

Capítulo 5. Evaluación y compensación de los recursos humanos

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Comprender la importancia de la evaluación del rendimiento y ser capaz de describir sus elementos.
- b) Analizar las ventajas e inconvenientes de los distintos sistemas de medición del rendimiento.
- c) Gestionar los efectos de los errores de la medición y de los sesgos en la valoración del rendimiento.
- d) Comprender cómo contribuye la evaluación del rendimiento a la gestión y desarrollo del rendimiento de los empleados.
- e) Identificar los principios básicos de retribución más adecuados para cada empresa.
- f) Contrastar las ventajas e inconvenientes estratégicos de las distintas opciones de retribución.
- g) Establecer un programa de retribución en función del puesto de trabajo.

La hora del cambio salarial

Las respuestas las ofrecen algunas empresas que están adoptando soluciones imaginativas, más modernas y más acordes con la imperiosa necesidad de ligar sus costes laborales, históricamente rígidos, a los resultados, que siempre han sido variables, y más ahora, con la crisis. Ahí está el caso de Seat, que acaba de firmar un acuerdo con los sindicatos para repartir parte de sus beneficios futuros entre los empleados a cambio de que estos trabajen los fines de semana si los picos de producción así lo demandan. Una medida así, tan revolucionaria como necesaria en el sector, se intentó en el pasado, pero jamás se pudo sacar adelante. Ahora algo ha cambiado. “Desde siempre la remuneración salarial no tenía en cuenta la marcha de la empresa. Ahora nuestro sueldo estará vinculado al IPC, pero también a los resultados. El trabajador se beneficiará de la marcha de la empresa y eso hará que todos rememos en la misma dirección. En concreto, lo que se ha firmado es una subida salarial del 0,1% hasta un máximo del 0,5% por cada 25 millones de euros que se mejore el resultado previsto. Y si se gana dinero, además habrá una paga única de 500 euros”, explican en Seat.

Aunque en este grupo se mantenga esta indexación salarial a la inflación, los expertos creen que la clave es romper con ella y asociar los salarios a los resultados de la empresa. “Las empresas deben incrementar salarios lo que puedan, no lo que diga el IPC. Se tienen que pagar de acuerdo con la productividad y la capacidad del individuo”, asegura Rafael Barrilero, de la consultora Mercer. “Seguir aferrados a revisiones automáticas o referidas a parámetros externos a la situación de la empresa es una política suicida a medio plazo”, corrobora Juan Rafael Bonilla, director de Recursos Humanos de CLH.

Pero, si esto es tan evidente, ¿por qué en España la mayoría de los salarios siguen ligados al IPC? “Las empresas quieren compartir su riqueza con los empleados, que la han ayudado a generarla. Lo que pasa es que esta tendencia no ha llegado a los trabajadores que están dentro de los convenios, la inmensa mayoría por el miedo de los sindicatos a la discriminación. Por esto, se ha negociado siempre el café para todos y los empleados no han recibido ni premio ni castigo a pesar de las diferencias del desempeño”, añade Susana Marcos.

(...)

Muchos empleados, a los que ahora se les pide más trabajo por igual o menos sueldo, se preguntan por qué antes no se les llamó también para compartir la buena marcha de la empresa. Muchas no lo hicieron. Otras, en cambio, parece que lo han tenido siempre claro, como es el caso de R, la operadora de cable de Galicia. “Cuando una empresa va bien, hay que compartir beneficios. En R, cuando se lanzó la telefonía móvil, la plantilla cobró un extra del 12%, y cuando se completó la red, un 30% más. Esto ayuda a que nuestro índice de rotación de personal sea de sólo un 1%”, argumenta Santiago Vázquez, responsable de recursos humanos de la operadora gallega. Hay más casos y con más variantes.

El sector del automóvil, por ejemplo, está siendo bastante innovador en este sentido. Ford y General Motors acaban de repartir 6.200 y 7.000 dólares, respectivamente, a cada uno de sus empleados en Estados Unidos. También Volkswagen, dueño de Seat, Audi, Bugatti, Porsche y Skoda, acaba de anunciar que, gracias a las ventas record de 2011, premiará a sus empleados con una paga de 7.500 euros, un 90% más que en 2010.

¿A qué viene esta generosidad? Hay una explicación. Bueno, dos. Una, premiar a los trabajadores por los resultados. Y la segunda explicación la recordó hace unos días Daniel Akerson, presidente de GM, al anunciar el citado bonus: “Debemos retener a los trabajadores cualificados en un momento de gran competencia para captar profesionales como ingenieros y programadores informáticos”.

Fuera de España cunden, pero aquí también hay ejemplos. El más conocido, el de Mercadona, que desde 2000 reparte entre los empleados un euro de cada cuatro que obtiene de beneficios. Este año repartirá 223 millones. También es conocido el caso de Iberdrola, la primera empresa del Ibex 35 que ligó incrementos salariales a resultados, en vez de al IPC. “Los trabajadores recibirán un incremento del 1%, al que se sumará un 0,5% en el caso de que se cumpla el 100% del objetivo de resultado operativo del grupo, o un 2,5%, hasta alcanzar un máximo del 3,5%, en caso de que se supere el objetivo en un 120%”, explica Álvaro Murga, su director de Recursos Humanos.

(...)

Además de concretar hasta el último detalle los objetivos de los que dependen esas retribuciones variables, algunas empresas están apostando fuertemente por subir esa parte del sueldo... sin tocar el fijo. Es el caso de Indra, que en su plan de remuneración para el trienio 2011, 2012 y 2013, mantiene a la plantilla el salario fijo y sube una banda de entre el 50% y el 100% del variable. Es decir, que un empleado puede llegar a cobrar en variable una retribución idéntica a la fija. En el trienio anterior, el variable no podía superar el 66%. “El año pasado hubo gente en Indra que cobró mucho más que el anterior y gente que cobró menos. El compromiso y la motivación tienen un componente individual y la obligación de toda la organización es desarrollarlo y premiarlo”, apuntó José Antonio González, director de Relaciones Laborales de Indra, en las jornadas *Personas y Competitividad*, organizadas por la APD y la consultora HR Access.

Fuente: Pascual, R. y Calle, C. (2012): “La hora del cambio salarial”, *Capital*, 140, 16-22.

Es objeto de debate permanente cómo evaluar el rendimiento de los trabajadores. Directamente vinculadas a este tipo de decisiones se encuentran las relativas a la retribución. Discusiones acerca de si retribución fija o variable, individual o en equipo, etc. son sólo algunos de los más habituales. Los diferentes planteamientos son más o menos convenientes en función del contexto. De todos estos debates nos ocuparemos en el presente capítulo.

Índice

- 5.1. La evaluación del rendimiento
- 5.2. Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento
- 5.3. Diseño de la evaluación
- 5.4. Las compensaciones en las empresas
 - 5.4.1. Diseño del sistema retributivo
 - 5.4.2. Retribución directa
 - 5.4.3. Incentivos salariales
 - 5.4.4. Retribución indirecta
 - 5.4.5. Compensación intrínseca

5.1. La evaluación del rendimiento

Desempeño es conducta. En su forma ideal, es lo que puede observarse de lo que la gente hace¹. Medir el desempeño es cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en asignar un juicio al valor o a la calidad de lo cuantificado. En la práctica diaria, sin embargo, el término desempeño tiende a utilizarse de forma poco estricta y suele abarcar tanto los resultados obtenidos como la conducta realizada.

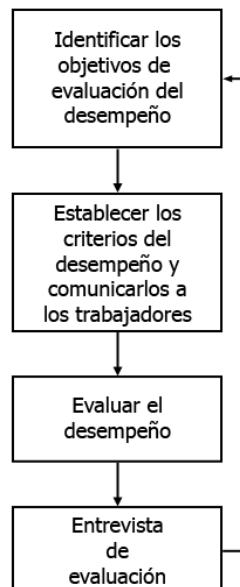
La evaluación del desempeño atiende, al menos, a cinco fines diferentes: a) decidir a quién contratar o con qué trabajador a prueba quedarse, b) medir el potencial del capital humano del empleado, c) determinar las necesidades de formación, d) planificar la carrera profesional, e) concretar la compensación del trabajador y f) motivar a los empleados para que trabajen más. En algunos casos, estos fines pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, la información sobre su desempeño actual puede dar al empleado una pista sobre sus perspectivas de carrera profesional, lo cual puede reducir su motivación si considera que no van a promocionarlo. Para evitarlo, muchas empresas intentan separar las evaluaciones que se realizan para decidir la remuneración actual de las que se realizan para motivar y formar a los empleados, haciendo dos tipos diferentes de evaluación cada seis meses. Sin embargo, en la práctica es difícil separarlas². La evaluación del desempeño es un proceso formal y estructurado que consiste en (**Figura 5.1**): a) identificar los objetivos específicos del desempeño; b) establecer los criterios (estándares) de desempeño y comunicarlos a los trabajadores; c) evaluar el desempeño; y d) mediante la

¹ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

² Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

entrevista de evaluación, proporcionar retroalimentación a los empleados. Este proceso persigue, de un lado, documentar la contribución de un empleado y, por otro, modificar la conducta del trabajador con objeto de mejorar su productividad.

Figura 5.1. Proceso de evaluación del desempeño



Dos cuestiones importantes en el proceso de evaluación son ‘cómo’ hay que medir (fuentes de información) y ‘qué’ hay que medir (criterios de desempeño). Las fuentes de información que más se utilizan para medir el rendimiento real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales, los informes escritos y las bases de datos. Un directivo eficaz suele utilizar varias fuentes, ya que cada fuente proporciona diferentes tipos de información³. El **Cuadro 5.1** muestra un ejemplo de evaluación.

Cuadro 5.1. Evaluación del Desempeño en Lincoln Electric

Lincoln Electric Company, cuyas oficinas centrales se hallan en Cleveland, Ohio, fabrica herramientas para cortar y soldar, así como motores eléctricos industriales. Es una empresa modelo que ha logrado incrementar su productividad al tiempo que ha reducido costes.

La clave del éxito de Lincoln Electric es una estrategia para elaborar productos de calidad a menor coste que sus competidores y, luego, trasladar esos ahorros a sus clientes. Lincoln ha implantado esta estrategia, al menos en parte, mediante un sistema de incentivos para empleados que recurre a un plan de compensación que estimula la productividad laboral. Los empleados de la planta de producción trabajan a destajo y reciben bonos de fin de año que promedian aproximadamente 100 por ciento de su compensación regular.

Un elemento clave de la arquitectura organizativa de Lincoln es la evaluación del desempeño, que tiene dos componentes: el número de piezas producidas y la evaluación del mérito. El primer componente es una medida objetiva y fácilmente cuantificable de desempeño, que se aplica a cada empleado de la planta de producción: el sueldo del empleado es igual al porcentaje de piezas multiplicado por el número

³ Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Application* (6ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

de unidades en buen estado que produce (los empleados no reciben paga alguna por las unidades defectuosas). Los porcentajes por piezas, regulados por el departamento que estudia los tiempos de producción, permiten a los empleados producir un porcentaje estándar que les brinda la oportunidad de obtener un sueldo comparable al que se obtiene en labores similares en el mercado de trabajo local. Sin embargo, al trabajar duro, en algunos casos incluso sacrificando los tiempos de comida y los descansos, los empleados pueden doblar o a veces hasta triplicar su paga. Por otra parte, las políticas de Lincoln prohíben cambios en las tarifas por pieza, sólo porque un empleado esté ganando 'demasiado' dinero. Finalmente, un empleado que ha estado en Lincoln por al menos dos años, tiene garantizado su trabajo por cuando menos 30 horas semanales.

El segundo componente del sistema de evaluación de Lincoln son las evaluaciones del mérito del empleado. Estas evaluaciones se usan para determinar qué porcentaje recibirá el empleado de los fondos comunes para bonos. A pesar de que hay una variación anual considerable, el tamaño de los fondos comunes para bonos es, aproximadamente, igual al total de los sueldos y comparable al doble de los ingresos netos de Lincoln después de impuestos. Una evaluación del mérito del empleado está basada en la fiabilidad, en la calidad del trabajo, en los resultados, en las ideas y en la cooperación. Tal evaluación es realizada en primera instancia por el supervisor inmediato del empleado.

