exagere su productividad antes de la contratación o a que escamotee su esfuerzo posteriormente. Por otro, el empleador puede imponer unas condiciones de trabajo inferiores a las pactadas o no pagar los salarios convenidos.

- Es común también que surjan problemas al evaluar la aportación del trabajador, cuyo esfuerzo ha de ser estimado con frecuencia a partir de indicadores muy imperfectos, basados en su rendimiento, y que se prestan a manipulación por ambas partes.
- Se plantean, por último, posibilidades de apropiación del capital específico a la relación contractual, fenómeno que, como fue analizado en el capítulo 4#, tiende a originar subinversión. Puede darse esta circunstancia en los dos sentidos: por un lado, el empleador puede expropiar a los empleados el valor del capital humano específico a la empresa que éstos hayan ido acumulando mediante inversiones previas; lo hace, por ejemplo, reduciendo el salario de los empleados veteranos respecto al nivel previamente pactado. Por otro lado, la situación equivalente en sentido opuesto consiste en la apropiación del valor del capital físico específico al trabajo. En muchos casos, esta especificidad no tiene origen en la tecnología física, sino que se deriva de circunstancias como que los trabajadores pueden ir reiteradamente a la huelga por motivos salariales sin poner en peligro sus empleos, gracias a la protección regulatoria, sobre todo cuando el patrón pertenece al ámbito del sector público y la huelga produce daños graves a terceros.

1.2. Actividades de salvaguardia

Actividades de supervisión por el empleador

Para salvaguardar la relación laboral, el empleador incurre en costes de control para seleccionar a los trabajadores antes de contratarlos, así como al ascenderlos — publicidad, exámenes, entrevistas, períodos de prueba, reconocimientos médicos— y, sobre todo, para vigilar su actividad una vez contratados. Esto último lo hace invirtiendo en capital —desde el reloj de “fichar” hasta los programas informáticos

cuya función es evaluar el rendimiento divisional—, o dedicando parte de los recursos humanos a tareas de supervisión. Los capítulos 8# y 9# analizan los sistemas de control interno, diseñados en buena medida para desempeñar esa función de vigilancia.

Actividades de garantía por el empleado

Por su parte, el empleado proporciona todo tipo de garantías sobre su actividad futura, como cartas de referencia, titulaciones académicas, experiencia y pertenencia a ciertos colectivos. Algunas de estas garantías toman la forma de señales costosas de adquirir (la educación, por ejemplo) y otras comprometen la reputación de otra persona (las cartas de referencia). Pero, en todo caso, informan sobre el capital humano y la productividad. En general, el trabajador en búsqueda de empleo ha de cuidar las señales de todo tipo que informan al empleador potencial y le permiten enjuiciar su productividad esperada. El *currículum vitae* resume parte de esas señales.

Aplicación 6.1. Fianzas explícitas

No es muy frecuente, pero a veces se han empleado fianzas para salvaguardar algún aspecto de la relación laboral. Por ejemplo, EDS, la empresa creada por el que fue candidato a Presidente de EEUU en 1992 y 1996 Ross Perot, exigía que sus nuevos ingenieros se comprometiesen a indemnizar a la compañía con un año de salario si la abandonaban antes de tres años de entrar a trabajar en ella¹. La explicación es muy simple: EDS estaba invirtiendo en capital humano de uso general y, con esa cláusula, intentaba evitar que fuera expropiada. ¿Por qué no recurría a una fianza implícita, consistente en pagar a sus empleados salarios más bajos en la primera fase de su carrera, bajo la promesa de salarios futuros más altos? Posiblemente, esta solución era mucho más costosa para los empleados, e, indirectamente para la propia EDS. Además, puesto que no sería igual de costosa para todos los empleados, generaría una selección particular: para una reducción llevadera, atraería a los más ahorradores; para una reducción más sustancial, a aquéllos que pudieran financiar mejor esos primeros años de empleo.

Un caso similar se plantea con los jugadores de fútbol, que han de comprometerse con sus clubes a indemnizarles en caso de fichar por otro equipo. En este caso, gran parte de la inversión que realiza el club cuando forma y alinea a un jugador novato puede ser expropiada legalmente por el jugador, si bien el club de origen percibe unos “derechos de formación”. ¿Compensan esos derechos la formación de todos los jugadores o sólo de los que triunfan?

¿Tiene sentido desde este punto de vista que los aprendices de cocinero paguen por trabajar en restaurantes famosos? ¿Y que ciertos artistas vendan las entradas de sus conciertos a un precio muy inferior al que maximizaría los ingresos? ¿Qué tienen en común estos ejemplos?

Estructuración contractual

Además de llevar a cabo actividades de control y garantía, las partes procuran estructurar el contrato laboral de tal forma que la conflictividad se reduzca al mínimo. Para ello, el elemento fundamental es la *función retributiva*: en la medida en que relaciona la productividad y la compensación individuales, pone en sintonía los intereses de empleador y empleado. No obstante, se plantean muchos problemas por las dificultades que existen para medir la productividad, que hacen generalmente necesario usar indicadores. Éstos, a su vez, ocasionan varios problemas, derivados de la falta de equivalencia entre la productividad y el indicador. En el terreno empírico, el principal problema parece residir en que los sistemas que relacionan de forma directa y explícita la compensación con un indicador son susceptibles de manipulación: los trabajadores pueden batir al sistema si alcanzan, con una baja productividad, altas cotas del rendimiento medido por el indicador. Por este motivo, los sistemas retributivos suelen tener elementos implícitos y de evaluación subjetiva. Se puede establecer también una función retributiva implícita mediante mecanismos indirectos, como, por ejemplo, pagar salarios superiores al coste de oportunidad en el mercado de trabajo (véase la

¹ Véase Milgrom y Roberts (1992, p. 189).

sección 7.1). Adicionalmente, el pago por rendimiento o productividad puede generar asignaciones ineficientes del riesgo si el rendimiento no depende sólo del esfuerzo, sino que es, en parte, resultado de variables aleatorias. En la mayoría de las situaciones reales, este problema es, como veremos, mucho menos importante.

Tres elementos de análisis

En el análisis de la relación laboral que abordamos en este capítulo, distinguiremos tres elementos esenciales: el nivel, la composición y la función retributivos²:

- a) El *nivel* retributivo será entendido como la compensación pagada al trabajador a cambio de su trabajo. Según el punto de vista que se adopte, constituye o bien el coste total de la compensación para la empresa o el valor o utilidad que ésta proporciona al trabajador.
- b) La *composición* se refiere a la naturaleza de la compensación que percibe el trabajador, incluidas las condiciones de trabajo. El problema central en este punto es el relativo a la distribución óptima de la compensación, definiendo qué proporción se ha de pagar en metálico y cuál en condiciones de trabajo y beneficios complementarios, como seguros sociales y retribuciones en especie (vivienda, automóvil). Coincide así el problema con la definición de un “paquete” retributivo óptimo, empleando aquí una noción próxima al *marketing* de puestos de trabajo.
- c) Por último, la *función retributiva* es la relación que existe entre la compensación y la estimación del rendimiento del empleado. Sus dos elementos esenciales son la variabilidad (en intensidad, plazo) de la compensación con el rendimiento y la evaluación (objetiva, subjetiva) de éste.

Iniciamos el análisis tratando los dos primeros problemas: el nivel y la composición, caracterizados por una situación de relativa igualdad o simetría informativa entre las partes. A continuación, analizaremos problemas caracterizados por la mayor importancia de las asimetrías informativas, empezando por la asimetría precontractual, que se manifiesta sobre todo como selección adversa (sección 4). A continuación, analizamos la función retributiva propiamente dicha, prestando atención a la variabilidad de la compensación a corto plazo (sección 5) y la evaluación del rendimiento (sección 6), así como las carreras profesionales a largo plazo (sección 7). Adicionalmente, el capítulo 7 (actual capítulo 6#) trata los problemas de acción colectiva que surgen en la producción en equipo (sección #) y la problemática de los incentivos respecto al equilibrio entre incentivos y riesgo (sección #).

2. Nivel retributivo

Definimos el nivel retributivo como el importe de la compensación que recibe el trabajador a cambio de su trabajo. Según el punto de vista, o es el coste en el que espera incurrir el empleador o el valor que espera percibir el empleado por todos los elementos que integran la retribución. Obviamente, el volumen de la compensación se determina,

² Esta tipología se basa en Jensen (1986b) y Baker, Jensen y Murphy (1988, p. 612).

en última instancia, por el mercado de trabajo. Por ese motivo, el nivel retributivo afecta la elección de empleo por el trabajador y la calidad y cantidad de trabajadores que puede contratar una empresa.

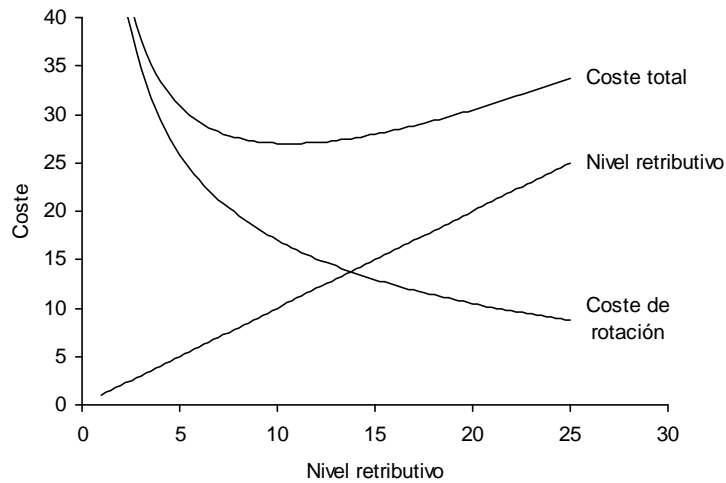
Para evaluar el nivel retributivo, es importante tener en cuenta la naturaleza del trabajo contratado. Si se trata de un tipo de trabajo simple, consistente en la aplicación de un cierto esfuerzo por un trabajador no cualificado, es correcto considerar el nivel retributivo en términos de períodos cortos de tiempo (salario por hora, semanas o meses, o bien por pieza). En cambio, cuando el trabajador aporta una dotación sustancial de capital (esencialmente conocimientos), suele tener más sentido evaluar la retribución a lo largo de toda la vida profesional. Además, como generalmente la adquisición de ese capital humano es costosa (suele requerir algún tipo de educación), sería preferible definir el precio de esos servicios laborales en términos de rentabilidad sobre las inversiones previas en capital humano. Las dificultades para estimar las cifras relevantes hacen que, excepto en estudios muy específicos sobre algunas profesiones, casi nunca se utilicen tasas de rentabilidad. No obstante, debemos ser conscientes de este fenómeno, en especial cuando se utilizan fórmulas de remuneración aplazada, como las estudiadas en la sección 7.

La determinación del nivel retributivo plantea al menos dos problemas, tanto más graves cuanto menos estándar sean dichos puestos y más difícil sea, por tanto, conocer cuál es su “precio” en el mercado. Por un lado, es necesario adecuar la remuneración de cada puesto a los salarios de mercado; por otro lado, conviene que exista una cierta coherencia entre las remuneraciones asociadas a los diversos puestos de trabajo de la empresa u organización.

2.1. Determinación del nivel salarial

Cuando se tienen categorías y cualificaciones laborales que carecen de equivalentes exactos en otras empresas, los salarios de mercado proporcionan menos información y no es obvio si la empresa está retribuyendo o no en exceso. Para averiguarlo, se puede atender, al menos como primera aproximación, a dos indicadores: (a) la abundancia de personal suficientemente cualificado cuando la empresa realiza ofertas de empleo; y (b) la cuantía de los costes de rotación del personal, compuestos no sólo por los costes de reclutamiento sino también por los de formación y menor productividad inicial. Idealmente, el nivel salarial debe ser tal que minimice los costes totales, de compensación y de rotación (Figura 6.1).

Figura 6.1. Costes de rotación y nivel retributivo. Al aumentar el nivel, disminuye la rotación, lo que compensa en parte el incremento de costes.



2.2. La valoración de puestos de trabajo

Esta técnica pretende medir la importancia relativa de los puestos de trabajo, con el fin de proporcionar a cada categoría de personal una retribución razonable respecto a las demás. Por ello, intenta medir las exigencias de cada tipo de puesto, sin tener en cuenta quién lo ocupa.

Los sistemas que utiliza son de varios tipos. Los métodos no analíticos, también denominados de “comparación interna”, usan valoraciones subjetivas sin cuantificar las exigencias de los puestos. Simplemente, ordenan los puestos, comparándolos entre sí globalmente a partir de pequeñas descripciones de sus exigencias, o bien los asignan a una serie de categorías.

Por el contrario, los métodos analíticos cuantifican objetivamente las exigencias de los puestos. El más simple es la *comparación de factores*, que consiste en una valoración relativa de cada puesto según varios factores basados en estándares universales. El método más extendido es la *asignación de puntos por factor*, en el que se intenta valorar cada puesto según lo importantes que sean sus características para la empresa en cuestión. Se desarrolla siguiendo las siguientes etapas:

1. Se determina una serie de factores comunes a todos los puestos, que se consideran las exigencias de éstos: por ejemplo, la destreza (formación, adiestramiento), el esfuerzo (mental, visual, físico), la responsabilidad y las condiciones de trabajo; que se descomponen a menudo con alto grado de detalle (considerando, por ejemplo, responsabilidades específicas por materiales o por el equipo, o la seguridad).
2. Se establece una escala para cada factor y se examina cada puesto para evaluar en qué grado requiere de cada uno de los factores y cómo se sitúa en cada escala.
3. Se construye un sistema para ponderar los diversos factores, sistema que puede basarse en: una estimación subjetiva; en la práctica del sector; o en un modelo de regresión estadística en el que figuren, como variable dependiente, el salario de cada puesto y, como variables independientes, los puntos obtenidos en cada factor por cada puesto.
4. Se determina un número de categorías, definidas por el número total de puntos, a cada una de las cuales corresponde una retribución, ya sea total o parcial (esto es, una prima complementaria).
5. Se asigna cada puesto a una de las categorías en función de la puntuación total que aquél haya obtenido al aplicársele el sistema de ponderación a los puntos que haya alcanzado en cada factor.

La valoración de puestos suele ser conflictiva porque supone revisar la importancia de los puestos e introduce incertidumbre sobre el desarrollo de las carreras profesionales. Además, proporciona una oportunidad para examinar la necesidad de mantener cada puesto, de tal modo que aquéllos que han perdido su razón de ser o tienen una retribución notoriamente excesiva pueden quedar en evidencia. Es lógico que suela provocar reacciones airadas por parte de aquellas personas que ven amenazada su posición.

De este tipo de métodos se critica la subjetividad de las ponderaciones, de las que existe una gran diversidad, según diferentes autores y expertos, de tal modo que los resultados difieren sustancialmente según a qué empresa de consultoría se encargue el estudio. Además, los diversos factores no son aditivos; y tampoco existe independencia, ya que si unas cualidades escasean, una combinación de ellas puede escasear en mayor o menor proporción y debería estar mejor o peor retribuida.

2.3. Salarios superiores a los de mercado

Los efectos de una remuneración del trabajo por encima de la de mercado han merecido considerable atención, por parte tanto de los economistas como de los estudiosos de la dirección de personal desde posiciones de tipo sociológico, psicológico o empírico. En estas últimas, el nivel salarial representa por sí mismo un papel generador de satisfacción. La teoría de los “salarios eficientes” (*efficiency wages*) ha introducido en diversos modelos, preocupados esencialmente por variables de tipo macroeconómico como el desempleo, el uso de una compensación superior al salario de mercado con el fin de reducir la rotación del personal (como veíamos en la sección 2.1), aumentar su calidad y motivar a los trabajadores, incrementando su lealtad y esfuerzo³.

Para analizar el efecto de la compensación sobre el esfuerzo y la productividad conviene distinguir entre nivel y función retributiva, entendiendo como función retributiva la relación entre el esfuerzo o el rendimiento, por un lado, y la compensación, por otro. Desde este punto de vista, los salarios eficientes son un asunto relacionado con la función y no con el nivel retributivo. El motivo es que el incentivo que proporciona la percepción de un salario superior al de mercado no proviene de que el nivel sea superior al de la competencia, sino de que existe una probabilidad positiva de perder dicho salario: en caso de ser despedido, el trabajador tendría que trabajar en otra empresa por un salario inferior.

Lógicamente, este efecto motivador se disipa y puede llegar a desaparecer cuando las leyes hacen que el despido sea prohibitivamente costoso para el empleador, como sucede en la España de 2011 con el empleo fijo. En tal caso, unos niveles salariales sistemáticamente superiores a los de oportunidad no sólo pierden eficacia motivadora sino que suelen tener como origen la distribución de las rentas de monopolio de la empresa. Cuando así ocurre, sería de esperar que esas rentas en exceso del precio de mercado se disipasen o compensasen mediante gastos y pagos de entrada. En las relaciones laborales es infrecuente el cobro de “tasas de entrada” explícitas, pero quizá lo sea menos el de las implícitas, si consideramos como tal los sobornos y dádivas para conseguir empleo; y, sobre todo, las inversiones necesarias para preparar oposiciones de acceso a los puestos mejor remunerados del sector público. En esos casos, hay que pensar que los salarios superiores al salario competitivo proporcionan en parte una renta a los empleados con capacidad para afectar las decisiones de contratación; pero otra parte de la sobre-remuneración será sólo cuasi-rentas, pues se disipan en las inversiones de entrada, tanto más cuanto más competitivo sea el proceso de selección y más específicas las inversiones.

³ Véase el trabajo pionero de Shapiro y Stiglitz (1984) y, para una evaluación, Katz (1986).

3. Composición retributiva

El problema de la composición retributiva consiste en repartir óptimamente un cierto gasto de personal, de tal modo que se maximice la utilidad que éste proporciona a los trabajadores. Afecta, pues, a la distribución de dicho gasto en sus diferentes partes, entre las que cabe considerar, al menos: la remuneración, tanto en metálico como en especie; los impuestos y contribuciones a la seguridad social; las pensiones, seguros de vida y accidentes; los períodos de vacaciones y, más en general, todas las condiciones de trabajo. Las cifras no son baladíes: tan sólo la seguridad social y demás ventajas sociales representan cerca de un tercio de los gastos salariales de las empresas españolas.

En general, la composición retributiva ha de ser gestionada cuidadosamente, ya que afecta a los costes contractuales, tanto a los que pesan sobre la relación de empleo como sobre las transacciones de los bienes y servicios no monetarios que suelen formar parte de la remuneración y que, de no ser así, habrían de ser adquiridos directamente por los empleados. Se definen así dos grandes conjuntos de razones por las cuales la composición afecta a la utilidad total que proporciona un cierto gasto de personal. (a) Por un lado, tenemos las razones que derivan de los efectos que tiene la composición sobre el tipo y la conducta de los empleados y, por tanto, el coste de contratar la propia relación laboral. Distinguiremos tres efectos: los relativos a que cada composición atrae o autoselecciona a los empleados que más la valoran, induce sus propios riesgos morales y repercute sobre los costes de autocontrol de la conducta individual. (b) Por otro lado, se ve afectado el coste de contratar diversos bienes y servicios que desean adquirir los empleados. Este coste puede ser menor cuando los adquiere la empresa para entregarlos a sus empleados como remuneración en especie. Esta segunda categoría tiene, a su vez, dos orígenes según el ahorro se derive de menores costes contractuales en sentido estricto o de una menor carga fiscal. Examinemos la problemática de cada uno de estos cinco efectos, la mayoría de los cuales puede ejercerse, además, a través de elementos retributivos de muy diverso carácter, desde las condiciones de trabajo a la remuneración con el producto elaborado por la propia empresa o con bienes o servicios adquiridos expresamente a terceros, como recoge el Cuadro 6.1.

Cuadro 6.1. Clasificación y ejemplos de los diversos elementos de la composición retributiva, atendiendo a sus causas y señalando diversas consecuencias negativas

	<i>Causas internas a la relación de empleo</i>			<i>Causas externas a la relación de empleo</i>	
	<i>Autoselección</i>	<i>Riesgo moral</i>	<i>Autocontrol</i>	<i>Contractuales</i>	<i>Fiscales</i>
Condiciones de trabajo y estructura salarial	estilo de dirección, remuneración variable o diferida	vacaciones forzosas, jubilación de directivos	pagas extraordinarias, obligación de usar casco	ayuda en búsqueda de empleo	oficinas con aire acondicionado
Remuneración con el producto de la empresa	atrae grandes consumidores	rebajas en tiendas de ropa, hamburgueserías	para facilitar autocontrol respecto al fraude	crédito a empleados de banca	matrícula universitaria, electricidad
Remuneración con productos adquiridos a terceros	cobertura de los gastos escolares de los hijos	absentismo por enfermedad ficticia (efecto negativo)	zapatos de seguridad	seguros de asistencia sanitaria y vida	automóviles "de empresa"

3.1. Efectos de la composición retributiva sobre la relación de empleo

Autoselección

La diferenciación de los puestos de trabajo y, como parte de ella, la que afecta a la composición retributiva, sirve para atraer una mayor proporción de empleados que valoran relativamente más el tipo de prestaciones y las características particulares de dichos puestos. Se generan así importantes fenómenos de selección automática o autoselección. Los ejemplos en este terreno incluyen el caso de la remuneración aplazada, que favorece la autoselección de personas con un bajo tipo de descuento y que será comentado en la sección 4.2. Más en general, la remuneración en especie mediante la entrega de bienes y servicios adaptados al consumo de determinados grupos humanos hace que los puestos sean más interesantes para los miembros de estos grupos. Por ejemplo, un empleo que incluya becas para hijos en edad escolar y un buen seguro médico con cobertura familiar será más atractivo para trabajadores casados con hijos. Los solteros preferirán, en cambio, recibir el valor de estos complementos en metálico, pues ello les permite dedicar esos recursos a otros fines. Como consecuencia, la empresa atraerá una mayor proporción de trabajadores casados, lo cual puede ser razonable si, por ejemplo, desea reducir la rotación de la plantilla, debido al coste que comporta reemplazar trabajadores, analizado en la sección 2.1. De modo similar, algunas empresas financian a tipos de interés reducidos la compra de vivienda en la localidad donde trabajan sus empleados, también con el fin de desanimar la rotación.

Estos mecanismos de autoselección presentan ventajas e inconvenientes:

- a) *Ventajas.* Por un lado, pueden evitar los costes de la selección explícita al ser ésta menos necesaria. Además, gracias a su carácter implícito, permiten evitar las regulaciones que pretenden exigir que en los contratos de empleo se remunere igual a personas con el mismo rendimiento aparente, pero distinto rendimiento real. En el ejemplo anterior, relativo a la rotación, si el empleador adoptara una política explícita de discriminación, pagando mayores sueldos a los trabajadores casados, podría ser objeto de una demanda judicial. Sin embargo, semejante tratamiento podría no ser discriminatorio si los costes de rotación son, en efecto, diferentes, aunque resultaría difícil probarlo.
- b) *Limitaciones.* El coste principal de los procesos de autoselección se manifiesta como selección adversa. Si la empresa ofrece, por ejemplo, un seguro de enfermedad muy completo, tenderá a atraer trabajadores con mayor propensión a incurrir en gastos sanitarios elevados. En los términos del supuesto anterior, en el cual la empresa concedía becas a los hijos de empleados en edad escolar y un seguro médico excelente, no sólo tenderá a contratar personas casadas y con hijos, como pretendía, aun a sabiendas de que le generarán más gasto que si fuesen solteros. Debe esperar también que tiendan a presentarse casados con más hijos y peores perspectivas de salud de lo que tienen la media de los trabajadores casados.

En resumen, la autoselección suele tener efectos positivos y negativos. Por ello, a menudo es necesario descubrir y vigilar qué autoselección se está generando. Ocurre en este sentido que algunos de sus factores causales, como los descritos en los ejemplos previos, son fáciles de reconocer y gestionar, pero la repercusión de otros factores es más difícil de comprobar. Estos últimos tienen su origen en decisiones y circunstancias a menudo conocidas de forma imperfecta y que rebasan las competencias funcionales de la dirección de recursos humanos. Por ejemplo, una empresa innovadora tiende a atraer un cierto tipo de personas por su propia condición en esa dimensión, pero será difícil evaluar este impacto.