Fuente: Brickley, J.A., Smith, C.W., Zimmerman, J.L. y Willett, J. (2003): *Designing Organizations to Create Value*, McGraw-Hill, New York.

Respecto a 'qué' medir, se han sugerido tres criterios de desempeño⁴: medidas objetivas (o de resultados), medidas de juicio (subjetivas o de comportamiento) y medidas de personal.

Las medidas de personal son registros del departamento de recursos humanos. Las más comunes son el absentismo, la rotación y los accidentes. Estos datos se utilizan como complemento de las otras medidas, si bien tienen efectos disciplinarios, especialmente el absentismo.

Las medidas objetivas (o de resultados) cuantifican los resultados del trabajo (por ejemplo, el número de productos vendidos por un comercial o de pacientes que atiende un médico). Normalmente son medidas muy accesibles, a las que suele concederse excesiva importancia, debido a sus ventajas detalladas a continuación⁵: a) como son numéricas, resulta sencillo ligarlas a la remuneración; b) es fácil disponer de muchas medias del rendimiento en el curso normal de las operaciones de una empresa; y c) a menudo, se consideran más objetivas que la utilización de juicios de valor. No obstante, se tienden a cometer tres errores en su aplicación. En primer lugar, las diferencias en el resultado que logran las personas no siempre reflejan las diferencias reales que existen en cómo llevan a cabo sus tareas, ya que la variabilidad en los resultados puede deberse a factores que van más allá del control del individuo⁶. Así, por ejemplo, un operador de máquina puede producir más porque trabaja con una máquina mejor. En segundo lugar, en raras ocasiones estas medidas cuentan la historia completa, ya que los resultados del desempeño tienen varias dimensiones: calidad y cantidad, entre otras. Así, un operador de

⁴ Guion, R.M. (1965): *Personnel Testing*, McGraw-Hill, New York.

⁵ Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

⁶ Deming, W.E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.

máquina puede que produzca más artículos por día, aunque también una mayor proporción de artículos defectuosos. Por último, para muchos puestos de trabajo las medidas objetivas de desempeño no existen o, si existen, revisten poca relevancia respecto al desempeño real. Este es el caso de los trabajadores del conocimiento, como los científicos que desarrollan su labor en los departamento de investigación y desarrollo de las empresas.

Las medidas de juicio (o de comportamiento) evalúan la conducta laboral de un individuo. Presentan una serie de ventajas⁷: a) son aplicables a cualquier puesto; b) algunas dimensiones del trabajo son difíciles de cuantificar (por ejemplo, creatividad, calidad u otros factores intangibles); c) el evaluador puede tener en cuenta todas aquellas circunstancias que no controla el trabajador y afectan a su trabajo; d) el trabajador se centra en el comportamiento, la base de la mejora de la productividad a largo plazo; e) facilitan la asunción de riesgos en la realización del trabajo, ya que se valora la intencionalidad de la acción y no sólo el resultado de la misma; y f) aportan al sistema de evaluación más flexibilidad, pues resulta fácil introducir y explicar los cambios en los criterios⁸.

En el lado negativo, las medidas de juicio son subjetivas e imprecisas. Una empresa puede exponerse a una demanda judicial, ya que la subjetividad aumenta las probabilidades de que se practique el favoritismo y la discriminación.

5.2. Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento

A la hora de establecer un sistema de evaluación del rendimiento, es necesario tomar un conjunto de decisiones respecto a qué medir, quién debe realizar las valoraciones, cuándo deben efectuarse y los enfoques seguidos.

Cualquier sistema de evaluación que utilicemos de medida debe cumplir con los requisitos de validez y fiabilidad y, por tanto, la evaluación del rendimiento no es ajena a estos requisitos. Un sistema fiable da lugar a la misma evaluación del subordinado con independencia de quién la realice en un momento dado. Para que un sistema de evaluación del rendimiento sea válido deben especificarse los criterios de rendimiento importantes, que deben estar relacionados con el puesto y ser de fácil identificación. Si el sistema de evaluación del rendimiento utilizado no

⁷ Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

⁸ Los gerentes de ventas en Estados Unidos confieren una gran importancia a las conductas de buena ciudadanía organizativa al evaluar el desempeño de los vendedores. Estas conductas incluyen, entre otras, el altruismo (ayudar voluntariamente a otros), virtudes cívicas (asistir a reuniones no obligatorias) y dedicación. En la evaluación global del desempeño de un vendedor tenían más peso las conductas de buena ciudadanía (medidas de juicio) que las ventas reales (medidas de resultado). Véase Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1991): "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluation of salesperson's performance", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(1), 1-28.

aborda el comportamiento en el trabajo y los resultados que se hayan determinado en el análisis de puestos, se dice que el sistema es deficiente. Si incluye la evaluación de cualquier aspecto que no sea importante o pertinente para el trabajo, estará contaminada. Cuando el puesto abarca más de un cometido y los criterios son diversos, estos deben ponderarse. Asimismo, deben precisarse los patrones de medida que se utilizarán para evaluar en qué grado están rindiendo adecuadamente los empleados.

Los evaluadores del rendimiento pueden ser supervisores, compañeros, subordinados, los propios empleados, los clientes y los procedimientos informáticos. Se supone que es el superior inmediato (supervisor) quien mejor conoce el puesto y el rendimiento del subordinado. Sin embargo, además de que es posible que dicha tarea no sea de su agrado, existen algunos inconvenientes de la evaluación por parte del superior inmediato: a) que se perciba como una amenaza; b) que genere una actitud defensiva en el subordinado; c) que no tenga las habilidades necesarias para evaluar; d) que tenga una inclinación ética a 'jugar a ser Dios'; y e) al evaluar, el supervisor puede hacer que los trabajadores no necesariamente se apliquen más en su trabajo, sino que intenten influir en el supervisor por otras vías: presionándole para que les suba el sueldo o para disponer de más recursos, darle coba o compartir sus intereses fuera de la oficina, entre otros⁹.

La autoevaluación o evaluación realizada por el propio individuo se utiliza cada vez más, pues incide positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos establecidos y porque reduce la ambigüedad del papel que la persona juega en la empresa. Es un método más efectivo en los programas centrados en el desarrollo y crecimiento personal y en el compromiso con los objetivos. No obstante, está sujeta a sesgos, pues uno tiende a ser más indulgente consigo mismo. Además, en algunas áreas o aspectos del trabajo no se perciben los bajos resultados, por lo que son ciegas para el que ejecuta. La autoevaluación es útil combinada con la evaluación del superior.

La evaluación por iguales es especialmente válida si los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de los subordinados, si el trabajo se efectúa en grupo y si la participación forma parte de la cultura de la empresa. Sin embargo, no es útil si el sistema de recompensa de la empresa se basa en el rendimiento y es muy competitivo, esto es, si hay escasa confianza entre subordinados.

La evaluación de los subordinados puede hacer a los superiores más conscientes de su efecto sobre aquellos. No obstante, puede que tienda a evaluarse al superior según la personalidad de

⁹ Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

los subordinados o según sus necesidades, incluso pueden exagerar si no se dispone de anonimato o si se sienten amenazados.

La evaluación de los clientes es adecuada en hoteles o en otras unidades organizativas a las que el empleado evaluado suministra el *output*. Finalmente, la evaluación 360° compendia los anteriores, por lo que la administración dispone de más de una perspectiva en el sistema de evaluación. Es especialmente válido para aportar retroalimentación al evaluado (**Cuadro 5.2**).

Cuadro 5.2. Evaluación 360°

La evaluación de 360 grados consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base en comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica profesional. El propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, etc.), recibiendo, así, de manera objetiva, la percepción de todas aquellas personas que lo observan y conocen su labor. De esta manera, el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional. La metodología propuesta para la aplicación de la evaluación comprende las siguientes etapas: a) identificación del personal; b) realización de entrevistas al personal; c) definición de competencias cardinales y específicas; d) definición de las variables para que sean medibles y manejables; e) elaboración de un cuestionario con las competencias identificadas; f) aplicación de una prueba piloto y de la evaluación definitiva; y g) análisis e interpretación de los informes de evaluación para su retroalimentación.

(...)

La presente investigación tuvo como propósito aplicar la evaluación de 360° a los trabajadores de una empresa metal-mecánica para conocer su desempeño a través de las competencias generales y específicas, brindándole tanto a la organización como a los colaboradores de la misma, la información necesaria para su correcta toma de decisiones.

(...)

El impacto que se obtuvo después de aplicar la evaluación de 360 grados dentro de la organización bajo estudio es que los 7 trabajadores evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Esto ayudó a que el desempeño y rendimiento de estos trabajadores se elevara considerablemente, lo que trajo como consecuencia que el indicador de productividad aumentara y que el indicador de desperdicios se redujera. Estas mejoras de los indicadores no ocurrieron de manera significativa en todas las parejas de trabajo, ya que algunos trabajadores necesitan más que la identificación y concienciación de sus fortalezas y debilidades.

Como consecuencia de la mejora de los indicadores de productividad y de desperdicios y de la retroalimentación de los trabajadores con los informes de la evaluación de 360 grados, la empresa incrementa su nivel de calidad, beneficiándose económicamente y, a la vez, ayuda a crecer tanto profesional como personalmente a los trabajadores que forman parte de ella, asegurando, así, su permanencia y su crecimiento en el mercado.

Fuente: Carballo, L.L., Moras Sánchez, C.G., Morales Mendoza, L.F. y Galán García, J.J. (2010): "Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores en una empresa metal-mecánica", *Revista de Ingeniería Industrial*, 4(1), 1-12.

Una evaluación realizada a destiempo puede aportar una imagen falsa de la persona, pues es posible que no se hayan logrado los objetivos señalados. La evaluación debería ser más bien un proceso permanente, no algo que se realice una vez al año como parte del análisis de aumentos salariales. No obstante, la frecuencia con que se realizan las evaluaciones debe disminuir

conforme más tiempo lleva el trabajador en la empresa y en el puesto actual por dos razones. Una es el efecto criba. Cuanto más tiempo lleve un trabajador en una empresa, más información tiene tanto él como la empresa sobre si aquel encaja bien en el puesto. La segunda razón es que las ventajas informativas e incentivadoras de una evaluación son menos importantes cuánto más tiempo lleva el trabajador en la empresa y en su puesto actual¹⁰.

Existen diversos métodos y enfoques para la evaluación del rendimiento. Algunos pueden utilizarse para cualquier puesto de trabajo, mientras que otros son más idiosincrásicos. Se clasifican en tres categorías¹¹: a) enfoques comparativos o referidos a las normas, b) enfoques conductuales y c) enfoques sobre resultados.

La primera categoría responde a quién es el que mejor rinde del grupo o a quién debe asignarse cierta tarea. Incluye los siguientes enfoques: clasificación directa, clasificación alternada, comparación por pares y distribución forzosa. El **Cuadro 5.3** muestra las técnicas utilizadas con mayor frecuencia.

Cuadro 5.3. Evaluación del rendimiento mediante enfoques comparativos

La clasificación directa es una lista, obra del superior, de mejor a peor, normalmente en función del rendimiento general. Es útil en empresas pequeñas, pero difícil a medida que aumenta el tamaño, sobre todo entre empleados medios.

La clasificación alternada incluye varios pasos. En primer lugar, pone al principio al mejor subordinado y al final al peor, también según el rendimiento general. El último puesto es para los del medio. Es especialmente útil para obtener información sobre el rendimiento de un grupo de sujetos que realizan tareas similares como equipo.

La comparación por pares compara a cada sujeto evaluado con los demás titulares, de uno en uno, en una única medida, para determinar quién es mejor. El subordinado que tenga más veces el primer puesto es el mejor, el segundo que lo tenga más veces el segundo, y así sucesivamente. Supera el problema de la configuración ascendente, esto es, fuerza al evaluador a comparar a cada titular con todos los demás de uno en uno.