Además, los procesos de autoselección también funcionan negativamente, constituyendo una rémora que impide la adaptación al cambio y tienden a perpetuar una cierta manera de producir y organizar las actividades. Una organización que haya funcionado mal o que no esté adaptada a cambios recientes en su entorno es posible que tenga una plantilla autoseleccionada en sentido contrario al que demanda dicho entorno. La existencia de ese tipo de personal es en sí misma un factor autoselectivo, por el cual los nuevos empleados tienden a ser similares a los antiguos: pesarán, entre otros factores, la reputación de la empresa y el que sus candidatos prefieran trabajar con personas afines. Por este motivo, cuando se desea originar un cambio organizativo en una organización con este tipo de problema, es necesario poner en práctica una política activa de selección y promoción del tipo de personal adecuado para la nueva estrategia, con el fin de romper radicalmente la inercia autoselectiva. En la misma línea, la jubilación forzosa del personal así como las carreras del tipo “arriba o fuera” (*up or out*) comunes en empresas auditoras y de consultoría, pueden ser útiles en este sentido, para forzar el rejuvenecimiento del capital humano de la empresa.

Riesgo moral

La composición retributiva tiene también un efecto importante sobre los problemas de riesgo moral, tanto en un sentido positivo como negativo. En el lado positivo, determinados elementos de la composición inducen un tipo de conducta cumplidora, reduciendo los problemas de riesgo moral. Por ejemplo, la práctica de las vacaciones forzosas constituye un mecanismo de control contra ciertos fraudes (mientras está de vacaciones, los asuntos los lleva un trabajador sustituto que podría descubrir irregularidades), a la vez que evita el que algún empleado se haga imprescindible y pueda explotar su posición.

Se producen también efectos negativos. Por ejemplo, el seguro de enfermedad garantiza al trabajador un cierto volumen de ingresos cuando cae enfermo. Por motivos que comentaremos más adelante, relacionados con la selección adversa en la contratación de dichos seguros, suele ser óptimo para la empresa contratarlos y retribuir a sus empleados, en parte, con la cobertura por enfermedad (incluso cuando se trata de un seguro que proporciona una cobertura adicional a la de los seguros públicos de carácter obligatorio). No obstante, como muchos seguros, también éste incentiva ciertos riesgos morales, que en este caso se manifiestan, sobre todo, con una mayor propensión a permanecer de baja, originando tasas más elevadas de absentismo. De hecho, cuando las leyes lo permiten, las bajas por enfermedad suelen ser inspeccionadas con rigor para evitar este tipo de fraude.

Aplicación 6.2. Pagos en especie para evitar el hurto

En algunas situaciones, aquella retribución en especie, en la que el empleado recibe como parte del salario una cierta cantidad del producto elaborado por la empresa, elimina o reduce de raíz la necesidad de controlar el hurto del producto por los propios empleados, así como otros comportamientos similarmente nocivos. Se puede explicar así que los restaurantes de comida rápida suelen proporcionar la comida a sus empleados; o que las compañías eléctricas descuenten el precio de la electricidad a sus empleados. Cuando existe retribución en especie, si el empleado sustrae mercancía adicional, no la puede destinar a autoconsumo, sino que ha de revenderla, lo que reduce el atractivo del hurto, ya que requiere la colaboración de otra persona para efectuar el fraude. La posibilidad de este tipo de fraude es más real de lo que pudiera parecer a primera vista y merece incluso un tratamiento específico en el artículo 252 del vigente Código Penal español.

Menores costes de autocontrol

Si tenemos en cuenta las limitaciones que padecemos los individuos para controlar de forma consistente nuestra propia conducta, diversas modalidades de la retribución en especie pueden constituir también un mecanismo eficaz para reducir los costes de autocontrol. Podrían interpretarse *en parte* como manifestaciones de esta posibilidad las pensiones de vejez y enfermedad; los seguros de accidente; la compra por la empresa de útiles de trabajo, calzado y ropa de seguridad; e, incluso, la estructura temporal de las

retribuciones. En esta última dimensión, destaca, por ejemplo, la práctica de hacer coincidir las pagas extraordinarias con las épocas del año en que se efectúa un mayor gasto, de modo que se evita al trabajador el coste de autocontrolar su gasto a lo largo del año. Además, cuanto mayor es la frecuencia en el pago de los salarios, menor es la necesidad del trabajador de planificar su gasto y tomar decisiones de ahorro. Quizá por ese motivo el paso de salarios semanales a mensuales se corresponde con empleos relativamente más cualificados, cuyos ocupantes es de suponer que sean más capaces de planificar sus gastos. Algo similar puede argumentarse respecto al nivel de los salarios: a mayor salario, es de esperar que haya más posibilidades de ahorro, por lo cual tiende a alargarse el pago en el tiempo cuanto mayor es el nivel retributivo, de semanas a meses e, incluso, a años.

3.2. Efectos de la composición retributiva sobre otras relaciones

Ahorro de costes contractuales: la retribución en especie

La adquisición de ciertos bienes o servicios puede resultar más barata si es la empresa quien la realiza para sus trabajadores, en lugar de efectuarla éstos individualmente. El motivo reside generalmente en el ahorro de costes contractuales que ocasiona la mediación del empleador respecto a la contratación individualizada de los mismos bienes o servicios. La variedad más citada es la de costes contractuales motivados por selección adversa. Es el caso de los seguros de vida y enfermedad, cuya contratación colectiva por el empleador para todos sus empleados disminuye radicalmente el riesgo de selección adversa —la tendencia a que demanden seguro los individuos más propensos a sufrir enfermedades—. Este problema dificulta la contratación individual, elevando su coste para todos los demandantes. No obstante, los problemas de selección adversa que se evitan cuando el empleador contrata servicios para sus empleados son importantes, pero el mismo fenómeno se manifiesta en todo tipo de costes contractuales, relacionados en general con las ventajas de la empresa en desarrollar las actividades de garantía y/o supervisión necesarias para llevar a buen término diversas transacciones. Por ejemplo, la propia empresa en la que trabaja el individuo puede tener ventaja sobre agentes externos en la provisión de crédito a pequeña escala, operación que se suele instrumentar como anticipo sobre salarios futuros y que constituía hasta fechas recientes la fórmula más habitual de crédito personal a corto plazo. El motivo de su éxito reside en que la relación de empleo permite conocer mejor al deudor si éste es a la vez empleado, evitando así el riesgo de selección adversa, y, sobre todo, poner en pie una garantía muy eficaz y fácilmente ejecutable, como es el descuento en las nóminas futuras.

Menor carga fiscal

Ciertas formas de retribución en especie y/o condiciones de trabajo gozan de un tratamiento fiscal favorable, al ser deducibles como gasto empresarial en el Impuesto de Sociedades (igual que si se pagaran como sueldo en metálico) y, en cambio, no constituir ingreso fiscal para el empleado desde el punto de vista del Impuesto sobre Renta de las Personas Físicas. Al diseñar el paquete retributivo y las condiciones de trabajo, el empleador ha de considerar los impuestos totales pagados tanto por la empresa como por los empleados, con objeto de buscar una estructura que reduzca el importe total de la carga tributaria.

La consecuencia más importante del tratamiento fiscal es que, al elevar la presión fiscal sobre las rentas del trabajo, se abarata la mejora de las condiciones de trabajo. Por ello, una vez definido un determinado nivel para la retribución, los trabajadores obtienen más utilidad si una parte mayor de ésta se destina a mejorar las condiciones de trabajo, ya que desde el punto de vista fiscal esa mejora no forma parte de la renta del empleado y, por tanto, no está sujeta a tributación. Como ejemplos de este fenómeno suelen citarse los gastos de tipo ostentoso, como las comidas de trabajo en restaurantes de lujo, lo cual es un tanto equívoco, pues el problema afecta a toda mejora en las condiciones de trabajo de todo tipo de empleados.

Este tratamiento fiscal favorece que el “consumo” de condiciones de trabajo alcance un nivel superior al que sería óptimo para las partes en ausencia de un tratamiento fiscal diferenciado: la utilidad que proporciona el gasto de 100 euros en un restaurante seguramente es menor que la que proporcionaría al empleado recibir ese dinero en metálico, pero superior al nivel de utilidad que le produciría percibir su valor neto, tras deducir el impuesto sobre la renta de las personas físicas (en ese caso, el coste para la empresa sería de 100 y el neto recibido por el empleado de 50, si se supone un tipo impositivo marginal del 50 por 100 en la renta de éste). A veces, el tratamiento fiscal llega en este terreno a situaciones exageradas. Por ejemplo, hacia 1988 los coches “de empresa” llegaron a alcanzar cerca de la mitad de las matriculaciones en Reino Unido.

El efecto individual es mayor para los empleados con mayores ingresos, puesto que su renta es gravada a los tipos fiscales más elevados, en virtud del carácter “progresivo” del impuesto sobre la renta de las personas físicas (“progresivo” significa aquí simplemente que el tipo o porcentaje a pagar como impuesto aumenta al hacerlo el nivel de renta). Se favorecen, así, los gastos ostentosos de los directivos empresariales. Sin embargo, al ser mucho mayor el número de empleados con rentas bajas y medias, desde el punto de vista social es quizá más importante el efecto más silencioso que ejerce la fiscalidad sobre las condiciones de trabajo de los empleados en tramos medios del impuesto sobre la renta.

Obviamente, este asunto cambia notablemente al hacerlo las normas fiscales. Por ejemplo, hace ya unos años que en España las comidas de trabajo han de estar justificadas expresamente para que puedan ser deducibles como gasto en el Impuesto de Sociedades. No obstante, estos cambios no suelen afectar al componente fundamental, que es el de las condiciones de trabajo en sentido estricto, las cuales tenderán por este motivo a ser excesivamente buenas desde el punto de vista del interés de las partes. (Esto no impide que puedan tal vez existir efectos externos que hagan recomendable dicho tratamiento fiscal desde un punto de vista colectivo).

Regulación de las condiciones de trabajo

En cuanto a la composición retributiva, es necesario tener en cuenta que el entorno institucional, sobre todo en Europa, que la condiciona en alto grado, abarca más que las diferencias en el tratamiento fiscal de algunos consumos. Ha de considerarse que en la mayoría de los países europeos la regulación suele obligar a que buena parte de la compensación se realice en especie (servicios sanitarios); a que se aplace en el tiempo (pensiones) y a que se utilicen proveedores específicos (los sistemas públicos de servicios sanitarios y de pensiones). En los últimos años, parece haberse extendido la opinión de que ambos aspectos del problema deben separarse. Si bien es minoritaria la opinión de que conviene dar libertad para contratar o no servicios sanitarios o

pensiones, es mayoritaria la de que convendría que existiese competencia entre los potenciales proveedores de alguno o ambos tipos de servicios.

3.3. Demanda creciente de flexibilidad

Los trabajadores no tienen preferencias homogéneas, lo que a menudo aconseja sistemas flexibles de compensación, que permitan a cada empleado adaptar la composición de sus retribuciones a sus preferencias y situación fiscal⁴. Esta flexibilidad es más necesaria al aumentar la diversidad de la situación de los empleados, como consecuencia, sobre todo, de la abundancia de situaciones familiares que anteriormente eran relativamente atípicas: trabajadores solteros, familias con dos fuentes de ingresos familiares, extensión del cuidado de niños fuera de la familia, duplicidad de la cobertura de servicios sanitarios o de otra índole, entre muchas otras.

Estos sistemas flexibles se enfrentan con tres tipos principales de problemas.

- a) Por un lado, la flexibilidad y, en general, todas las decisiones de composición, están muy condicionadas por el tratamiento legal y fiscal. Por una parte, la legislación laboral suele limitar las posibilidades de elección, prohibiendo, por ejemplo, intercambiar vacaciones por dinero. Por otra, la normativa fiscal condiciona la flexibilidad, al considerar algunos gastos personales como gastos de la empresa pero no otros.
- b) Asimismo, tienden a producirse distintas manifestaciones del problema de selección adversa. Por ejemplo, los trabajadores que elijan el seguro sanitario más completo serán aquellos que esperen generar un mayor gasto sanitario. (Reproduce así el problema de contratación que se intentaba evitar mediante la contratación en grupo del seguro). En cierto sentido un sistema rígido puede diseñarse para utilizar la autoselección que genera como parte de una estrategia organizativa, mientras que este fenómeno autoselectivo tiende a tornarse perverso al introducir flexibilidad. El argumento es aplicable a muchas otras dimensiones. Por ejemplo, un sistema rígido con horarios exigentes permite seleccionar personal dedicado o que no tiene cargas familiares.
- c) Por último, un sistema de compensación flexible tiene un coste de administración considerable, pues requiere manejar mucha información. No obstante, este incremento de costes ha sido reducido sustancialmente por el uso de ordenadores.

⁴ Respecto a su funcionamiento, véase Gifford y Seltz (1988).

4. Salvaguardias para evitar la selección adversa

4.1. El uso de señales para asegurar la productividad

Cuando los posibles empleadores no pueden conocer la productividad de los trabajadores antes de la contratación, puede ser de interés para los buenos trabajadores gastar recursos para dar una señal inconfundible de su elevada productividad. Para ello, pueden emplear las inversiones en educación, como analizó Spence en un trabajo clásico (1973).

Supongamos que existen dos tipos de trabajadores con productividades distintas, que ganan 40 y 20 unidades. Ambos tienen dos posibilidades educativas, superior y básica, con unas duraciones E_s y E_b de 8 y 1 años, respectivamente. Además, cada año de estudio ocasiona unos costes $C_p = 3$ y $C_m = 1$ a los trabajadores, según sean éstos poco o muy productivos, respectivamente. El Cuadro 6.2 indica las condiciones en que a los trabajadores más productivos les interesa incurrir en inversiones de señalización.

Cuadro 6.2. Condiciones necesarias para que la educación sea una señal selectiva

Tipo de trabajadores	Coste educativo unitario	Valor actual de los ingresos netos después de realizar una inversión educativa alta o baja		
		Inversión alta ($E_s = 8$ años)		Inversión baja ($E_b = 1$ año)
Poco productivos	$C_p = 3$	$40 - C_p E_s = 40 - 24 = 16$	<	$20 - C_p E_b = 20 - 3 = 17$
Muy productivos	$C_m = 1$	$40 - C_m E_s = 40 - 8 = 32$	>	$20 - C_m E_b = 20 - 1 = 19$

Nota: Por simplicidad, tanto los costes como los ingresos se expresan como valores actuales.

En virtud de la primera restricción, los poco productivos que estudiaran una carrera superior ganarían menos que si no lo hubieran hecho. Por lo tanto, no lo harán. En cambio, en virtud de la segunda restricción, los más productivos ganarán más si estudian una carrera que si no lo hacen y, por lo tanto, estudiarán la carrera. Siempre que se cumplan ambas condiciones, la educación superior sirve eficazmente como señal, pues identifica perfectamente a los trabajadores productivos.

Para que se cumplan ambas restricciones simultáneamente, es necesario que los costes educativos por unidad de educación sean menores para los trabajadores más productivos ($C_m = 1$) que para los menos productivos ($C_p = 3$). Siempre que los costes de educación guarden una relación inversa con la productividad ($C_m < C_p$) habrá una cierta inversión educativa E_s^* que satisfará las restricciones y tendrá por ello efectos señalizadores, pues sólo interesa acometerla a los trabajadores productivos. Podemos preguntarnos cómo varía este nivel educativo E_s^* que es requerido para satisfacer las restricciones cuando se modifica el coste de la educación. Suponiendo, por ejemplo, que C_p cae a 2 unidades y E_s es una variable que puede manejar el trabajador, se tiene que, para cumplir la primera restricción, $40 - 2 E_s^* < 20 - 2$ de donde $E_s^* > (40 - 18)/2 = 11$. Por su parte, para que se satisfaga la segunda restricción, $40 - 1 E_s^* > 20 - 1 = 19$, de donde $E_s^* < 21$. Basta por tanto que $11 < E_s^* < 21$ para que actúe la educación superior como señal.

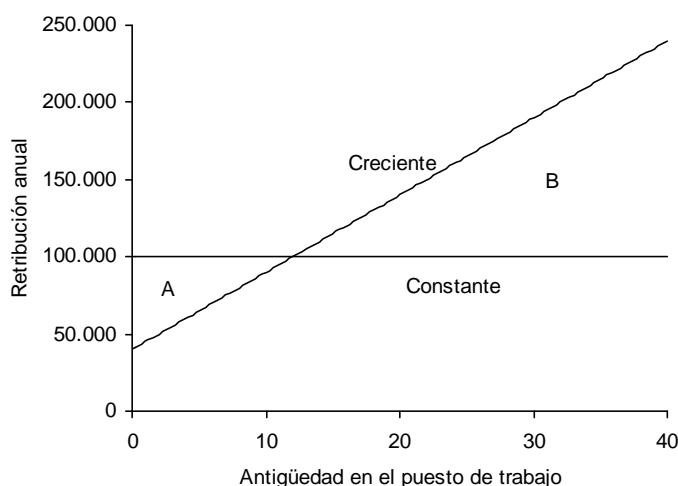
4.2. La configuración de procesos autoselectivos

Tanto al diseñar el contrato de empleo como al definir otros muchos parámetros organizativos, los empleadores están haciendo que los empleos que ofrecen sean más o menos atractivos para tipos muy diversos de trabajadores potenciales. De este modo, consiguen autoseleccionar a personas con atributos diferentes, relacionados tanto con su rendimiento como con las más diversas dimensiones de sus preferencias.

Más cercano a nuestros intereses son los procesos de autoselección que fomenta la retribución variable. Por un lado, el pago de un salario cuyo importe está ligado a un indicador de rendimiento autoselecciona a los más competentes. Por otro lado, si la medida del rendimiento incluye efectos aleatorios, no controlables por el trabajador, la remuneración variable es más atractiva para aquellos empleados menos aversos al riesgo, y serán éstos los seleccionados de forma automática al ofrecer puestos que paguen sueldos con esas propiedades.

Veamos ahora con mayor detalle el efecto autoselectivo del aplazamiento de la remuneración. Para analizar este papel de la remuneración diferida, comparemos dos puestos de trabajo idénticos que difieren tan sólo en que en uno de ellos la retribución no varía a lo largo del tiempo, mientras que en el otro es creciente con la veteranía. Pensemos, por ejemplo, que a un amigo economista recién licenciado le ofrecen dos puestos de trabajo. Por un lado, “Constante, S.A.”, le paga un salario de 100.000 euros anuales durante toda su vida laboral, que estimamos tiene una duración de 40 años (el salario es, pues, $S_{c,t} = 100.000$). Por otro lado, “Creciente, S.L.” le ofrece un salario de entrada más bajo, tan solo 40.000 euros anuales, pero que irá creciendo a razón de 5.000 euros al año (de modo que el salario será en este caso $S_{p,t} = 40.000 + 5.000(t-1)$, para $t = 1, 2, \dots, 40$). La Figura 6.2 representa cómo evolucionarán a lo largo del tiempo las remuneraciones de los empleos a los que puede acceder nuestro joven licenciado.

Figura 6.2. Evolución de los salarios anuales en función de la antigüedad para dos puestos de trabajo



Para analizar qué opción le conviene supongamos que todos los problemas contractuales están resueltos perfectamente, de modo que no se plantean las complicaciones habituales, en cuanto a asimetrías informativas, sino que tanto el valor del trabajo aportado como los salarios recibidos a cambio son perfectamente seguros. En estas condiciones, para valorar y comparar ambas retribuciones, basta con expresarlas en una unidad común, ponderando tan solo el hecho de que proporcionan salarios diferentes en momentos distintos: Constante paga más en los primeros años y Creciente en los últimos. Para valorar sumas de dinero disponibles en momentos distintos del tiempo, hemos de calcular su valor equivalente

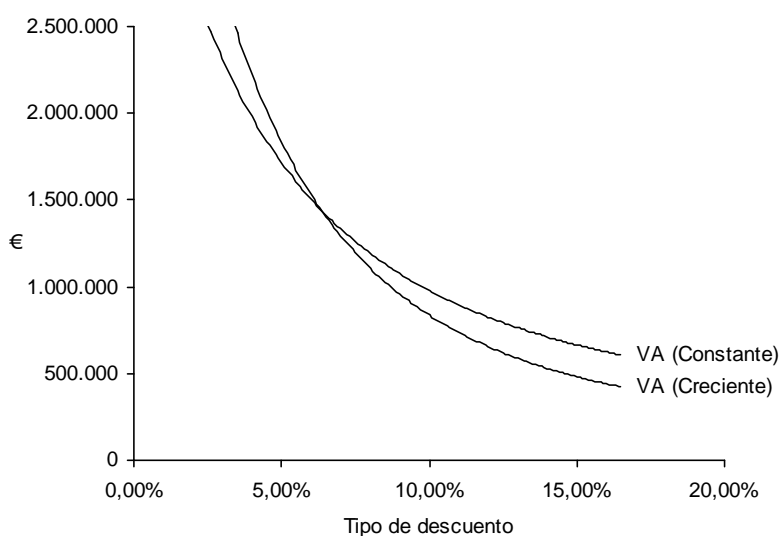
en un mismo instante. Generalmente, se expresa esta equivalencia en el presente y se habla entonces de valor actual. En nuestro caso, los valores actuales de ambos salarios vendrán dados por las expresiones⁵:

$$VA(\text{Constante}) = \sum_{t=1}^{40} \frac{100.000}{(1+r)^t} = 100.000 \frac{(1+r)^{40}-1}{r(1+r)^{40}}$$

$$VA(\text{Creciente}) = \sum_{t=1}^{40} \frac{40.000+5.000(t-1)}{(1+r)^t} = \left(240.000 + \frac{5.000}{r}\right) \frac{(1+r)^{40}-1}{r(1+r)^{40}} - \frac{200.000}{r}$$

Funciones que se representan a su vez en la Figura 6.3. Observamos que los individuos con una tasa de descuento del 6,37 por 100 son indiferentes entre ambos empleos. Para ellos, las dos sumas de dinero representadas por los dos triángulos de la Figura 6.2 proporcionan el mismo valor actual. En cambio, para los individuos con una tasa de descuento inferior a dicha cifra la oferta de Creciente es mejor que la de Constante. Se trata de individuos para los cuales tiene un coste relativamente más bajo el sacrificar consumos actuales a cambio de consumos futuros, y por eso valoran más una retribución aplazada como la de Creciente. En cambio, a los individuos con una alta tasa de descuento les cuesta mucho sacrificar el consumo actual y preferirán trabajar para Constante.

Figura 6.3. Valores actuales de las dos ofertas salariales en función de la tasa de descuento



El aplazamiento de la retribución favorece que se autoseleccionen y se contraten empleados con un bajo tipo de descuento. Este efecto resulta especialmente positivo para el ejercicio de aquellas actividades en las que la mala actuación del trabajador le reporte ganancias a corto plazo a cambio de una eventual pérdida de ingresos o reputación en el futuro. En otras palabras: una situación de posible riesgo moral confrontará a nuestro joven amigo con un dilema cuyas consecuencias retributivas tienen una estructura temporal similar a las que habrá tenido en su día para él mismo la decisión de elegir el empleo. Ambos conjuntos de consecuencias están sesgados en la misma dirección, con privilegio del futuro sobre el presente. Por ello, como en su día habrá mostrado preferencia por el futuro —o, mejor

⁵ Por simplicidad, el cálculo se basa en pagos discretos, de modo que $VA(\text{Constante})$ se calcula como valor actual de una renta anual constante pospagable de 100.000 euros y $VA(\text{Creciente})$ de una renta pospagable de progresión aritmética cuyo primer término es 40.000 euros y su razón 5.000 euros.

dicho, habrá descontado en escasa medida el aplazamiento de las compensaciones futuras—, es probable que decida en el mismo sentido una vez esté ejerciendo la profesión, y, por tanto, se comporte con propiedad. (Obviamente, el argumento requiere no solo que las preferencias sean diferentes entre individuos, sino también que éstos las mantengan constantes durante su vida).