Los anteriores métodos no permitían establecer grados diferenciales de rendimiento entre empleados. Para evitarlo se diseñó el método de distribución forzosa, donde el superior debe asignar sólo una cierta proporción de subordinados a cada categoría fijada para cada factor. Se crean categorías y hay un porcentaje fijo de individuos en cada una. La usan algunas universidades americanas.

Fuente: Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

La tendencia actual son los enfoques conductuales, que evalúan a cada persona independientemente según unos criterios determinados. Son los ensayos narrativos, las escalas convencionales de valoración, la técnica del suceso crítico en sus diversas variantes y las escalas de observación de conducta. Una descripción de los mismos aparece en la **Cuadro 5.4**.

¹⁰ Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

¹¹ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

Cuadro 5.4. Evaluación del rendimiento mediante enfoques conductuales

En los ensayos narrativos el evaluador describe los puntos fuertes y débiles del evaluado y sugiere cómo mejorar su rendimiento. Si no están estructurados, varían en longitud y profundidad, por lo que dificulta la comparación, al tiempo que sólo aportan datos cualitativos. Además, no todos los evaluadores tienen la misma capacidad de comunicación, por lo que la calidad de las narraciones es posible que diverja.

Las escalas convencionales de valoración son la forma más utilizada de evaluación del rendimiento. Estos formularios varían según el número de dimensiones del rendimiento que miden, en las opciones de cada dimensión y en el grado en que se describe cada una. Se usan mucho por su fácil confección, porque permiten obtener resultados cuantitativos con los que comparar personas y departamentos y porque incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento. Sin embargo, dado que el control completo del uso del formulario está en manos del evaluador, está sujeto a varios tipos de error: la lenidad, la severidad, la tendencia central y el efecto halo. Además, los descriptores que suelen emplear las escalas pueden tener significados distintos para los diversos evaluadores. Son útiles para evaluar, pero no aportan información sobre el evaluado para mejorar su perfeccionamiento.

Con la técnica del suceso crítico, el superior observa y registra lo que hacen los subordinados de forma especialmente eficaz o ineficaz en la realización de sus trabajos. Son sucesos que proporcionan descripciones del comportamiento de la persona evaluada y de la situación donde ha tenido lugar la conducta. La ventaja es que el supervisor, al aportar retroalimentación al subordinado, se basa en una conducta concreta, no en características o rasgos personales como la formalidad, la fuerza o la lealtad. Con esta técnica aumenta la probabilidad de que el subordinado modifique su comportamiento y mejore, porque entenderá, en concreto, qué se espera de él. Además, destacan su simplicidad y la atención al comportamiento. Al registrar muchos sucesos en un año, el supervisor puede no estar sujeto al sesgo de las conductas recientes. Entre sus inconvenientes, destaca que el supervisor debe llevar 'pequeñas listas negras' de cada subordinado, su naturaleza no cuantitativa, que los sucesos no se diferencian en cuanto a su relevancia para el rendimiento en el puesto y la dificultad de comparar a los subordinados cuando los sucesos que se registren de cada uno sean bastante diferentes. Para superar estos inconvenientes, debe adiestrarse a los supervisores en el uso del método y establecerse sucesos críticos predeterminados relacionados con el trabajo como parte de los criterios.

Los sucesos críticos de evaluadores expertos o de varios superiores pueden utilizarse para elaborar listas ponderadas de sucesos, donde el evaluador señala la categoría de frecuencia de cada suceso para cada subordinado. Así, se ahorra tiempo y puede ofrecerse una puntuación resumen, aunque el evaluador desconoce la importancia relativa de cada suceso, lo que dificulta la retroalimentación.

Para reducir la posibilidad de errores de apreciación por lenidad (evaluar alto a todos) y crear un formulario que permita una comparación más objetiva se han creado los formularios de elección forzosa. Obliga a los superiores a evaluar a cada subordinado decidiendo cuál de los dos elementos de un par describe mejor al subordinado, aumentando validez y fiabilidad. El evaluador tiene dos descripciones positivas y dos negativas sobre el trabajo de una persona y de cada par debe elegir la que mejor se ajusta a la situación que está evaluando, pero desconoce si la que selecciona es la realmente significativa y relevante y, por tanto, su capacidad de influir en la evaluación es muy reducida. Son escalas útiles, pero su capacidad para suministrar retroalimentación a los evaluados es pequeña. Además, elaborar estas escalas es caro y la relación costes/beneficios no es evidente.

Un gran avance en el uso de sucesos críticos para evaluar el rendimiento del titular es la creación de escalas de apreciación de comportamientos prefijados. Son escalas que aportan resultados que pueden utilizar los subordinados para mejorar el rendimiento. Asimismo, están diseñadas de forma que los superiores se sientan más cómodos dando retroalimentación. Crean una escala de apreciación de forma parecida al método del suceso crítico. Los sucesos se agrupan en categorías o dimensiones de rendimiento (capacidad administrativa, habilidades interpersonales, etc.). Cada dimensión es un criterio de evaluación del subordinado. En la segunda fase se otorga un peso a cada suceso según su contribución al criterio último de máxima eficiencia. Es probable que con este método los evaluadores no encuentren categorías adecuadas para describir conductas (sucesos críticos) de sus subordinados o que no pueda asociar el comportamiento observado con la dimensión o los comportamientos prefijados. Asimismo, es posible que un subordinado muestre una conducta relacionada con el alto rendimiento como con el bajo rendimiento (puede que alguien de ventas atienda muy bien a los clientes por teléfono siempre, pero que planifique mal viajes y visitas).

Las escalas de observación de conductas se parecen mucho a la escala de apreciación de comportamientos prefijados, excepto en la forma de obtención de las escalas o dimensiones en el formato de la escala y en los procedimientos de puntuación. A la hora de confeccionar una escala de observación de conductas no se pregunta a los expertos qué nivel de rendimiento representan, sino la frecuencia con que los titulares de los puestos realizan dichas conductas. Se obtienen puntuaciones para cada conducta mediante la asignación de un valor numérico a la frecuencia. Estas escalas se apoyan en un análisis sistemático del puesto, sus elementos y conductas prefijadas se indican con claridad, permiten al empleado participar en la creación de las dimensiones, son útiles para aportar retroalimentación de la evaluación y las escalas parecen satisfactorias ante posibles acusaciones de discriminación, pues su validez y fiabilidad son relativamente altas. Las limitaciones se refieren al tiempo y el coste, además de no ser una herramienta útil para trabajos en los que lo importante es el resultado, en vez de la conducta.

Fuente: Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

Los enfoques basados en los resultados se apoyan en la medición de los productos del trabajo. Entre las más relevantes pueden destacarse la dirección por objetivos, el enfoque de medidas del rendimiento, el enfoque del índice directo y los historiales de logros. Se definen en el **Cuadro 5.5.**

Cuadro 5.5. Evaluación del rendimiento basadas en resultados

La dirección por objetivos es el más difundido, pues permite una mayor congruencia entre los objetivos de la empresa y el individuo y evita el desplazamiento de objetivos de los directivos (que no trabajan en lo que tiene que ver con los objetivos de la empresa). Es útil para evaluar directivos, pero deben captarse los aspectos relevantes del trabajo en términos de resultados.

El enfoque de medidas del rendimiento se centra más en el uso de medidas directas de rendimiento y se aplica a no directivos. Las medidas deben ser concretas, vinculadas a plazos temporales, condicionales, priorizadas y coherentes con los objetivos de la empresa. Cada medida se evalúa separadamente y se multiplica por su ponderación. Es un enfoque complementario a la evaluación global. Sus ventajas son que aporta orientaciones claras y sin ambigüedades a los titulares del puesto sobre los resultados deseados. Las desventajas son que exigen dinero, tiempo y cooperación, además de que puede inducir una competencia indeseable entre empleados por alcanzar los estándares.

El enfoque del índice directo mide el rendimiento del subordinado mediante criterios objetivos e impersonales (productividad, absentismo y rotación de personal).

Los historiales de logros consisten en que el profesional describa, en un impreso de registro, sus logros en relación con las dimensiones adecuadas del trabajo. El supervisor comprueba la exactitud de los logros y, posteriormente, un equipo de expertos externos evalúa el expediente para determinar el valor general. Si bien requiere tiempo y puede ser muy caro, debido al uso de expertos externos, se ha visto que este enfoque permite predecir el éxito en el trabajo en determinadas profesiones. Asimismo, su validez es neta, pues muchos profesionales creen que es adecuado y válido. En muchas universidades se usa para evaluar al profesorado en la promoción, así como para tomar decisiones para concederle la titularidad.

Fuente: Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición), McGraw Hill, Madrid.

5.3. Diseño de la evaluación

Para que las evaluaciones del desempeño logren su potencial, no es suficiente con realizarlas, sino que los empleados deben actuar de acuerdo con las recomendaciones que hace el evaluador, que tiende a ser el superior inmediato (en el caso de los operarios, el supervisor). Por

lo general, los evaluadores tienen la obligación de comunicar los resultados de las evaluaciones a los trabajadores, así como de ayudarlos a mejorar en el futuro. De igual modo, los trabajadores tienen la responsabilidad de buscar retroalimentación honesta y usarla para mejorar el desempeño.

Por otra parte, las puntuaciones en una evaluación del desempeño no pueden ser discriminatorias. Los empleados tienen que saber, de antemano, cuáles son estos estándares y la empresa tiene que tener un sistema para que los empleados puedan hacer preguntas sobre sus puntuaciones. Además, los estándares de desempeño tienen que ser coherentes con el diseño del puesto de trabajo. En circunstancias normales, cuantas más tareas se asignan a un empleado, más amplia debe ser la medida del rendimiento, para garantizar que todas las tareas de las que es responsable se reflejen en la evaluación. También es importante evaluar a los empleados en función de si hicieron o no planes para afrontar acontecimientos previsibles, así como si elaboraron, dentro de lo razonable, planes y procedimientos para hacer frente a acontecimientos imprevisibles¹². De hecho, cuando los procedimientos de evaluación son justos, los trabajadores tienden a aceptar mejor las decisiones adoptadas por el evaluador (incluso aunque les sean desfavorables) y el rendimiento puede mejorar. Dos factores distributivos contribuyen a que las evaluaciones se perciban como justas¹³: a) fundamentar las calificaciones en el rendimiento real conseguido y b) utilizar las calificaciones en las recomendaciones para un aumento del sueldo o promoción. Por otra parte, cinco factores procedimentales contribuyen a que el proceso de evaluación se perciba como justo: a) solicitud de información al empleado antes de realizar y utilizar la evaluación, b) comunicación bidireccional durante la entrevista de evaluación, c) oportunidad del empleado para contradecir o rebatir la evaluación, d) familiaridad del evaluador con el trabajo calificado y e) aplicar de forma consistente los estándares del rendimiento.

En la entrevista de evaluación del desempeño el evaluador y el trabajador se reúnen para intercambiar información del desempeño y discutir cómo mejorar el comportamiento futuro (**Cuadro 5.6**). La entrevista habitualmente cumple dos funciones principales. La primera es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y en qué medida ha cumplido con ellas el empleado. La segunda función consiste en planificar el futuro, esto es, identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente evaluación. Tanto el empleado como el evaluador deben intervenir en el establecimiento de objetivos. La evaluación regular del

¹² Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

¹³ Greenberg, J. (1986): "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.

progreso hacia la consecución de objetivos ayuda a los empleados a estar motivados y a resolver los problemas a medida que surgen. La retroalimentación regular también alienta la revisión periódica de los objetivos para determinar si deben ajustarse.

Cuadro 5.6. Entrevista de evaluación

“Qué horror, tengo reunión de evaluación”. Por desgracia este es el sentimiento más común ante el aviso de una charla con el superior inmediato. Generalmente se ve como un mero trámite por el que hay que pasar al menos una vez al año y que se trata de salvar, por parte de jefe y empleado, de la manera más sencilla. Sin embargo, esta actitud es lamentable porque desaprovecha una oportunidad estupenda de mejora.