5. Función retributiva

Con el concepto “función retributiva” haremos referencia a la relación entre el rendimiento del trabajador y su retribución. En la base de muchos esquemas retributivos figura la idea de que el factor fundamental para motivar el esfuerzo es la existencia de una relación positiva entre el esfuerzo o el rendimiento y la compensación, y no el nivel de ésta. Bien entendido, dicha relación puede establecerse de forma más o menos explícita. Por ejemplo, en un trabajo contratado a destajo se tiene una relación totalmente explícita y definida. En otros casos, la conexión es más sutil. Un ejemplo de esto último se observa en los sistemas basados en el ascenso o la promoción jerárquica; en ellos, la compensación por un alto rendimiento se puede entregar en un plazo muy largo. Otros mecanismos implícitos incluyen la amenaza de despido y la concesión de pensiones. El carácter más o menos explícito de los incentivos tiene considerable importancia. Tanto es así que en la polémica sobre si los incentivos son o no convenientes, de hecho se discute más sobre el plazo idóneo de evaluación que sobre la conveniencia de relacionar compensación y rendimiento.

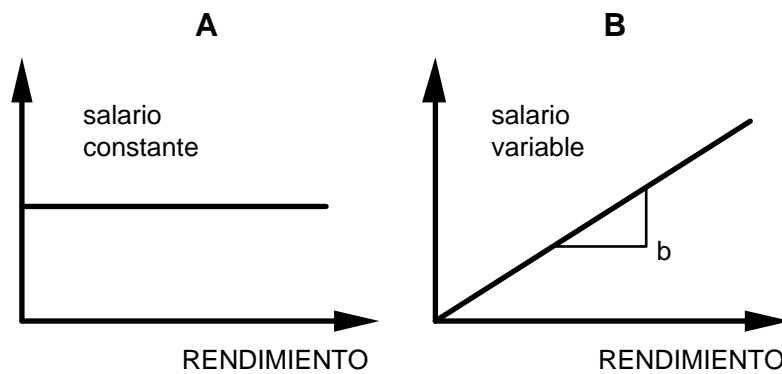
Veremos primero una descripción de las funciones más elementales, que conectan la compensación con el rendimiento a corto plazo, discutiendo también las limitaciones de la remuneración por rendimiento. Más adelante, analizaremos los sistemas de motivación a largo plazo.

5.1. Tipos básicos de retribución variable con el rendimiento

Destajos y comisiones

La función variable pura, en la que todo el salario es directamente proporcional al rendimiento (parte *B* de la Figura 6.4), se corresponde con el destajo simple y con la retribución característica de los comisionistas comerciales independientes. Debido a la restricción institucional que impone la legislación de salario mínimo, sería inviable una retribución estrictamente proporcional con el rendimiento, sin ninguna parte fija.

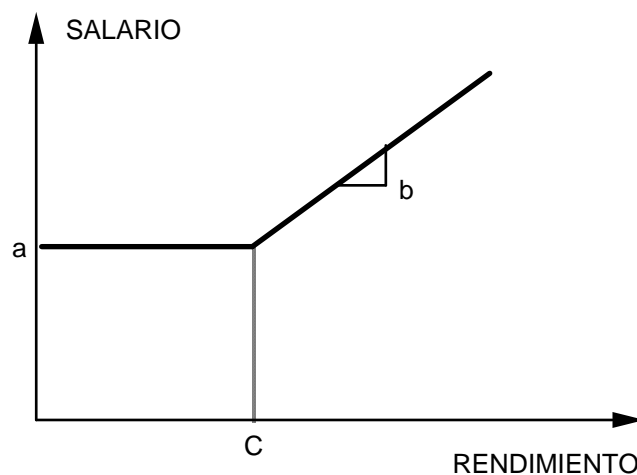
Figura 6.4. Salario fijo (A) y variable (B) con el rendimiento



Retribución variable con mínimo asegurado

Por diversos motivos (sobre todo las dificultades que existen para salvaguardar eficazmente la medida del indicador de rendimiento y la posible mayor aversión relativa al riesgo por parte del trabajador), es frecuente que en los sistemas retributivos se entremezclen elementos de retribución fija y variable. El sistema más abundante es quizá el de remuneración variable con cuota. La Figura 6.5 muestra una función retributiva de este tipo, en la que la compensación es constante hasta que el trabajador alcanza un cierto rendimiento, C , y variable para rendimientos superiores al mismo. En otras palabras, la retribución tiene un componente fijo, a , al que se añade, a partir de un cierto grado de rendimiento C , otro componente, variable acorde con dicho rendimiento a una tasa b . Este sistema es muy utilizado para labores comerciales, con la cuota establecida en función de las ventas.

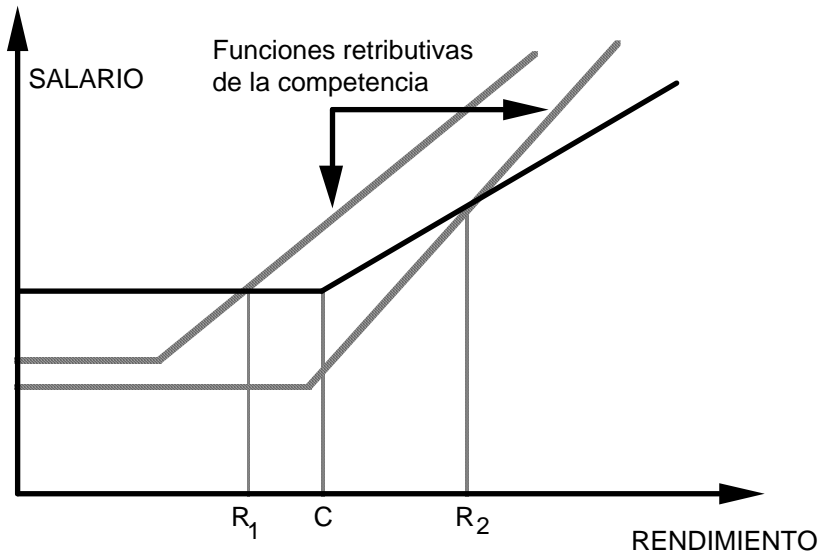
Figura 6.5. Salario variable con una parte fija, C .



Competencia en compensación mixta

Con una retribución de tipo mixto, es posible sufrir competencia por parte de otras empresas que ofrezcan a los empleados una retribución como la representada en la Figura 6.6 por las curvas de trazo discontinuo. Tendrá como consecuencia, una selección entre los empleados. Si no se le pone remedio, los mejores empleados —aquellos que rinden por encima de R_1 y R_2 en cada caso— tenderán a dejar la empresa y ésta se quedará con los menos productivos.

Figura 6.6. La pérdida de empleados retribuidos con un salario variable con mínimo asegurado.



Uso de premios y castigos

Las empresas emplean con mayor frecuencia premios que castigos en sus relaciones laborales. Los psicólogos han intentado explicar este fenómeno recurriendo a asimetrías perceptivas comprobadas empíricamente (Kahneman y Tversky, 1979; y Tversky y Kahneman, 1981). Según esta teoría, las personas preferiríamos ofertas del tipo “salario de 1.000 euros más 10 euros de prima por artículo vendido” que no “salario de 2.000 euros menos una multa de 10 euros por cada artículo que deje de vender por debajo de 100, con un mínimo garantizado de 1.000 euros”. Aunque en ambos casos, la función retributiva sea idéntica (1.000 euros más 10 euros por el número de artículos vendidos). Sin embargo, se ha comprobado empíricamente que, ante comparaciones similares, solemos optar sistemáticamente por la que resulta *aparentemente* más positiva.

Incentivos mediante asignación selectiva de puestos y tareas

Uno de los incentivos más poderosos que funciona posiblemente en todas las organizaciones, incluso en aquellas cuyos sistemas de compensación son aparentemente más igualitarios, es la asignación de puestos y tareas más o menos penosas en función de algún criterio de rendimiento, considerando como tal también a la antigüedad cuando el empleo no es totalmente fijo. El papel de esta forma de compensación variable tiende posiblemente a ser infravalorado debido a las dificultades que plantea su tratamiento. Según se asignen tareas o puestos se suele estar ante sistemas de evaluación subjetivos u objetivos. Un ejemplo típico de asignación de tareas es el del jefe de servicio de un departamento de cirugía, que al asignar médicos a intervenciones determina lo penoso que es el trabajo y el grado en que éste permite acumular experiencia. En algunos casos, la libertad del empleador o superior jerárquico para determinar subjetivamente tareas y nivel de aprendizaje de los empleados puede favorecer conductas oportunistas, sobre todo cuando el empleador no tiene incentivos para maximizar la productividad de sus empleados. Solía ser éste el caso de los hospitales públicos italianos, en los que se otorgaban escasas responsabilidades a los médicos jóvenes, probablemente para no mejorar sus oportunidades fuera del hospital y utilizarlos internamente como mano de obra barata durante el mayor tiempo posible.

Estos problemas se alivian, obviamente, con sistemas de asignación automática de puestos, como la elección de puestos en un escalafón reglado de antigüedad o de mérito objetivo.

Aplicación 6.3. La excesiva retribución de los directivos

Los elevados salarios de los puestos directivos no parecen guardar a menudo mucha relación con la productividad. Además, en este terreno existen variaciones notables entre distintos países, siendo dichos salarios muy elevados en los Estados Unidos y poco en Japón. Se ha intentado explicar los grandes aumentos que experimentan los salarios de los directivos con cada ascenso como si éstos trabajasen bajo un sistema de incentivos del tipo de un torneo deportivo (Lazear y Rosen, 1981). En éstos, la diferencia entre la retribución del ganador y la del segundo clasificado tampoco parece guardar relación con sus respectivas productividades sino más bien con el deseo de motivar la competencia entre todos los participantes.

5.2. Limitaciones de la retribución por rendimiento

Una compensación monetaria que varíe con el esfuerzo o el rendimiento parece, en principio, más eficaz que otros sistemas alternativos de remuneración. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que los incentivos en metálico y a corto plazo representan un papel poco importante en la práctica empresarial, incluso en países como los Estados Unidos. Esto es cierto incluso en aquellas empresas que califican su sistema retributivo como variable en función del rendimiento, así como para ejecutivos, grupo que se puede considerar más favorable a la retribución variable.

Este escaso uso de los incentivos, sobre todo de los ligados al rendimiento a corto plazo, es imputable generalmente a que la medida de éste es insatisfactoria, por lo cual la remuneración variable suele originar consecuencias indeseables. Como tendremos ocasión de examinar de manera más formal en el capítulo #, el indicador de rendimiento suele ser incompleto y, además, se ve influido por causas no controlables por el trabajador. Su carácter incompleto suele llevar a que las dimensiones más cualitativas del rendimiento se incentiven poco y se les dedique poco esfuerzo. Si estas variables cualitativas son importantes, puede ser preferible una retribución escasamente variable.

Además, en caso de emplear una remuneración por rendimiento ha de mantenerse una vigilancia constante, pues nunca se sabe cómo puede evolucionar un sistema de incentivos potente. Los incentivos mueven a la gente en su propio beneficio, pero es imprevisible qué vías van a encontrar para lograrlo. Es normal por ello que se produzcan aberraciones y que éstas aumenten con el transcurso del tiempo, al ir aprendiendo los empleados cómo manipular los incentivos en su propio provecho. La actitud del gerente ha de estar presidida por dos principios: prudencia en el diseño y vigilancia constante de qué nuevas respuestas están siendo utilizadas para lograr las primas sin ejercer el esfuerzo correspondiente.

Asimismo, cuando el indicador de rendimiento se ve afectado por causas ajenas a la voluntad del trabajador, éste asume un riesgo que escapa a su control. Si, además, es relativamente más averso al riesgo que su empleador, la remuneración variable origina un coste al hacerle cargar con dicho riesgo. En definitiva, produce incertidumbre: “el obrero no sabe si podrá pagar el alquiler o las letras a fin de mes”. Analizaremos este aspecto en la sección #.

No olvidemos, por último, que si bien la retribución independiente del rendimiento a corto plazo parece desaprovechar la posibilidad de emplear incentivos económicos para motivar un mayor esfuerzo, a menudo posibilita estructuras de incentivos más

complejas, que favorecen relaciones de empleo a más largo plazo, así como una evaluación más subjetiva del rendimiento, la cual reduce la tentación que llevaría al trabajador a aprovechar los fallos del sistema de evaluación objetiva del rendimiento a corto⁶. Por ejemplo, una política sin incentivos a corto pero con decisiones de ascensos en función del rendimiento puede comportar en realidad una remuneración muy variable a largo plazo. Son reveladoras, en este sentido las prácticas de las empresas japonesas respecto a sus empleados permanentes, tratadas en la Aplicación 6.5.

¿Es eficaz la retribución por rendimiento?

A veces, se afirma que los incentivos monetarios son inoperantes porque el trabajador, en respuesta a los incentivos, se centra demasiado en un ejercicio estrecho de su tarea, pero primando el logro de los indicadores que la empresa se ve obligada a utilizar para estimar su rendimiento. Ciertamente, estas aberraciones que provocan los sistemas de incentivos son una prueba de su eficacia, de su capacidad para motivar o modificar la conducta. No obstante, también constituyen quizá su limitación central: a menudo es necesario tolerar como mal menor un esfuerzo, un rendimiento y un salario reducidos para evitar males mayores.

Se suele señalar también como un efecto nocivo de los incentivos que el trabajador ve reducido su interés intrínseco, o sentido de logro y realización personal en el trabajo. Esta crítica tiene cierta fuerza si, más que al uso de incentivos, se refiere exclusivamente a los incentivos de tipo monetario. Es necesario tener en cuenta, en esta línea, que no conviene utilizar este tipo de incentivos (y en general, cualquier tipo de premio o compensación excesivamente explícita) para motivar conductas situadas fuera del ámbito habitualmente considerado como económico⁷.

Sin embargo, es cuestionable —tanto desde el punto de vista teórico como empírico— que exista una relación positiva entre la compensación independiente del rendimiento y la moral de los trabajadores. Cabe incluso argüir, en sentido opuesto, que la igualdad retributiva puede dañar la moral, al retribuir con independencia del rendimiento y del esfuerzo. Es ilustrativa la frase de un ejecutivo que decía: “Para ser justo con mi gente, tengo que hacer diferencias entre ellos”.

5.3. La gestión de los sistemas de remuneración variable

Por su tendencia a generar consecuencias imprevistas, los sistemas de remuneración por rendimiento requieren una gestión cuidadosa. Veamos, como ilustración, dos ejemplos característicos: la reasignación de rendimiento entre períodos o trabajadores y el uso de topes máximos a la retribución variable.

La reasignación artificial del rendimiento

La retribución variable con una retribución mínima asegurada, descrita en la sección 5.1, presenta como desventaja característica el que tiende a generar una reasignación artificial del rendimiento. Se manifiesta este fenómeno cuando el empleado o el departamento al que se retribuye con ella consiguen variar de modo alternativo a lo largo del tiempo su rendimiento o, al menos, el indicador que lo mide.

Por ejemplo, imaginemos que un vendedor es retribuido con un sueldo fijo de 2,000 euros mensuales más un porcentaje del 10% del exceso de margen comercial obtenido por la tienda en las ventas del vendedor por encima de un mínimo de 90.000 euros. Si la venta genera regularmente un margen de 100.000 euros, su retribución mensual sería de 3.000 euros. Si el vendedor consigue mover ventas o, al menos, su contabilización entre

⁶ Véase, por ejemplo, Baker, Gibbons y Murphy (1994) quienes analizan que la retribución variable objetiva puede dañar los contratos de incentivos implícitos.

⁷ Véase sobre este punto Frey (1992, en especial el capítulo 10, pp. 153-169).

meses, logrará aumentar sus ingresos. Por ejemplo, si mueve un 20% de las ventas, de forma que el margen pase a ser de 80.000 y 120.000 en los meses pares e impares respectivamente, sus ingresos serían de 2.000 y 5.000 euros, con un promedio de 3.500 euros. En suma, para burlar el sistema y ganar más dinero con el mismo esfuerzo, le basta con rendir o contabilizar ventas en una secuencia desigual. Obviamente, cuanto más dispar logre hacer su rendimiento a lo largo del tiempo, mayor será en promedio el componente variable de su remuneración.

Esta reasignación de rendimientos para obtener primas es muy común en la función de ventas, así como en tareas de construcción y montaje, en las que el rendimiento se mide por el volumen de obra construido. La reasignación no se realiza necesariamente entre períodos de tiempo. Para un mismo período, se puede efectuar respecto a distintos centros de trabajo o empleados. Por ejemplo, en unos grandes almacenes se implantó hace años un sistema de incentivos según el cual a los empleados de cada sección se les pagaba, además del salario fijo, una prima en cuyo cálculo se tenía en cuenta de forma más que proporcional el exceso de ingresos obtenido por cada una de sus cajas sobre una cuantía prefijada. (En una variante del sistema, tanto mínimos como primas eran individuales). Al cabo de unos meses, se observó que cada sección concentraba en una sola caja la mayor parte de sus cobros, mientras que las demás no alcanzaban el mínimo prefijado. Con ello, lograban maximizar el importe de la prima y, por tanto, su remuneración.

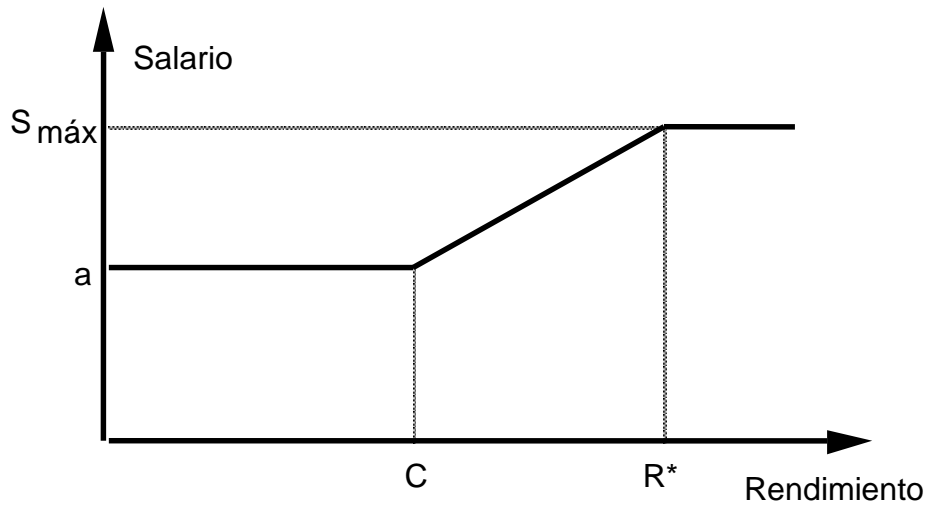
Una solución es cambiar la variable con la que se mide el rendimiento. En el caso de las ventas, en vez de medir el rendimiento con el volumen de pedidos, puede hacerse con el de envíos o embarques del producto. Con ello, se dificulta que el vendedor se ponga de acuerdo con el cliente, ya que éste habría de aceptar un cambio en la fecha de recepción de la mercancía. Pero el remedio puede ser peor que la enfermedad si los vendedores empiezan a manipular los propios envíos contra la voluntad real de los clientes o el interés de la empresa. Para ello, pueden, por ejemplo, informarles o engañarles acerca de una inminente subida de precios. Este riesgo es tanto más grave cuanto más alta sea la rotación de los vendedores en la empresa.

Otra solución sería alargar el período de cálculo del incentivo, de modo que, por ejemplo, se pague la compensación variable al cabo de cada año. En contextos de pedidos frecuentes, al trasladarse el problema a un juego entre años, suele volverse menos peligroso. Presenta, sin embargo, el inconveniente de que el incentivo es menos potente, al distanciarse la compensación del esfuerzo. Para remediarlo, se suele pagar a cuenta parte del incentivo anual previsto, en pagos mensuales a cuyo total se añade anualmente la diferencia hasta el incentivo que corresponde a las ventas reales. Por ejemplo, los fabricantes de coches suelen pagar periódicamente a sus concesionarios una parte de los descuentos con los que les incentivan las ventas y la calidad de servicio antes de averiguar su rendimiento anual y ajustar el pago anual.

El uso de topes en los incentivos

Una práctica común consiste en establecer un tope ($S_{m\acute{a}x}$) a la retribución total en las funciones de compensación variable (Figura 6.7). Se le suele criticar porque desanima a los mejores empleados, los capaces de superar el rendimiento R^* a partir del cual no se eleva la compensación. Además, si los incentivos están bien calculados, debería ser rentable superarlo.

Figura 6.7. Salario variable con dos límites, mínimo y máximo



Como justificación, se suele aducir el deseo de evitar que algunos subordinados superen la retribución de sus superiores jerárquicos, y que éstos demanden mayor retribución; y la sospecha de que el rendimiento observado obedece a un defecto del sistema de medida, y de que, en particular, el rendimiento más alto sólo es posible sacrificando la calidad u otras variables.

En ambas posibilidades, la raíz del problema son los defectos del sistema de medida y compensación. Por ello, antes de poner techo a la compensación variable, conviene, cuando menos, revisar si son subsanables tales defectos previos. Por un lado, pensar si no será la función compensatoria del jefe la que está mal diseñada, modificarla para hacer que su retribución aumente con la de sus subordinados, contemplar como posible que un subordinado gane más que su jefe —evitando a la vez tener que usar el ascenso como único premio de los competentes, lo que conduce, entre otros problemas, a que se cumpla el conocido “principio de Peter”, como se analiza en la sección 7.2—. Por otro lado, sería conveniente, aunque a menudo sea imposible, mejorar la capacidad del sistema de medida del rendimiento para interiorizar posibles aberraciones, como el sacrificio de aspectos cualitativos para lograr rendimientos muy elevados.

6. La evaluación del rendimiento

La retribución en función del rendimiento puede basarse en una estimación de éste dotada de un grado muy variable de objetividad, según el grado en que repose en indicadores de naturaleza cuantitativa especificados con antelación. En realidad, se tiene un espacio continuo: En el extremo de lo objetivo, se encuentran desde el destajo puro en función de la cantidad producida hasta las primas basadas en el beneficio contable; en el extremo opuesto, se sitúa la distribución enteramente discrecional de primas por el superior jerárquico.

6.1. La evaluación objetiva

Los sistemas objetivos de evaluación del rendimiento originan dos tipos principales de problemas, que derivan de sus dificultades para medir el rendimiento efectivo y para cambiar el sistema.

La medida del rendimiento

La medida objetiva hace necesario elegir un indicador de rendimiento. Ello favorece que se produzcan aberraciones, de manera que el empleado, tras un tiempo suficiente para descubrir cómo burlar el sistema, consigue el incentivo sin obtener un rendimiento efectivo —por ejemplo, sacrificando la calidad por la cantidad, cuando el incentivo se basa sobre ésta—. Esta tensión conduce a que el sistema de medida haya de hacerse más complejo, con el fin de interiorizar en el empleado esas aberraciones, y que sea necesario controlar permanentemente la aparición de nuevas aberraciones. Como ponen de relieve los ejemplos de la Aplicación 6.4, conviene tener siempre presente que las personas somos ingeniosas, sabemos “buscarnos la vida”.

Aplicación 6.4. Dos ejemplos de aberraciones objetivas

Taxis vacíos. “La Unión Soviética proporcionaba numerosos ejemplos donde el poner énfasis sobre uno o dos aspectos del sistema de medida conducía a un comportamiento ineficiente, que se centraba en una parte sin considerar el objetivo global de la organización. Ilustra el problema el caso de un sistema de incentivos para taxistas, basado en los kilómetros recorridos. Pronto los suburbios de Moscú se vieron llenos de taxis vacíos recorriendo las avenidas para engordar sus primas. En respuesta a plusas basados en estándares de toneladas, una fábrica moscovita de lámparas las produjo cada vez más pesadas, hasta que comenzaron a venirse abajo los techos” (Horngren, 1972, p. 156).

Incentivos bélicos. Durante la guerra del Vietnam, a un experto en Dirección por Objetivos y a la sazón Ministro de Defensa de los Estados Unidos, Robert McNamara, se le ocurrió emplear el número de bajas del enemigo como indicador de eficiencia. Al parecer, el sistema contribuyó a las matanzas de civiles, con el fin de inflar las estadísticas de rendimiento.