El error fundamental es que se afrontan y se preparan mal. David Comí, socio director de Incrementis, considera que “sí son eficaces, pero si se focalizan en desarrollar las fortalezas de los empleados. Y no lo son, si se convierten en una manera de fiscalizar el trabajo del profesional. La claves son entusiasmar y motivar para conseguir un alto rendimiento en el futuro. Las soluciones están en el futuro, los errores en el pasado”.

Por su parte, Marta Romo, socia de Be-Up Consultora, opina que “son fundamentales porque dan la oportunidad al colaborador de conocer por un lado qué se espera de él y, por otro, cómo lo está haciendo”. Deben ser unas charlas en las que se establezca una relación más personal y distendida entre directivo y colaborador.

A veces por el día a día, no se dedica tiempo a dar *feedback* a los equipos y es vital para el negocio y para el profesional. “Creo que las reuniones de evaluación han de cubrir este doble objetivo: dar *feedback* y concretar expectativas. El problema es cuando sólo se centran en evaluar y no se aclaran expectativas”, argumenta Romo. Y es que la reunión de evaluación es un diálogo y las quejas, comentarios y propuestas tienen que ser mutuas: del jefe al colaborador y del colaborador al jefe.

Qué puntos se deben tratar

Antes de convocar un proceso de evaluación el superior tiene que establecer unos objetivos claros, que supongan un reto al trabajador. “Hay que reforzar positivamente lo que uno ha realizado, no lo que uno es como persona. Centrándose en hechos y no en generalidades personales”, apunta Comí.

Para Romo, hay dos temas fundamentales: el desempeño y el potencial. Pero para que el mensaje llegue correctamente es esencial que el directivo prepare la reunión a conciencia. De esta manera, el colaborador no tendrá la sensación de pasar por un mero trámite. ¿Cómo hacerlo? “Recogiendo evidencias concretas de comportamiento, situaciones, hechos objetivos, conversaciones o datos que puedan argumentar la evaluación. Esto también ayuda a que el superior se relaje y se centre realmente en la conversación y en su colaborador y no tanto en lo que va a decir”, afirma la socia de Be-Up.

El responsable del equipo debe recordar que sus resultados como jefe de personas son los resultados que consigan sus empleados. Por lo tanto, no tiene que concentrarse en los fallos y la búsqueda de culpables (eso es juzgar). Si se comporta de esta forma, los empleados actuarán con miedo, negatividad y tratarán de evitarla. “El miedo o la coacción generará inseguridad e incrementará la ansiedad y los trabajadores buscarán estrategias defensivas para justificarse, no ser culpables”, dice Comí. En definitiva, deben mantener alta la autoestima de los empleados y crear un ambiente en el que ellos se motiven con retos de los que se sientan orgullosos y quieran conseguir.

Fases de una reunión jefe-empleado sin buscar el error y para entusiasmar al empleado:

1. Comienzo positivo y conciso resaltando las fortalezas del empleado y demostrando aprecio.
2. Tratar los hechos, con neutralidad, y de lo que espera mejorar o potenciar.
3. Pedir la opinión del empleado (no sus justificaciones) y escuchar activamente.
4. Felicitar y agradecer.
5. Realizar la pregunta “¿Qué propuestas tienes por tu parte?”
6. Mostrar confianza “sincera” de que lo hará bien: “¡Estoy convencido!”, “¡Confío plenamente en ti!”
7. Compromisos y consenso mutuo sobre los nuevos objetivos a realizar

Fuente: Méndez, A. (2012): “¿Para qué sirven las reuniones de evaluación?”, www.expansion.com, 16 de febrero.

A continuación, se muestran algunos de los consejos más habituales para la realización de una entrevista de evaluación¹⁴:

1. Programar por adelantado una sesión de evaluación del desempeño y preparar su participación. Uno de los mayores errores es dar un trato superficial a la entrevista de evaluación. Para que la retroalimentación sea eficaz, debe planificarse de antemano, lo que conlleva identificar los puntos que quiere abordar y mencionar ejemplos específicos para reforzar sus argumentos. Es más, hay que reservar un tiempo para la reunión con el trabajador. Igualmente hay que asegurarse de que cualquier cosa que haga ocurra en privado y de que la pueda hacer sin interrupciones.
2. Lograr que el trabajador se sienta tranquilo. De esta forma, se habrá empezado a establecer un entorno solidario donde podrá producirse un entendimiento. Para ello el evaluador debería adoptar una actitud tranquila, informal y relajada.
3. Asegurarse de que el trabajador conozca el objetivo de la entrevista de evaluación. Aclarar lo que se piensa hacer prepara un escenario adecuado para lo que ocurrirá.
4. Concentrarse en los comportamientos laborales específicos y no en los generales. Los enunciados generales son vagos y apenas proporcionan información útil, sobre todo para corregir un problema. Hay que describir el rendimiento en términos de comportamiento o resultados, como las ventas o el absentismo: no conviene decir al trabajador que tiene una actitud pobre, sino explicarle los comportamientos que conllevan una actitud pobre.
5. Hacer comentarios impersonales y relacionados con el trabajo. La retroalimentación debe ser más bien descriptiva que producto de juicios de valor, estar relacionada con el trabajo y jamás debe criticar a alguien en lo personal debido a un acto incorrecto. Se censura el comportamiento laboral, no a la persona.
6. Respaldar la retroalimentación con datos concretos. Hay que explicar al trabajador como se llegó a la conclusión de que el trabajo no fue realizado debidamente.
7. Dirigir la retroalimentación negativa a los comportamientos laborales que el empleado pueda controlar. Para ello, hay que indicar a la persona qué puede hacer para mejorar la situación. Si la evaluación es positiva, conviene explicarle por qué es importante para la organización el trabajo que desempeña, así como agradecer al trabajador haber

¹⁴ Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts an Application* (6ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs y Bateman, T.S. y Snell, S.A. (2004): *Management: The New Competitive Landscape* (6ª edición), McGraw-Hill, New York.

realizado correctamente su labor. Los elogios son pertinentes cuando están justificados, aunque su valor es limitado cuando son inmerecidos.

8. Permitir que el trabajador explique su posición. Escuchar lo que piensa el empleado sobre el comportamiento que está abordando es importante, ya que tal vez proporcione información relevante que el evaluador desconoce. Por otra parte, el trabajador debe aprovechar la entrevista para pedir consejos y sugerencias que le permitan mejorar su rendimiento. Tiene que solicitar información, formación o recursos para mejorar el trabajo. El trabajador debe saber que el evaluador espera que tenga iniciativa. Es un buen momento para hablar con el supervisor de los errores cometidos y los contratiempos a los que hubo que hacer frente. Es importante admitirlos y describir al evaluador lo que ha aprendido de ellos y qué cambios introducirá en el trabajo en el futuro.
9. Asegurarse de que el trabajador ha entendido la retroalimentación plenamente y con toda claridad. La retroalimentación debe ser concisa y lo bastante completa como para que su empleado pueda entender, total y claramente, los comentarios realizados.
10. Detallar los objetivos y un plan de acción para el futuro con la participación del empleado. La evaluación regular del progreso hacia la consecución de objetivos ayuda a los empleados a estar motivados y a resolver los problemas a medida que surgen. La retroalimentación regular también alienta la revisión periódica de los objetivos para determinar si deben ajustarse. El plan incluirá qué debe hacer el empleado, cuándo hacerlo, y cómo vigilar las actividades. El evaluador debe ofrecer toda la ayuda posible al empleado, aclarándole que es él quien debe corregir las cosas. También conviene plantear cualquier asunto importante como área de mejora y expresar confianza en el buen desempeño futuro del empleado.
11. Documentar la reunión. Los acuerdos sirven de base para la siguiente evaluación.

Con frecuencia escuchamos el término crítica constructiva para describir la retroalimentación negativa, aunque también tiene su lado oscuro. La crítica destructiva puede definirse como la retroalimentación negativa cruel, sarcástica y ofensiva. Es más bien general que específica y más dirigida a las características personales del empleado que a las conductas relevantes del puesto. No es sorprendente que tales críticas induzcan enojo, tensión y resentimiento por parte del empleado. Aun cuando no se haya establecido una correspondencia directa entre crítica destructiva y violencia, resulta tentador encontrar un vínculo. La mejor conducta para reparar el efecto dañino de la crítica destructiva es la disculpa. Si esta incluye una explicación de que el supervisor no intenta ser cruel, sino que más bien trata de establecer estándares altos por la

dificultad del trabajo, es aún mejor. Lo que no funciona, más bien empeora la situación, es proporcionar al receptor de la crítica destructiva la oportunidad de desahogarse con un tercero, que sirve exclusivamente para aumentar el enojo y la hostilidad.

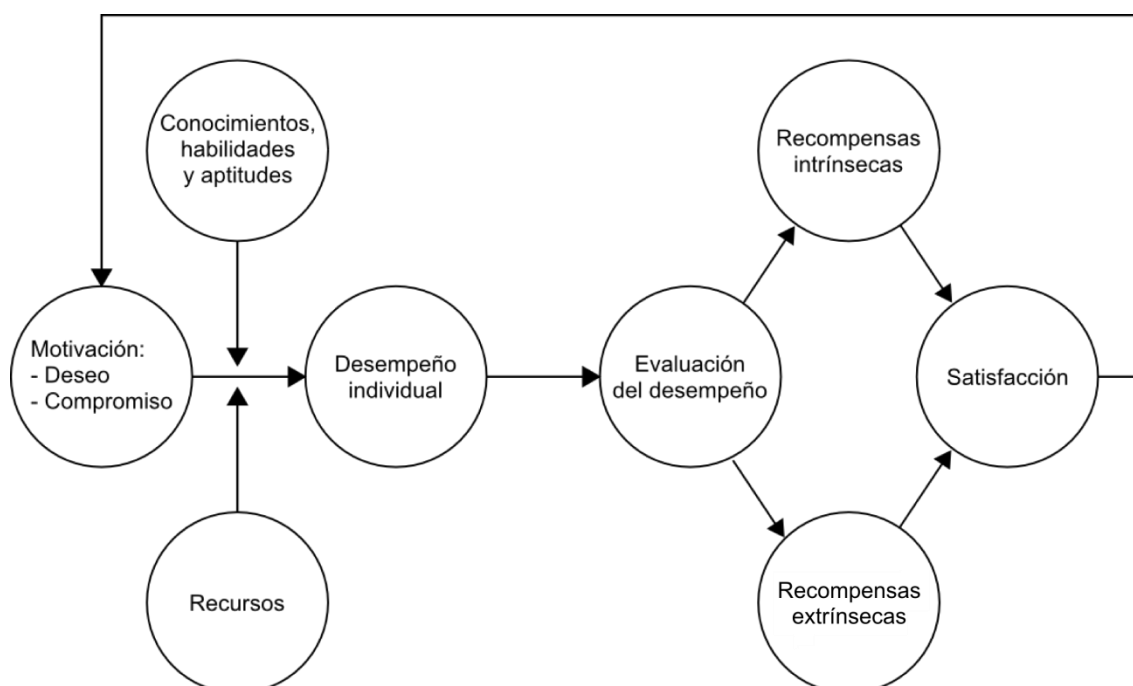
5.4. Las compensaciones en las empresas

La compensación o remuneración se refiere a las recompensas (financieras y no financieras) que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados. En general, se podría decir que la compensación total que reciben los empleados por su trabajo incluye una mezcla de recompensas intrínsecas y extrínsecas (**Figura 5.2**). Quien deriva placer de la tarea misma o experimenta una sensación de autosatisfacción por un trabajo bien hecho estaría recibiendo una recompensa intrínseca por la realización de su trabajo. Por su parte, la recompensa extrínseca adquiere diversas formas, que se incluyen en la retribución directa (normalmente de carácter monetario) y la retribución indirecta (servicios o prestaciones recibidas por el empleado). La importancia relativa de las recompensas extrínsecas e intrínsecas es una cuestión de cultura y personalidad.

Las organizaciones que desean atraer y retener a empleados competentes tienen que contar con un sistema de compensación competitivo. La compensación debe servir para motivar el desempeño de los empleados y estimular su permanencia en la empresa. Una compensación demasiado baja facilita que las personas competentes obtengan puestos de trabajo mejor pagados en cualquier otro lugar, por lo que abandonarán la empresa o no solicitarán su ingreso. Si es demasiado alta, la organización pagará a su personal más de lo necesario, lo que conlleva un mayor coste. Un sistema de compensación eficaz debe considerar tres cuestiones¹⁵. En primer lugar, la empresa debe preguntarse qué resultado busca: beneficios más elevados, productos de alta calidad o mayor participación en el mercado, entre otros. En segundo lugar, la empresa debe ser capaz de medir esos resultados. En tercer lugar, la empresa debe relacionar el sistema de compensación con el resultado deseado. Sin embargo, la realidad muestra que muchas empresas aún no saben lo que desean lograr o son incapaces de medir los resultados.

¹⁵ Kerr, S. (1999): "Organization rewards: Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice", *Organizational Dynamics*, 28(1), 61-70.

Figura 5.2. El papel de las recompensas



Fuente: Adaptado de Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, M.T. (2006): *Comportamiento Organizacional* (7ª edición), McGraw-Hill, México.

De hecho, las empresas ahorran dinero y se vuelven más productivas si pagan sueldos más altos y ofrecen mejores prestaciones porque pueden contratar y aprovechar el mejor talento¹⁶. Se denomina salario de eficiencia a aquel que minimiza el coste salarial del empresario por unidad efectiva empleada de servicio de trabajo. Supongamos que un trabajador eficiente produce 10 unidades por hora, pero el salario que recibe es un salario de mercado de 5 euros por hora y, a ese salario, se esfuerza lo mínimo, por lo que sólo produce 5 unidades por hora. Por tanto, la empresa necesita 2 horas de trabajo para obtener 10 unidades de producción (=2X5) y cada hora le cuesta 5 euros en salarios. Si la empresa contrata trabajadores eficientes –los que producen 10 unidades por hora– pagándoles 8 euros por hora, el coste horario salarial por trabajador disminuye 2 euros (= 10-8), mientras que el salario sube 3 (= 8-5). Este resultado es posible cuando una subida del salario induce al trabajador a un desempeño proporcionalmente mayor. La realidad avala esta teoría. El 5 de enero de 1914, Henry Ford anunció un nuevo salario mínimo de cinco dólares por ocho horas de trabajo al día, duplicando el salario medio del sector (2,38 dólares por nueve horas de trabajo). Ello provocó una fuerte caída de la rotación y del absentismo. En sus propias palabras: “El pago de 5 dólares por ocho horas

¹⁶ McConnell, C.R., Brue, S.L. y Macpherson, D.A. (2006): *Contemporary Labor Economics* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

de trabajo al día fue una de las mejores tácticas de reducción de costes que pudimos establecer”.

Relevantes razones explican por qué pagar un salario alto puede beneficiar a la empresa. En algunas situaciones, los empleadores tienen poca información sobre la diligencia con que los trabajadores realizan su labor. Por otra parte, la supervisión y el control absolutos de los trabajadores pueden ser excesivamente costosos. En estas circunstancias, es posible que los trabajadores opten por vagar. Para contrarrestar esta posibilidad, las empresas pueden pagar a los trabajadores un salario superior al salario medio del mercado. Este salario más alto eleva el valor relativo que tiene el puesto de trabajo para cada trabajador. También eleva el coste de ser despedido por vagar si es sorprendido. En términos económicos, el aumento del coste de oportunidad de vagar reduce el grado en que los trabajadores vaguen. Otras razones para pagar salarios por encima del mercado son las siguientes: a) atraer al personal mejor cualificado; b) motivar y retener al personal, pues existe menos posibilidad de que alguien pueda aumentar sus ingresos cambiando de empresa; c) fomentar la identificación del empleado con su empresa; y d) por imagen corporativa¹⁷. Aún existen diferentes mitos sobre la compensación que conviene desterrar (**Cuadro 5.7**).

Figura 5.7. Los seis mitos peligrosos sobre la compensación

El precio de la mano de obra y los costes laborales son la misma cosa	No lo son y confundirlos lleva a tomar una serie de medidas de gestión equivocadas. El precio de la mano de obra es una cantidad de dinero dividida por una cantidad de tiempo. Los costes laborales son un cálculo de cuánto paga una empresa a su gente y de cuánto producen.
Se pueden rebajar los costes laborales recortando el precio de la mano de obra	Los costes laborales son en función del precio de la mano de obra y de la productividad. Para rebajar los costes laborales, es preciso tener en cuenta ambos. De hecho, algunas veces al rebajar el precio de la mano de obra aumentan los costes laborales, ya que disminuye su productividad.
Los costes laborales constituyen una fracción significativa de los costes totales	Esto es cierto, pero sólo algunas veces. Los costes laborales como una fracción de los costes totales varían ampliamente de una industria a otra y de una empresa a otra. Aun así, muchos directivos asumen que los costes laborales constituyen la partida más importante de su cuenta de resultados. De hecho, los gastos laborales son el único gasto más inmediatamente maleable.
Los costes laborales bajos son un arma competitiva potente y sostenible	Los costes laborales son quizás el medio más variable y menos sostenible para competir. Más vale conseguir la ventaja competitiva a través de la calidad, mediante el servicio al cliente, mediante la innovación de productos, proceso o servicio o mediante el liderazgo tecnológico. Es mucho más difícil imitar estas fuentes de ventaja competitiva que, simplemente, recortar costes.
Los incentivos salariales individuales mejoran los resultados	Los incentivos salariales individuales, en realidad, minan los resultados, tanto los de los individuos como los de la organización. Muchos estudios sugieren que esta forma de compensación va en detrimento del trabajo en equipo, fomenta una orientación hacia el corto plazo y alimenta la opinión de que la retribución no tiene nada que ver con los resultados, sino con tener

¹⁷ McConnell, C.R., Brue, S.L. y Macpherson, D.A. (2006): *Contemporary Labor Economics* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

	unas relaciones 'adecuadas' y una personalidad integradora.
La gente trabaja por dinero	La gente trabaja por dinero, pero trabaja más por tener una vida plena. De hecho, trabajan para divertirse. Las empresas que ignoran este aspecto están esencialmente sobornando a sus empleados y pagarán el precio de una falta de lealtad y compromiso.

Fuente: Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.

5.4.1. Diseño del sistema retributivo

Cuando una organización diseña su sistema retributivo debe decidir sobre la orientación que va a dar a las siguientes políticas retributivas¹⁸: a) consistencia interna, b) competitividad externa, c) contribuciones del empleado y d) administración del sistema de pagos.

La consistencia interna se refiere a las comparaciones entre puestos dentro de una empresa. Así, dos puestos de trabajo con resultados y aportaciones del trabajador similares deberían tener asignada igual compensación. Por tanto, la consistencia interna permitirá establecer diferencias en las compensaciones de los empleados en función del impacto de sus puestos para la empresa. La política de consistencia interna afecta a la equidad y, concretamente, a la percepción de justicia de los empleados en relación con sus niveles retributivos.

La competitividad externa hace referencia al nivel retributivo de la empresa en relación con los competidores u otras empresas. Dicho nivel puede estar por encima, igual o por debajo de la competencia. Si está por debajo, los trabajadores pueden amenazar con irse para que les aumenten el sueldo, aunque posteriormente se queden en el supuesto de no conseguir el aumento. Se considera que una política de 'no igualar las ofertas' disuade a los empleados de intentar conseguir deslealmente unos salarios más altos, argumentando que recibieron ofertas salariales mejores de empresas rivales¹⁹.

La política sobre contribuciones del empleado se refiere al énfasis de la empresa en el rendimiento del empleado a la hora de fijar su retribución. La cuestión que se plantea es si debe considerarse en la retribución el hecho de que el rendimiento de algunos empleados sea mayor que el de otros. Por lo tanto, en esta política se fijan los tipos de incentivos, considerando tanto el nivel de agregación –individuo, equipo de trabajo o empresa en su conjunto– como los criterios en función de los que se mide las contribuciones de los empleados –productividad, costes, ingresos, beneficios, etc.–.

Finalmente, la política relativa a la administración hace referencia a la forma de gestionar el sistema retributivo: nivel de centralización de las decisiones, grado de apertura informativa o nivel de participación de los empleados en la gestión. Las herramientas retributivas utilizadas por

¹⁸ Milkovich, G.T. y Newman, J.M. (2004): *Compensation* (8ª edición), Irwin/McGraw-Hill, New York.

¹⁹ Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

las empresas para decidir el sueldo de sus empleados pueden agruparse en dos grandes categorías en función de la unidad de análisis salarial que se adopta: sistemas retributivos basados en las habilidades del individuo y sistemas retributivos basados en el puesto.

Los sistemas retributivos basados en las habilidades del individuo premian a los empleados por la gama, profundidad y tipo de habilidades que dominan. Este sistema apoya al personal y su valía, ya que refuerza el proceso de capacitación, al motivar a los individuos a adquirir nuevos conocimientos. Las habilidades que se incentivan deben coincidir con el tipo de diseño laboral y con la estrategia corporativa. La organización debe determinar si es útil que cada individuo adquiera habilidades verticales u horizontales o que profundice en las que ya posee²⁰.

El salario basado en las habilidades muestra varias ventajas potenciales: a) permite una fuerte motivación para que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con su trabajo; b) refuerza su sentido de autoestima; c) pone a disposición de la organización una fuerza de trabajo polivalente y, por tanto, muy flexible²¹; d) genera una disminución de los trabajadores de producción, ya que se necesitan menos empleados adicionales especializados para cubrir las bajas por absentismo y la ausencia por formación de los trabajadores; e) los empleados adquieren una perspectiva más amplia de la empresa, lo que favorece la comunicación y la toma de decisiones²²; f) debido a que los trabajadores rotan por diversos puestos, se reduce la monotonía, al menos de forma temporal; y g) aumenta la satisfacción por el salario, ya que el salario por hora que el empleado recibe es mayor que el que recibiría por la tarea que realiza, al obtener una cualificación superior a la necesaria para ejecutar el puesto que está ocupando en ese momento.

No obstante, el salario basado en habilidades conlleva serios inconvenientes²³: a) debido a que la mayoría de los empleados aprenderá en forma voluntaria puestos de mayor nivel, el salario promedio por hora será mayor que el normal, aunque este mayor coste podría quedar más que compensado con los aumentos de productividad; b) la inversión en la capacitación del empleado es sustancial, en especial por el tiempo que dedican a la capacitación los superiores y los compañeros; c) no todos los empleados valoran positivamente el salario basado en las habilidades, porque les ocasiona estrés adquirir nuevas habilidades y su posterior insatisfacción puede llevar a una mayor rotación de personal; d) algunos empleados aprenderán habilidades

²⁰ Lawler, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

²¹ Esta fuerza laboral flexible cobrará importancia en el futuro, dada la tendencia de los productos a ciclos de vida cada vez más cortos, por lo que las fábricas necesitan trabajadores flexibles que pueden desplazarse fácilmente de un producto a otro. Véase Newstrom, J.W. (2007): *Organizational Behavior* (12ª edición), McGraw-Hill, New York.

²² Lawler, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

²³ Newstrom, J.W. (2007): *Organizational Behavior* (12ª edición), McGraw-Hill, New York.

que es probable que no lleguen a usar, por lo que la empresa les pagará más de lo que merecen desde el punto de vista de su desempeño; e) surge el problema de 'llegar al tope' cuando los empleados aprenden el total de habilidades que incentiva la empresa y, por tanto, se encuentran en el límite superior de la escala de pagos, si bien algunas empresas han resuelto este problema implantando a continuación un programa de participación en las ganancias; f) otras empresas eliminan algunas habilidades y agregan otras nuevas, con lo que se elevan las normas de competencia de los empleados; y g) los sistemas de pago basados en habilidades también exigen un sistema de medida capaz de indicar cuándo han aprendido los empleados las nuevas habilidades²⁴.