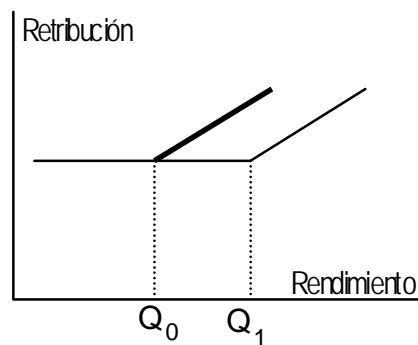
Dificultades para cambiar los incentivos

Los sistemas objetivos son difíciles de cambiar, pues los cambios pueden generar suspicacias sobre si obedecen a una mejora tecnológica o a una mayor exigencia: si se mantiene o se eleva el rendimiento considerado como estándar. Por ese motivo, tales sistemas suelen considerarse menos adecuados para empresas que, por experimentar un rápido cambio tecnológico, necesitan cambiarlos con frecuencia.

Una versión de este problema es el que se conoce en la literatura económica como “efecto trinquete”⁸. En situaciones repetitivas, el establecimiento del estándar de rendimiento origina un problema grave: si el agente teme que un alto rendimiento actual conduzca a una elevación del estándar futuro, el sistema de incentivos pierde eficacia. En esos casos, es esencial salvaguardar el sistema, garantizando que solo se revisarán los estándares cuando esté justificado por cambios tecnológicos. Lógicamente, es difícil generar la confianza suficiente para evitar malentendidos en este asunto. La estadounidense Lincoln Electric es el paradigma de empresa en que los estándares han sido tradicionalmente mantenidos a salvo de oportunismo: nunca cambia los estándares a menos que se introduzca una maquinaria nueva o un método más eficaz (Milgrom y Roberts, 1992, p. 236).

⁸ Véase Weitzman (1980) y Freixas, Guesnerie y Tirole (1985).

Figura 6.8. Ejemplo de cambio en un sistema de evaluación objetiva del rendimiento.



Explicación: Se tiene en este ejemplo un salario compuesto por una parte fija más una prima variable ligada al rendimiento a partir de un cierto mínimo, Q_0 . En tales condiciones, cuando el cambio técnico — por ejemplo, la introducción de una nueva máquina, o una mejora en los procesos— hace conveniente modificar el rendimiento mínimo Q_0 , pasando a Q_1 , se pueden originar malas interpretaciones y desconfianza por parte de los empleados.

6.2. La evaluación subjetiva

Por su parte, la evaluación subjetiva del rendimiento también sufre inconvenientes. De entrada, su implantación suele ser rechazada tanto por los supervisores y mandos intermedios, que suelen encargarse de aplicarla, como por los subordinados sobre quienes recae. Además, no está libre de aberraciones, desde el uso de criterios heterogéneos e incluso arbitrarios por distintos directivos hasta la adaptación perversa de los subordinados a los deseos de sus jefes.

Los empleados suelen juzgarla injusta, ya que cada uno se considera a sí mismo más productivo que sus compañeros. Además, suelen tener poca confianza en que sus jefes sean imparciales.

Cuando se introducen incentivos basados en evaluaciones subjetivas, los mandos intermedios encargados de aplicarlos suelen resistirse y tienden a evaluar como “normal” el rendimiento de todos sus subordinados, sin distinguir entre los más y menos productivos. Con frecuencia, los sistemas acaban así en un “café para todos” en el que se paga la misma prima por productividad a todos los empleados. Esta resistencia a distinguir posiblemente sea, al menos en parte, consecuencia del rechazo que suscita en los subordinados. Si, como parece, los empleados tienden a valorarse por encima de la media, es lógico que sus jefes teman hacer explícita la valoración que les merecen: mientras que los malos se sentirán tratados injustamente, los buenos no se sentirán especialmente agradecidos. La evaluación tenderá a generar conflictos y al final puede que el jefe les inspire en promedio menor confianza.

Un dato importante en este sentido es que las primas con evaluación subjetiva suelen repartirse de forma más igualitaria la primera vez que se aplica un sistema de este tipo y, por el contrario, de forma menos igualitaria al aumentar el valor de las primas. Parece como si el hacer diferencias implicara un coste fijo para el evaluador, quien por ello sólo estaría dispuesto a distinguir cuando está seguro de que va a poder seguir haciéndolo y sólo a partir de cierto volumen total de primas. Por ello, al introducir estos sistemas, es importante gestionar el temor de los mandos intermedios a que la política de incentivos no sea duradera —una situación habitual en la

Administración Pública—, y por ello no les compense hacer explícita la valoración relativa que les merecen sus subordinados.

Es necesario considerar también que la evaluación subjetiva no escapa a la cadena de incentivos y aberraciones que caracteriza a la evaluación objetiva. La versión subjetiva del problema se deriva de que todo evaluador utiliza criterios e indicios más o menos razonables de rendimiento —puntualidad, llevar corbata, estar dispuesto a hacer horas extra—, criterios que los empleados terminan descubriendo, adaptando a ellos su conducta. Es importante también el unificar esos criterios cualitativos de evaluación subjetiva, de manera que los utilizados sean los relevantes para la organización. Para esto último, se intenta educar a los evaluadores y se les proporcionan cuestionarios estándar que han de seguir al efectuar cada evaluación individual. Es también frecuente que la evaluación se efectúe en conexión con una entrevista personal con el empleado. Y que la tarea de evaluación, a su vez, sea un elemento esencial en el rendimiento del propio evaluador. Algunas empresas establecen este principio con claridad: “Se te evaluará por la calidad de tu evaluación”.

7. El diseño y gestión de carreras profesionales a largo plazo

En muchas organizaciones y sobre todo para puestos caracterizados por una importante inversión en capital humano, es frecuente que la retribución varíe sólo en el largo plazo y como consecuencia de decisiones específicas, mayormente ascensos. Es fundamental entender que esta ausencia de variabilidad a corto plazo no significa que la compensación varíe poco con el rendimiento. Para juzgar la variabilidad, es necesario conocer cómo cambia el valor actual de la retribución futura al hacerlo el rendimiento. Si, por ejemplo, los ascensos representan cambios sustanciales en la compensación, ésta puede ser muy variable con el rendimiento, aun cuando a corto plazo no se observe variación alguna.

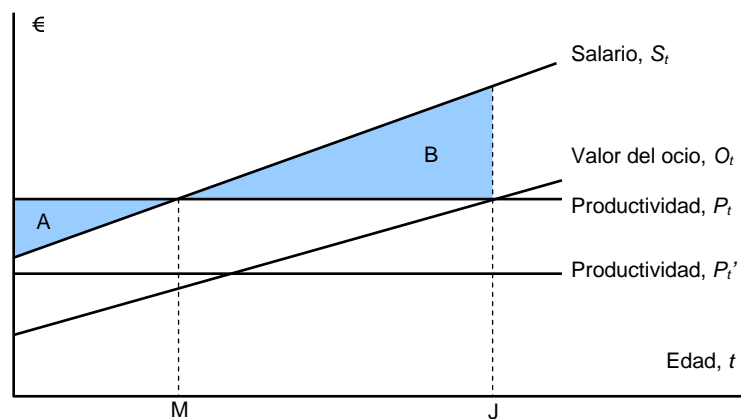
7.1. La retribución mediante cuasi-rentas: remuneración aplazada

Es posible racionalizar buena parte de las pautas de ascensos y de aumentos salariales por antigüedad como formas de retribución aplazada, cuya consecuencia común es que durante buena parte de su vida laboral, el trabajador percibe un salario superior al que podría percibir en cualquier otro empleo alternativo. (Se habla así de que el trabajador percibe “cuasi-rentas”, término que designa el exceso de retribución por encima de la necesaria para retener cualquier recurso productivo en su utilización actual). Surgen con ello dos posibles efectos: que se logre incentivar un mayor rendimiento y que se favorezca la auto-selección de un cierto tipo de trabajadores (asunto ya tratado en la sección 4.2).

La Figura 6.9 representa la evolución de la productividad (con dos posibles niveles, P_t y P_t'), el salario (que puede ser creciente, S_t , o constante, en cuyo caso será igual a P_t) y el valor alternativo del tiempo (O_t) de un trabajador hipotético. Es razonable pensar que en muchas situaciones un salario creciente, como S_t , motive una mayor productividad que un salario constante, como P_t . En este caso, ambas partes, empleador

y empleado, tienen interés en pactar un contrato con retribución creciente. Dado que la contratación es competitiva, el valor actual del salario creciente, S_t , ha de ser igual al valor actual de la productividad, P_t . De este modo, el empleador no pierde, pues el exceso de salario en la segunda parte de la vida laboral se compensa con la reducción de salario en la primera parte. Además, el trabajador gana el valor de lo que aumente su productividad. Esta pauta retributiva origina una cuasi-renta: en la mayor parte de su vida laboral, el trabajador cobra por encima de su máximo salario alternativo, que será igual a su productividad. Podemos así entender el sistema como que el trabajador invierte A para obtener B en el futuro.

Figura 6.9. Retribución aplazada en el tiempo



Este contrato encierra buen número de problemas cuya solución requiere garantías sólidas que eviten posibles conductas oportunistas. Los dos principales problemas tienen que ver con que el trabajador no rinda lo suficiente para equilibrar los valores actuales de retribución y productividad, y con que el empleador expropie la cuasi-renta B que retribuye su inversión inicial A .

Necesidad de evaluar la productividad

Para que el sistema sea eficaz, es preciso que el trabajador rinda una productividad P_t . Ello exige que, en caso de que incumpla este compromiso y su productividad descienda a P_t' , el empleado sea despedido o vea reducido su salario. En los términos de la Figura 6.9, cabe entender que el trabajador presta una fianza de valor A , con la que asegura que su productividad será alta. Un ejemplo típico en este punto es el de los empleados permanentes de las grandes empresas japonesas, cuya retribución aumenta muy sustancialmente con los ascensos, que, lejos de ser automáticos, tienen una velocidad muy variable que depende de la productividad individual.

Expropiación de las cuasi-rentas del empleado por su empleador

Un conflicto obvio es el que abre la posibilidad de que, llegado el momento M , el empleador se niegue a retribuir al empleado por encima de su productividad. Este riesgo de expropiación puede hacer que sea eficiente una regla interna o legal que obligue a que se despidan antes a los trabajadores de menor antigüedad para evitar que el empleador tienda a despedir a los más veteranos.

Con todo, la garantía principal del empleado suele provenir de que este incumplimiento pondría en peligro el sistema, y haría imposible que el empleador pudiera seguir contratando trabajadores bajo esta pauta retributiva. Esta penalización automática indica en qué situaciones es más probable que se produzca dicha expropiación: cuando el empleador no necesite contratar nuevos trabajadores. Por ello, es más probable que esta fórmula retributiva sea utilizada por empresas con fuertes expectativas de crecimiento, para las cuales dicha penalización sería más gravosa. Esta conjetura concuerda con la experiencia de las grandes empresas japonesas, cuyo sistema de retribución aplazada empezó a deteriorarse cuando se frenó su crecimiento.

En todo caso, un sistema de incentivos basado en el aplazamiento de las remuneraciones y la consiguiente generación de cuasi-rentas requiere una gestión muy consciente de la delicadeza del instrumento, que es muy sensible a las expectativas de los trabajadores y, por tanto, a la sospecha de que el empleador se comporte de forma oportunista y esté incumpliendo sus promesas.

Jubilación forzosa

Adicionalmente, bajo un sistema de retribución aplazada, el empleado desearía seguir trabajando más allá del punto *J* en que es óptimo que no lo haga por ser su productividad inferior al valor alternativo de su tiempo. Por ello, si la retribución aplazada asegura una mayor productividad, es lógico que empleador y empleado pacten de entrada la jubilación forzosa del trabajador. Los empleos “permanentes” de las empresas japonesas proporcionan un ejemplo de interés: la jubilación es forzosa y tiene lugar a una edad relativamente temprana, tal que buen número de trabajadores pasa a trabajar en otras empresas por un salario mucho menor. La práctica corriente en Japón es que el empleador anticipe el momento de la jubilación en épocas de crisis o la posponga en épocas de bonanza. No obstante, esta discrecionalidad es conflictiva, por lo cual requiere un grado de confianza muy elevado entre ambas partes. En ausencia de esta confianza, pueden utilizarse pautas automáticas, que reducen el conflicto, pero impiden optimizar el uso de los recursos. Se puede plantear un problema similar al que origina la retribución aplazada en cuanto a la edad de jubilación respecto a las horas o días trabajados. Cuando la retribución por hora o por día es superior al valor alternativo del tiempo, los trabajadores pueden preferir trabajar más horas o días de lo que es óptimo para su empleador. De nuevo, es aplicable el caso japonés, donde se observa una proliferación de las horas extraordinarias y unos períodos vacacionales relativamente cortos.