Los sistemas retributivos basados en el puesto de trabajo son tradicionalmente los más utilizados y en los que se trata de remunerar las tareas que realiza el empleado dentro de un determinado puesto de trabajo. Debido a que el impacto de las tareas es diferente para la empresa, tareas distintas se retribuyen de manera diferente, de modo que es más elevada la retribución asociada a aquellas tareas y puestos con mayor importancia para la empresa en términos de impacto en sus resultados. Su gran ventaja es que permite la comparación con lo que pagan los competidores.

Las empresas contratan personas por sus competencias individuales, aunque luego les pagan según el puesto que ocupan. En la práctica, la mayoría de las empresas utilizan métodos de valoración del puesto de trabajo que examinan varias dimensiones o factores compensables del trabajo. Por tanto, se pagan niveles diferentes de compensación a los puestos de trabajo dependiendo de 'cuánto' de estos factores compensables está presente en cada uno. No existe ningún conjunto definido de factores compensables. Sin embargo, tienden a utilizarse generalmente cuatro: condiciones de trabajo, habilidad requerida para la resolución de problemas, conocimientos necesarios y responsabilidad²⁵. Es un sistema que enfatiza: a) la jerarquía, ya que mide los puestos según el nivel jerárquico, el ámbito de control y las responsabilidades; b) los factores relacionados con el nivel de responsabilidad y la cantidad de subalternos; c) la identificación de los individuos con un conjunto de obligaciones, no con quiénes son ni lo que pueden hacer²⁶.

²⁴ Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2004): *Organizational Behavior* (10ª edición), South Western, Cincinnati.

²⁵ Lawler, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

²⁶ En general, las organizaciones no pagan a los individuos por sus competencias, sino por el puesto de trabajo que ocupan. Así pues, el nivel de compensación lo determina el puesto de trabajo, no la persona que lo ocupa, por lo que los empleados redacten descripciones de las responsabilidades del puesto sobrevaloradas para justificar aumentos salariales, lo que, por otra parte, proporciona información falsa al departamento de recursos humanos y no motiva a que los individuos se muevan en forma horizontal para adquirir una visión más completa de la organización. Véase Lawler, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

5.4.2. Retribución directa

La retribución directa (o dinero) la constituyen las recompensas monetarias que reciben los empleados en función de criterios basados en el nivel de rendimiento o en las competencias relacionadas con el trabajo. El dinero siempre se ha considerado la forma de compensación por excelencia. En concreto, el dinero se relaciona con cuatro de las características simbólicas importantes por las que los seres humanos se esfuerzan²⁷: a) logro y reconocimiento; b) estatus y respeto; c) libertad y control y d) poder. La retribución directa está integrada por el salario y los incentivos salariales.

El salario base es el pago garantizado ofrecido por un trabajo realizado, siendo habitual que el parámetro utilizado para su determinación sea el día o el mes. Al salario base habría que añadirle las gratificaciones extraordinarias que el empresario tiene obligación de retribuir. Así, el trabajador tiene derecho a recibir un mínimo de dos pagas extraordinarias al año, que se pueden prorratear entre los doce meses si así lo establece el convenio colectivo vigente en el sector. Formalmente, el sueldo es la compensación que recibe el trabajador por hora trabajada.

Los complementos salariales son las cantidades que percibe el trabajador en el desempeño de su trabajo por concurrir una serie de circunstancias expresamente reguladas en el contrato de trabajo, cuyo importe, unido al salario base y las gratificaciones extraordinarias, determina el salario total del trabajador. Una parte de esas circunstancias están relacionadas directamente con el trabajador, como la titulación o los conocimientos especiales que este posea. Otras circunstancias afectan al puesto de trabajo, como nocturnidad, turnicidad, peligrosidad, penosidad, movilidad funcional, especial dedicación, disponibilidad de horario o escala jerárquica. Normalmente, las circunstancias relacionadas directamente con el trabajador son consolidables, mientras que las relacionadas con el puesto no lo son.

Los incrementos por méritos son retribuciones periódicas que aumentan el salario del empleado con carácter permanente, es decir, el trabajador los consolida en el sueldo. Esta retribución tiene como objetivo reconocer los desempeños pasados en relación con el trabajo, así como las realizaciones conseguidas. Los méritos retribuidos pueden responder a dos criterios diferentes: en función del rendimiento –según las diferencias de rendimiento del trabajador, medidas sobre la base de las puntuaciones obtenidas en la evaluación del desempeño– o en función de la antigüedad –según la duración del servicio que el empleado presta a la empresa–. Entre las desventajas del rendimiento se encuentran las siguientes: a) los criterios para determinar el mérito son, con frecuencia, imprecisos, porque la empresa no suele especificar claramente las

²⁷ Mitchell, T.R. y Mickel, A.E. (1999): "The meaning of money: An individual-difference perspective", *Academy of Management Review*, 24(3), 568-579.

condiciones para obtener dicha compensación; b) puede acabar utilizándose para recuperar la pérdida de poder adquisitivo; c) el complemento es subjetivo; d) a los empleados de mayor rendimiento suele imponérseles un límite superior; y e) la tendencia de los evaluadores a no dar puntuaciones bajas por temor a crear un mal clima laboral. Aunque este sistema retributivo tiende a aumentar el esfuerzo personal, puede llevar a adoptar una conducta contraria a los objetivos globales de la empresa. Por ejemplo, un trabajador cuyo aumento salarial dependa de la evaluación de un superior puede dedicar demasiado tiempo a agradarlo y dedicar menos, por ejemplo, a desarrollar ideas originales que generen mayores beneficios en el futuro²⁸. El criterio de la antigüedad es más objetivo, aunque, por sí solo, menos motivador.

Otra parte importante de los complementos salariales son los bonos (pluses, primas o gratificaciones), cantidades que se pagan anualmente en la mayoría de los casos. No son consolidables, se basan en una diversidad de circunstancias y pueden asignarse a cada trabajador individual o a todos los trabajadores de la empresa en conjunto. Algunos bonos dependen del rendimiento personal, que evalúan formalmente los superiores. Si estos conceden una elevada puntuación al trabajador, este recibe un plus. En otros casos, los bonos se basan en el comportamiento desarrollado por el trabajador en cuanto a asistencia, puntualidad o prolongación de jornada, que lo evalúa el propio departamento de personal. También pueden depender de los beneficios que obtenga la empresa. Los bonos, al no elevar con carácter permanente el salario base, pueden suprimirse fácilmente durante las recesiones económicas. De esta forma, la compensación se convierte en un coste más variable que fijo, al aumentar cuando mejora el rendimiento y disminuir cuando empeora. En suma, los bonos tienen tres características diferenciales: a) no son periódicos, es decir, no se producen en un momento determinado; b) no incrementan el salario base, esto es, no tienen carácter consolidable; y c) pretenden influir en comportamientos y desempeños futuros a partir de recompensar el desempeño reciente.

5.4.3. Incentivos salariales

Las empresas tienden a desarrollar un sistema de incentivos que potencie el logro de los objetivos formulados: su perspectiva de un castigo o una recompensa pretende inducir al trabajador a actuar.

Un incentivo es, sencillamente, un medio de exhortar a alguien a hacer más algo bueno y menos algo malo (**Cuadro 5.8**). Los incentivos económicos son retribuciones ligadas directamente al rendimiento del empleado. La razón más importante para ligar la remuneración al rendimiento es

²⁸ McConnell, C.R., Brue, S.L. y Macpherson, D.A. (2006): *Contemporary Labor Economics* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

inducir a los empleados a esforzarse más y conseguir que sus intereses coincidan con los de la empresa²⁹ (**Cuadro 5.9**). Las empresas deciden la proporción de la retribución del empleado que pagan en forma de cantidad fija (salario base) y la retribución variable (incentivo salarial), que puede ser individual o colectiva. Si la retribución variable supone un alto porcentaje del sueldo total, el empleado acepta unos menores ingresos fijos a cambio de la posibilidad de obtener mayores compensaciones, compartiendo, así, el riesgo con la empresa. En general, manteniéndose todo lo demás constante, la compensación total de los puestos de trabajo en los que el salario base es mayor tiende a ser más baja. La compensación total tiende a ser mayor en los puestos de trabajo en los que es mayor la retribución variable por tres razones³⁰: a) la motivación del empleado para trabajar más se incrementa; b) la existencia de mayores incentivos atrae a mejores empleados, ya que su valor en el mercado es más alto; y c) cuanto mayores son los incentivos, más riesgo entraña la compensación, por lo que los empleados tienen que recibir una prima de riesgo más alta.

Cuadro 5.8. Diferenciar más y mejor a los buenos

La Patagonia se ha convertido en un destino turístico que vive una notable expansión. Argentina y Chile han promocionado este sector hasta el extremo de que los visitantes prácticamente han duplicado año a año durante el último lustro hasta alcanzar los 600.000 turistas en la Patagonia Chilena y una cifra similar en la Argentina.

En 2009 las cifras se han estabilizado debido a la crisis económica, pero la actividad no ha padecido una pérdida masiva de volumen, ya que se trata de un destino alejado de los circuitos tradicionales que cautiva fundamentalmente a personas de alto nivel económico y cultural. Eso lo convierte en un destino muy atractivo para viajes de incentivo empresarial.

Fuente: Molina, G. (2010): "Viaje de incentivo al fin del mundo", *El Mundo. Mercados*, 10 de enero, 20.

Cuadro 5.9. Pago por pieza y rotación en Satélite Glass Corporation

Satelite Glass Corporation es la mayor empresa del mundo en colocación de parabrisas de automóvil. En 1994, su director general Garen Staglin y su presidente John Barlow modificaron el sistema de remuneración de las instalaciones de lunas. Hasta entonces estos cobraban una cantidad por hora trabajada. Este sistema se sustituyó por un pago por pieza: los instaladores cobraban una cantidad determinada por cada parabrisas que instalaban. Tras el cambio, la producción por trabajador aumentó alrededor de un 36 por ciento. ¿Hasta qué punto se debió este aumento a que los instaladores trabajaron más? ¿Se debió en parte a que mejoró el resultado de la selección de personal?

Estos dos efectos pueden estimarse de manera relativamente sencilla. El efecto del esfuerzo puede estimarse tomando un trabajador determinado y calculando el aumento que experimentó su producción después del cambio del sistema retributivo. Se estima que este efecto fue de alrededor de un 20 por ciento.

El otro 16 por ciento del aumento de la productividad se debió a la mejora de la selección. Safelite consiguió conservar a los trabajadores de mejor calidad y contratar a otros de buena calidad, ya que estos empleados ganaban más (incluso a cambio del mismo esfuerzo). De hecho, las tasas de rotación de los trabajadores más productivos disminuyeron y las de los menos productivos aumentaron.

²⁹ Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

³⁰ Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

Fuente: Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

Fundamentalmente existen tres clases de incentivos³¹: económicos, sociales y morales. Las personas no sólo responden a incentivos económicos, sino que también a incentivos morales (no desean hacer algo que consideran incorrecto) y sociales (no quieren que otros los vean hacer algo incorrecto). A menudo un plan de incentivos incluirá los tres tipos. Por ejemplo, la campaña antitabaco realizada en Estados Unidos durante los últimos años, que obliga a pagar un impuesto de tres dólares sobre cada cajetilla, es un incentivo económico fuerte contra la compra de tabaco. La prohibición de fumar en restaurantes y bares supone un incentivo social poderoso. Por otra parte, cuando el gobierno estadounidense afirma que los terroristas recaudan fondos a través de la venta de tabaco de contrabando, esto actúa como un incentivo moral bastante eficaz. No obstante, en demasiados casos se anulan unos a otros, como lo demuestran ingeniosos experimentos (**Cuadro 5.10**).

Cuadro 5.10. Incentivos económicos e incentivos sociales

Dos investigadores, llamados Uri Gneezy y Aldo Rustichini, estudiaron diez guarderías de Haifa, Israel. Las guarderías cerraban a las cuatro de la tarde y los padres debían ir a buscar a los hijos a esa hora. Si no lo hacían, uno de los maestros tenía que quedarse más tiempo, cuidando a los niños. El estudio duró veinte semanas. Durante las cuatro primeras semanas, los investigadores anotaron cuántos padres y madres llegaban tarde. Se producían, de media, ocho retrasos por semana y guardería. En la quinta semana introdujeron un cambio, bajo la forma de una multa. Si los padres no llegaban antes de las 4:10, tenían que pagar una multa de 10 shekels (en aquella época, equivalente a unos 3 dólares). La cifra se sumaría a la factura mensual, que ascendía a 380 dólares aproximadamente. Cabría suponer que ello haría que los padres fuesen más puntuales, ahora que llegar tarde tiene un coste. La teoría que había detrás de la sanción era clara: cuando se imponen consecuencias negativas a una conducta, provocarán una reducción de la misma. Sin embargo, la realidad fue muy distinta. Los padres, en general, empezaron a llegar todavía más tarde que antes. En poco tiempo, el número de padres que llegaba tarde a recoger a sus hijos ascendió a veinte, más del doble de la media original. El incentivo había fracasado de manera estrepitosa. La posibilidad de que aumente una conducta que estaba siendo castigada ni siquiera se contempló. Antes los padres llegaban tarde porque tenían una relación con los maestros y querían tratarlos bien. Los padres tenían un deseo intrínseco de ser escrupulosos con la puntualidad. Pero la amenaza de multa anuló ese impulso. Sustituía un incentivo social (la culpabilidad de quedar mal con los maestros cuando llegaban tarde) por un incentivo económico (la sanción de tres dólares). Al parecer, los padres consideraban que la multa era un precio justo que tenían que pagar porque cuidasen de sus hijos durante más tiempo, así que la culpa que sentían al principio por importunar a los maestros desapareció. En cuanto tomó protagonismo el dinero, la transacción dejó de ser 'social' y se convirtió en 'económica'. Además, la menudencia de la multa enviaba a los padres el mensaje de que llegar tarde a recoger a los niños no era tan grave. Si la guardería sólo sufre un inconveniente valorado en tres dólares, ¿por qué preocuparse de abreviar la partida de tenis? Es más, cuando en la decimoséptima semana del estudio los economistas eliminaron la multa de tres dólares, el número de padres que llegaba tarde no cambió. Ahora podría llegar tarde, no pagar sanción alguna y no sentirse culpable.

³¹ Levitt, S.D. y Stephen J.D. (2007): *Freakonomics*, William Morrow, New York.

Probablemente la multa era demasiado pequeña. Por ese precio, el padre de un niño podría permitirse llegar tarde todos los días y pagar sólo 50 dólares más al mes, una sexta parte de la cuota base. Teniendo en cuenta lo que cobra un canguro, resulta bastante barato. Ahora bien, si la multa hubiese sido de cien dólares en lugar de tres, probablemente habría terminado con los retrasos, aunque también habría producido mucho malestar y abandono de los padres.

Fuente: Gneezy, U. y Rustichini, A. (2000): "Pay Enough or Don't Pay At All", *Quarterly Journal of Economics*, 115(2), 791-810.

Los incentivos individuales son eficaces cuando la producción resulta fácil de evaluar, los problemas de calidad se detectan al instante y la responsabilidad de la calidad deficiente se puede atribuir fácilmente³². No obstante, conviene tener presente una serie de consideraciones. En primer lugar, los incentivos pueden provocar un efecto motivador, consiguiendo que los empleados realicen mayores esfuerzos. Ahora bien, un mayor esfuerzo no lo es todo. Por ejemplo, supongamos que deben cortarse tabloncillos con una longitud exacta de tres metros. Si al trabajador se le asigna un serrucho, una mesa y un metro de madera, le resultará muy difícil alcanzar de forma consistente el objetivo propuesto por muy elevados que sean los incentivos por cada tablón cortado con la longitud deseada. Es más, el trabajador se puede sentir muy frustrado, ya que, por mucho esfuerzo que realice y, aunque mantenga elevados niveles de concentración y dedicación, observará que consigue escasos resultados favorables. Si, además, se trata de un trabajador novato poco cualificado, el resultado será mucho peor. En resumen, no bastan los incentivos, sino que también es necesario un buen diseño del sistema de trabajo, crear un clima laboral positivo, dotar al trabajador con las herramientas necesarias, compartir la información y actualizar las habilidades del personal.

En segundo lugar, no debe olvidarse el efecto informativo, ya que los incentivos pueden proporcionar al personal información sobre lo que la empresa valora y sobre cuáles son sus prioridades. El problema subyacente es que los incentivos individuales estimulan sólo una gama limitada de comportamientos. Por ejemplo, un vendedor que trata de aumentar su comisión puede dedicar menos tiempo a escuchar las necesidades de los clientes y más tiempo a tratar de convencerlos para que compren el producto, sin importar en qué medida satisface sus necesidades. En tercer lugar, el trabajador se esforzará por alcanzar el objetivo que le permita obtener una mayor recompensa financiera. El problema es que los objetivos de la mayoría de empresas son complejos y multidimensionales, por lo que priorizar un aspecto crea dificultades en otros: por ejemplo, calidad versus cantidad. Surgen, por tanto, importantes problemas de medición. En cuarto lugar, los objetivos individuales de desempeño pueden ser disfuncionales si los empleados trabajan en equipo y la cooperación entre sus miembros resulta esencial para el

³² Lazear, E.P. (2000): "Performance pay and productivity", *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.

desempeño del mismo³³. En quinto lugar, los incentivos han de estar en consonancia con el objetivo competitivo de la empresa³⁴. No importa lo que diga el director general, sino los hechos: 'dime lo que pagas y te diré lo que consigues'. Si el objetivo de la empresa es la calidad, pero el sistema de incentivos recompensa a los trabajadores por la producción obtenida, se obtendrá cantidad, pero no calidad. La forma de evitarlo consiste en modificar los incentivos y enunciar claramente el nuevo mensaje: por ejemplo, si el objetivo es calidad, expedir (con conocimiento de causa) mercancía defectuosa es causa de despido. El problema de alinear los incentivos con el objetivo es mayor si se considera que en muchas organizaciones el personal de cada función suele evaluarse en función de su comportamiento individual y desde una perspectiva funcional³⁵. La idea de que sólo una parte de los trabajadores debe alcanzar los objetivos propuestos puede llevar a la formulación de estándares de rendimiento elevados. Sin embargo, el enfoque de la gestión de la calidad total propone que se fijen objetivos de tal modo que puedan lograrlos la mayoría de los trabajadores afectados, ya que se pretende organizar a un conjunto de personas que traten de hacer las cosas bien y consigan lo que se proponen. Si solamente consiguen el objetivo mensual un 10% de los trabajadores, la gran mayoría del 90% restante tendrá la sensación de haber fracasado y disminuirán su motivación.

A continuación, nos referimos a ciertos tipos de incentivos individuales: pago por piezas, comisiones y *royalties*, ascensos y opciones sobre acciones. El pago por piezas (o planes de pago a destajo) es un tipo de compensación más frecuente de lo que suele pensarse. La remuneración de cada individuo es proporcional al número de unidades que produce: por ejemplo, los cirujanos privados cobran por operaciones y los asesores fiscales por cada declaración de impuestos.

La evidencia de algunos países, como Estados Unidos, indica que los trabajadores remunerados por piezas ganan alrededor de un 15 por ciento más que los trabajadores similares de las mismas industrias a los que se paga por horas. A medida que el incentivo es más intensivo, mayor es el efecto selección de los empleados, ya que los de bajo rendimiento tienden a

³³ Mitchell, T.R. y Silver, W. (1990): "Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance", *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 185-193.

³⁴ Lawler, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

³⁵ El personal de marketing suele recibir incentivos basados en incrementos de la cuota de mercado. A I+D a menudo se le conceden en función de evidencias de mejoras tecnológicas, tales como patentes y publicaciones. Del mismo modo, producción recibe incentivos basados en los incrementos de productividad y en la reducción de inventarios. Este sistema de compensación conduce a diferenciar las responsabilidades organizativas a través de las funciones y, por tanto, a crear una barrera a la integración organizativa. Las empresas que implantan sistemas de compensación conjunta (I+D, producción y marketing comparten por igual las compensaciones derivadas de la comercialización de un nuevo producto con éxito) cuentan con un mecanismo de integración más efectivo. Véase Griffin, A. y Hauser, J.R. (1996): "Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature", *Journal of Product Innovation Management*, 13 (3), 191-215.

abandonar la empresa. No obstante, la remuneración por piezas muestra algunos inconvenientes: a) en las industrias en las que el cambio tecnológico es rápido, su diseño puede resultar muy difícil; b) aumenta la probabilidad de que la remuneración semanal, mensual, e incluso anual, de los trabajadores sea variable, por lo que para atraer trabajadores a los puestos de trabajo remunerados de este modo es posible que las empresas deban pagar primas salariales (bonos) con el fin de compensarlos por este riesgo de fluctuación de las ganancias; c) cuando la producción es compleja y en equipo, resulta difícil saber a qué trabajador corresponde cada unidad de producción; d) recompensa el esfuerzo independiente y, por lo tanto, apenas contribuye a fomentar esa cooperación necesaria en el trabajo en equipo; e) el rápido ritmo de producción que provoca suele dar como resultado un producto de mala calidad; f) los trabajadores a menudo desconfían de los gerentes y temen que estos bajen las tarifas por pieza si responden efectivamente al incentivo y revelan de esa forma lo productivos que pueden llegar a ser; y g) obliga a vender todo lo que se produce, de modo que mantener ese sistema cuando caen las ventas conlleva problemas.

Una variación del sistema a destajo (o por unidades de producción) es utilizar un plan de salario estándar, que determina el tiempo normalmente necesario para completar una tarea, así como el sueldo correspondiente. Por ejemplo, el tiempo estándar para que un higienista limpie a un paciente puede ser de 45 minutos a un coste medio de 40 dólares. Cuanto más hábil sea el higienista, más pacientes atenderá al día, cobrando de cada uno la tarifa estándar.

Las comisiones y los *royalties* vinculan la remuneración al valor de las ventas, a diferencia de la remuneración por piezas, que se vincula a las unidades de producción. Resultan eficaces cuando es difícil observar el esfuerzo y las horas de trabajo. Normalmente reciben comisiones los agentes de la propiedad inmobiliaria, los agentes de seguros, los agentes de bolsa y el personal de ventas. Las comisiones muestran las siguientes desventajas: a) se enfatiza el volumen de ventas en vez de los beneficios; b) es probable que se descuide el servicio al cliente postventa; c) los ingresos tienden a fluctuar sustancialmente en los períodos de alza y declive de operación, al tiempo que la rotación de vendedores capacitados se eleva en los períodos negativos; d) los vendedores se ven tentados a otorgar concesiones en los precios; y e) no favorecen la introducción de nuevos productos, ya que los vendedores necesitan más tiempo para convencer a los clientes potenciales. Los *royalties* también representan un porcentaje de los ingresos por ventas. Normalmente se pagan a los autores, los productores cinematográficos, los cantantes y profesionales similares³⁶.

³⁶ McConnell, C.R., Brue, S.L. y Macpherson, D.A. (2006): *Contemporary Labor Economics* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

Las empresas pueden compensar a los empleados con mejor desempeño relativo, promoviéndoles a un puesto superior, lo que, en general, acarrea una mayor compensación y un estatus más elevado. Es la denominada promoción interna. Los ascensos pueden ser un sistema accidental de incentivos, que surge por sí sólo y que es imposible evitar, aunque la empresa no quiera utilizarlo como incentivo. Las razones que justifican un ascenso son:

- Facilita la creación y retención de capital humano específico a la empresa, además de constituir un mecanismo de cobertura de vacantes y colocar al personal en el puesto que le corresponde.
- Permite ahorrar costes de contratar otra persona en el mercado externo y anticipar su conducta.
- Genera incentivos positivos, ya que los trabajadores pueden prever que el talento diferenciador y los grados de actitud cooperativa se compensarán. Además, los ascensos señalan claramente a los vencedores, aunque no a los perdedores, quienes pueden seguir creyendo que su rendimiento está cerca del máximo.