7.2. Problemática de los sistemas de ascensos

En muchas organizaciones, los aumentos retributivos van ligados a ascensos de categoría. En tales casos, el ascenso no sólo incentiva sino que asigna los empleados a cada nivel jerárquico. Como consecuencia, los sistemas basados en ascensos suelen presentar dos deficiencias⁹, derivadas de que o bien el ascenso motiva poco, porque la posibilidad de ascenso depende de factores que no están bajo el control de los empleados; o bien, para lograr que los ascensos sean motivadores, se nombran empleados poco competentes.

Desventajas del ascenso como motivador

El efecto motivador del ascenso es función de la *probabilidad de ascenso*, que depende, a su vez, de algunos factores no controlables por el empleado, relacionados con factores como:

⁹ Véase Baker *et al.*, 1988, pp. 599 y ss.

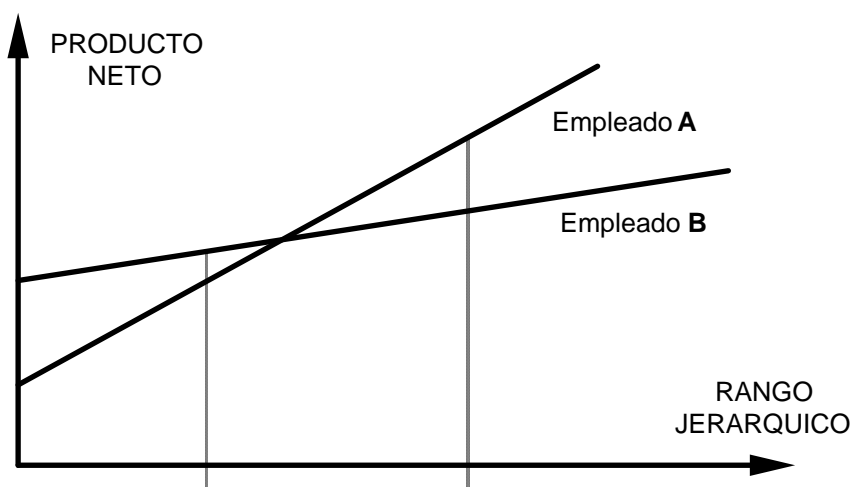
- La identidad, el horizonte temporal, y la probabilidad de ascenso del superior jerárquico inmediato, ya que el ascenso del jefe crea un vacante que, a menudo, lleva al ascenso de alguno de sus subordinados.
- Que el trabajador tenga una cualificación aceptable para el ascenso, y que previamente no haya fallado en obtenerlo. Si, por el contrario, ha visto cómo en varias ocasiones eran ascendidos colegas de su mismo nivel, terminará por entender que su probabilidad de ascenso es nula, por lo que no estará motivado.
- La situación y características de la organización. El sistema de ascensos funciona peor, ya que proporciona menos oportunidades, y hace más necesario utilizar algún tipo de primas: en los niveles más altos de la escala jerárquica, cuanto menor es el tamaño y el número de niveles jerárquicos; y cuando la empresa crece poco, ya que, en este caso, el número de puestos vacantes es reducido.

Las soluciones propuestas a veces a estos problemas consisten en aplicar rémoras a los mejores o añadir aleatoriedad a las decisiones de ascenso. Estas soluciones perjudican, obviamente, el fin motivador básico del sistema.

El “Principio de Peter”

El ascenso desempeña dos funciones: por un lado, sirve como incentivo, y, por otro, nombra personal para el puesto de trabajo superior, que frecuentemente tiene carácter directivo. Existe una contradicción básica entre ambas funciones. Para que el ascenso sea un motivador eficaz, es necesario ascender a los escalones superiores a los trabajadores que han mostrado ser más eficientes en los inferiores. Sin embargo, cuando los puestos de trabajo requieren cualidades diferentes en ambos niveles, nada garantiza que los buenos en el escalón inferior lo sean en el superior, y ello conduce a que no siempre se ascienda a la persona más cualificada para desempeñar el puesto.

Figura 6.10. Producto neto para empleados de diferentes características en cuanto a su rendimiento potencial en diferentes niveles jerárquicos. Dentro de un sistema de ascensos basados en los méritos previos, el empleado A nunca llega a demostrar su valía directiva.



Fuente: Baker *et al.* (1988, p. 603).

Este problema ha sido caracterizado como “Principio de Peter”, según el cual en las organizaciones en las que el ascenso representa un papel central, el personal tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia. La Figura 6.10 muestra la eficacia de dos tipos de empleados, *A* y *B*, en tres categorías diferentes —nivel de entrada, mando intermedio y dirección—. Bajo un sistema de ascenso en el que se decide ascender al más eficiente en cada categoría, los empleados de tipo *A* ni siquiera ascienden a mandos intermedios y menos aún alcanzan la dirección, que estará ocupada por los empleados de tipo *B*, que son los menos competentes para desempeñarla.

Alternativamente, si se asciende a quien puede desempeñar mejor el puesto superior, o se le contrata fuera de la empresa, la posibilidad de ascenso deja de ser un incentivo para los empleados en el desempeño de sus puestos actuales.

Un ejemplo característico de este problema lo proporcionan los buenos vendedores, que suelen dar mal resultado como administradores de la fuerza de ventas; así como los directores de fábrica, cuyo rendimiento suele defraudar las expectativas depositadas en ellos cuando se les asciende a un puesto más elevado en la sede central. De igual modo, es frecuente que los mejores ingenieros o científicos no sepan dirigir; que los médicos excelentes resulten ser malos jefes de departamento; y que profesores con buen currículum académico sean ineptos como decanos o rectores. Estos casos son cada vez más frecuentes, debido al aumento del trabajo técnico y científico. Una solución parcial consiste en establecer sistemas de dos pistas o escalas de ascenso (*two-track systems*): una para el personal técnico y la otra para el directivo.

La decisión de ascenso

Los sistemas de ascenso pueden basarse en decisiones más o menos objetivas y formalizadas. La subjetividad adolece frecuentemente de un conflicto de intereses, motivado por la competencia potencial que en el futuro pudiera ejercer el ascendido con el decisor, y que mueve a éste a elegir a las personas por su fidelidad (y, a veces, por su ineficacia), más que por su competencia profesional.

Por otra parte, el ascenso puede basarse en grado muy diverso en el mérito personal. En un marco igualitario, la antigüedad y veteranía tienden a primar sobre la capacidad o el rendimiento como base para decidir. Esta aplicación del Principio de Peter se entremezcla, además, con la subjetividad en la decisión de ascenso. Se plantea este problema cuando el desempeño del puesto de trabajo de nivel inferior requiere un comportamiento meramente ejecutorio, con lo cual el superior jerárquico tenderá a considerar más eficaz al empleado más obediente.

Sistemas de “ascenso o despido”

En estos sistemas, los empleados que se estancan en un determinado nivel jerárquico son expulsados de la empresa. Son propios de organizaciones caracterizadas por la importancia de su capital humano, de la creatividad, y por presentar un entorno de trabajo escasamente estructurado. El ejemplo típico lo proporcionan las firmas de servicios profesionales, como derecho, auditoría y consultoría de empresas, así como las universidades.

La consecuencia más positiva de expulsar de la empresa a los que no ascienden es abrir posibilidades de ascenso a los empleados que permanecen. Además, mantiene ciertas cualidades del personal, al favorecer una rotación más elevada, entre ellas: el haber recibido formación recientemente, y, quizá, mayor capacidad de asimilación de nuevas ideas. Asimismo, proporciona una garantía implícita de que el empleador no se comportara de forma oportunista en las decisiones de promoción, no ascendiendo a

alguien que lo merece: si lo hiciera, habría de desprenderse de ese trabajador, sufriendo una penalización automática.

Por otro lado, en el plano negativo, se tiene el que tales sistemas suelen exigir que la empresa dedique recursos para recolocar a los empleados que despide. Esta recolocación es necesaria con el fin de motivar a los que quedan, ya que reduce el riesgo que corren en su carrera profesional. Complementariamente, sirve para aumentar la clientela potencial de la empresa, a través de sus antiguos empleados. Debido a esta necesidad de que los expulsados logren empleo fácilmente, el sistema es más apropiado para trabajadores con capital humano de uso general, cuyo empleo en otras empresas resulta más fácil.

Aplicación 6.5. Incentivos económicos en la empresa japonesa¹⁰

Las relaciones laborales de las grandes empresas japonesas han sido y son objeto de considerable discusión. Con frecuencia, se ha defendido que la confianza entre trabajadores y empleadores obedece a razones culturales. Esta hipótesis, que por comodidad expositiva cabe denominar como “cultural”, no explica por qué en las pequeñas empresas japonesas esta adhesión parece ser menor; ni tampoco por qué las grandes empresas experimentaron una fuerte conflictividad laboral en las décadas previas a la Segunda Guerra Mundial; ni, por último, por qué el empleo garantizado sólo se ha observado desde los años veinte y sólo ha abundado desde mediados de la década 1950-1960. Todo esto ha ocurrido pese a que la base estrictamente cultural es o era la misma que la de las grandes empresas de la posguerra.

Una hipótesis económica presta atención a los incentivos que tienen algunos trabajadores y empresas japonesas para ser fieles entre sí y en cómo esos incentivos sólo pueden funcionar en una situación de elevado crecimiento esperado y escasa regulación imperativa de las relaciones laborales. Los hechos que se describen a continuación hacen plausible esta hipótesis económica, pues sugieren que la motivación del trabajador japonés reposa en sólidos incentivos económicos —eso sí, implícitos y ligados al rendimiento a largo plazo—, y muestran su capacidad explicativa de las anomalías inexplicables con la hipótesis cultural.

El rasgo central de las pautas de empleo de las grandes empresas japonesas es su larga duración. Desde la posguerra, han garantizado empleos a largo plazo a los trabajadores “permanentes” de su núcleo de operaciones, alrededor del cual existe un número abundante de filiales y empresas suministradoras con pautas laborales más orientadas al corto plazo. Durante la vida laboral, las retribuciones de este personal permanente se elevan sustancialmente con la antigüedad y los ascensos. Pero los ascensos continuados e, incluso, una duración larga del empleo no son beneficios enteramente automáticos, desligados del rendimiento individual. Por el contrario, más allá de los primeros años de empleo los ascensos dependen del rendimiento y se producen diferencias sustanciales en la velocidad y alcance de las promociones. Además, existe una amenaza latente de despido o reubicación en puestos marginales para aquellos empleados que exhiban logros notablemente bajos.

Esta retribución basada en la antigüedad puede constituir un poderoso incentivo a largo plazo y explica, además, una de las características más notables del empleo en Japón, como es la jubilación forzosa. Los trabajadores veteranos cobran salarios superiores a su productividad, y esta diferencia se compensa con salarios inferiores en los primeros años de empleo. El aplazamiento de la retribución motiva un elevado esfuerzo, pero requiere jubilación forzosa. De lo contrario, el trabajador querría seguir empleado, rompiendo la igualdad entre los valores del descuento por juventud y la prima por antigüedad. Es revelador en este sentido que los empleos japoneses a largo plazo, a veces catalogados erróneamente como “vitalicios”, vayan acompañados de una “jubilación” más o menos forzosa a la temprana edad de 55 años. Dos características sitúan esta práctica cerca del despido: habitualmente, se indemniza a los jubilados con una mensualidad por año de servicio, lo que reduce los incentivos perversos provocados por el conocimiento anticipado de que existe un último período; y aquéllos buscan subsiguientemente empleo a salarios inferiores, aunque no siempre lo consiguen, como prueba el elevado desempleo entre trabajadores de esas edades.

¹⁰ Este caso ha sido adaptado de Arruñada (1993a, pp. 157-159). Véase Salas (1993) para una interpretación contrapuesta de la realidad empresarial contemporánea, con derivaciones de interés para las empresas españolas y europeas.