Los ascensos obligan a la empresa a revisar con detenimiento el desempeño de sus empleados. Conceder el ascenso a la persona equivocada conlleva los costes por sus malas decisiones, además de desmotivar a los empleados más valiosos que también optaban al puesto. El sistema conlleva otros inconvenientes³⁷: a) juzgar a los empleados sobre el desempeño relativo puede minorar la cooperación y algunos de ellos podrían sabotear el trabajo de otros; b) las promociones pueden ser una herramienta más bien burda para conceder incentivos, pues la oportunidad de ser ascendido ocurre de vez en cuando y los empleados son ascendidos o no; y c) el principio de Peter sostiene que todo empleado tiende a promocionar hasta llegar a su nivel de incompetencia.

Por otra parte, el ascenso de los técnicos puede resultar contraproducente para la empresa: se gana un mal gerente y se pierde un excelente técnico experimentado. Por ello, las empresas tienden a utilizar un sistema dual de promoción para estimular la iniciativa y asegurar que los técnicos sigan haciendo aquello para lo que están capacitados. En este sentido, existen dos vías paralelas de hacer carrera en la empresa: una lleva a posiciones superiores en la jerarquía organizativa y la otra hacia una posición técnica equivalente. De esta forma, la organización concede mayores salarios, un estatus más relevante y mayor responsabilidad a través de una escala de ascensos dentro de las actividades técnicas. El uso de esta doble escala de promoción permite a las empresas acomodar a los empleados técnicos.

³⁷ Brickley, J.A., Smith, C.W., Zimmerman, J.L. y Willett, J. (2003): *Designing Organizations to Create Value*, McGraw-Hill, New York.

Hay dos reglas extremas de ascenso. Con la primera, la empresa asciende a un número fijo de empleados (a menudo solo uno), cuyo rendimiento ha sido el más alto. Se trata de una competición, una liga, un torneo. En la segunda, la empresa asciende a todo empleado cuyo rendimiento alcance un determinado umbral. Se trata de una norma absoluta que permite controlar mejor la calidad de los empleados ascendidos (por ejemplo, bufete de abogados).

Una modalidad cada vez más utilizada para incentivar a la alta dirección son las opciones sobre acciones (*stock options*), que ofrecen a un directivo el derecho a comprar en un futuro concreto (como mínimo después de tres años) un determinado número de acciones a un precio prefijado. El precio al que se concede la opción suele denominarse 'precio de ejercicio de la opción'. Suele ser igual al precio de mercado de la acción en el momento en que el directivo recibe la opción de compra. Este directivo puede obtener un beneficio si, transcurrido el período de tiempo fijado, el precio de mercado de la acción sube con relación al precio de ejercicio de la opción. Por tanto, puede ejercer su opción de comprarle a la empresa las acciones al precio fijado y venderlas al precio de mercado. Si se concede a los directivos opciones sobre acciones (o más acciones), el precio de las acciones sube en el momento del anuncio más de lo previsto. Los accionistas podrían deducir, de la disposición del director general a aceptar en su remuneración una mayor proporción de opciones, que las perspectivas de la empresa son mejores de lo que se creía³⁸. Es un sistema que favorece comportamientos oportunistas al centrarse los directivos en actuaciones cortoplacistas, que incrementan el valor de las acciones en el mercado. No obstante, fomenta la retención de directivos, pues los motiva para que actúen en interés de la organización y flexibiliza los costes laborales.

En la actualidad, los incentivos grupales están mejorando su popularidad. Una ventaja es que no se necesita definir estándares de rendimiento en los que la interdependencia de tareas hace difícil evaluar la aportación de cada trabajador. Otra ventaja es que favorece la cooperación entre los trabajadores, máxime cuando trabajan en equipo y tienen habilidades complementarias. Uno de los mayores inconvenientes en los incentivos grupales es el problema del polizón: tendencia del personal a realizar un menor esfuerzo cuando se vincula en una tarea común que cuando se contabiliza individualmente. Así pues, los polizones se benefician del grupo, aunque aportan poco (o nada) al mismo.

Lo ideal es que el equipo desempeñe un papel importante en el diseño de su propio sistema de medidas. En los casos en los que es importante tanto el desempeño del equipo como el individual, la realimentación del equipo ayuda a enfatizar que la interacción entre los miembros es lo que conduce al éxito. Los objetivos de desempeño de los equipos ayudan a definir y a

³⁸ Lazear, E.P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

distinguir el producto del equipo, estimulan la comunicación dentro del mismo, proporcionan motivación a sus miembros, informan sobre el progreso logrado, señalan las victorias (y las derrotas) del equipo y garantizan la orientación a los resultados. De hecho, los equipos con objetivos e incentivos difíciles alcanzan los niveles de desempeño más elevados³⁹. Por otra parte, a los equipos con objetivos específicos y claros les atraen más las tareas de equipo y se ajustan mejor a las expectativas generadas, factores que aumentan el rendimiento del equipo⁴⁰. Los equipos con objetivos específicos y difíciles sobrepasan a los demás a la hora de planificar cómo conseguir esos objetivos⁴¹. En definitiva, los objetivos difíciles y específicos parecen funcionar especialmente bien en los contextos de equipo cuando van acompañados de información sobre los resultados y están potenciados por los incentivos⁴².

La participación en las ganancias, la participación en los beneficios y el plan de titularidad de acciones para empleados son ejemplos de incentivos grupales o colectivos. El plan de participación en las ganancias se basa en la mejora incremental en los resultados de una unidad de trabajo específica con independencia de los beneficios (o pérdidas) que haya obtenido la empresa. Las medidas de resultado pueden abarcar un amplio número de variables: calidad de los productos y ahorro en costes de mano de obra, entre otros. En un plan típico, una empresa establece el valor de una variable en un año base y lo utiliza para determinar si se han producido mejoras en los períodos sucesivos. Por ejemplo, si la fábrica es más eficiente en el uso de materiales, los trabajadores participan en las ganancias económicas obtenidas, aunque los beneficios de la empresa hayan empeorado.

Una versión popular de participación en las ganancias es el plan Scanlon, que recibe su nombre de Joseph N. Scanlon (1899-1956), un trabajador siderúrgico, más tarde directivo sindical y, finalmente, profesor del Massachusetts Institute of Technology⁴³. El plan Scanlon está diseñado para ahorrar costes de la mano de obra, así que los incentivos se calculan como una función de estos en relación con el valor de la producción. Previamente, los empleados y los gerentes desarrollan conjuntamente una fórmula que permite calcular los costes estimados de la mano de obra como una proporción de los costes totales de las ventas para un año base. Posteriormente, al final del ejercicio económico, si los costes reales de la mano de obra son inferiores a lo

³⁹ Knight, D., Durham, C.C. y Locke, E.A. (2001): "The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance", *Academy of Management Journal*, 44(6), 326-338.

⁴⁰ Sawyer, J.E., Latham, W.R., Pritchard, R.D. y Bennett, W.R. (2000): "Analysis of work group productivity in a applied setting: Application of a time series panel design", *Personnel Psychology*, 52 (4), 927-968.

⁴¹ Weingart, L.R. (1992): "Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance", *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.

⁴² Smith, K.G., Locke, E.A. y Berry, D. (1990): "Goal setting, planning and organizational performance: An experimental simulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(1), 118-134.

⁴³ Wren, D.A. (2005): *The History of Management Thought* (5ª edición), John Wiley, New York.

estimado, el excedente se reparte entre la empresa y los empleados. Por ejemplo, una empresa calculó unos gastos de mano de obra de 100.000 euros para generar productos por 500.000 euros. Al año siguiente, los mismos ingresos por la venta de productos indujeron unos gastos de 80.000 euros. De los 20.000 euros ahorrados, el 40% se distribuye entre los empleados de acuerdo con un sistema previamente acordado: por ejemplo, en proporción al salario base⁴⁴. El elemento central del plan Scalon es un sistema de sugerencias y los comités de producción que buscan métodos y medios para reducir los costes laborales.

La participación en los beneficios es un sistema de remuneración que asigna una proporción específica de los beneficios de la empresa a sus trabajadores. Son muy populares en Japón. Suele funcionar mejor en organizaciones de rápido crecimiento, rentables, que ofrecen premios sustanciales a los empleados y cuando las condiciones económicas generales son positivas. Por lo general, la participación en beneficios es bien recibida y comprendida por los gerentes y personal profesional de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones y acciones provoquen un efecto significativo en los beneficios de la empresa. La participación en beneficios hace variable una parte de los costes laborales, adaptándola a la capacidad de pago de la organización. En este sentido, permite ajustes en los costes de personal sin recurrir a despidos. Ayudan, a su vez, a que los empleados se preocupen de la marcha de la empresa, ya que tendrán derecho a participar de sus éxitos.

Los planes de propiedad de acciones para los empleados (*employee stock ownership plan*, ESOP) ofrecen dos ventajas: a) los empleados que poseen acciones de la empresa donde trabajan tienen menos conflictos con los propietarios del capital –en realidad, son capitalistas y trabajadores al mismo tiempo–; y b) la propiedad de los empleados significa colocar acciones en manos de personas (empleados) más inclinadas a observar la organización, su estrategia y sus políticas de inversión a largo plazo, por lo que es menos probable que respalden adquisiciones no deseadas, compras apalancadas y otras maniobras financieras⁴⁵. Si bien un ESOP permite incrementar la satisfacción del empleado y su motivación en el trabajo, los empleados necesitan experimentar el sentido de propiedad psicológica con el fin de comprender su potencial⁴⁶. Ello significa que, además de simplemente contar con un interés fiduciario en la empresa, los empleados necesitan estar informados regularmente de la posición del negocio, así como tener la oportunidad de ejercer influencia sobre el mismo. Cuando se dan estas condiciones, los empleados estarán más satisfechos con sus trabajos e identificados con la empresa, lo que

⁴⁴ Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2004): *Organizational Behavior* (10ª edición), South Western, Cincinnati.

⁴⁵ Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.

⁴⁶ Pierce, J.L. y Furo, C.A. (1990): "Employee ownership: Implications for management", *Organizational Dynamics*, 18(3), 32-43.

conlleva una mayor motivación para asistir al trabajo y mostrar un desempeño positivo en el puesto.

5.4.4. Retribución indirecta

La retribución indirecta está relacionada con compensaciones extrasalariales que reciben los empleados en forma de programas de protección y pagos por tiempo no trabajado. Estas compensaciones son un coste para la empresa, sin que ello signifique un ingreso para el trabajador. Incluye las prestaciones legalmente obligatorias y las prestaciones voluntarias.

Las prestaciones obligatorias (o programas de protección) proporcionan ciertos beneficios al empleado y a su familia. Tienen carácter público y, por ley, son de obligado cumplimiento. Incluyen las cotizaciones a la seguridad social, los pagos por desempleo y por posibles accidentes e incapacidades. La retribución por tiempo no trabajado proporciona al empleado tiempo libre o de descanso retribuido. Normalmente, el tiempo libre que la empresa retribuye es el que se incluye dentro del convenio colectivo como consecuencia de la negociación colectiva.

Las prestaciones voluntarias que la empresa ofrece a sus empleados persiguen proporcionar una mejora de la calidad de vida del trabajador y de su familia. Estas prestaciones suelen conocerse como retribuciones en especie (**Cuadro 5.11**). Existe una amplia variedad. Por ejemplo, las empresas, fundamentalmente las de mayor tamaño, pueden proporcionar a sus empleados servicios relacionados con el ocio, tales como clubs sociales e instalaciones deportivas. En ocasiones proporcionan ayudas de todo tipo (automóvil de la empresa, planes de pensiones, gastos de desplazamientos, asesoramiento financiero, Internet, seguro médico, vivienda, formación, préstamos a bajos intereses o programas de vacaciones, entre otras). Asimismo, también pueden desarrollar una política familiar interna (**Cuadro 5.12**): guarderías para los hijos de su personal o asilos para los padres ancianos. Finalmente, no conviene olvidar que la flexibilidad en el trabajo, un puesto exigente y un entorno de trabajo agradable, con buenas condiciones de luz, temperatura, ruido, limpieza y un alto nivel de seguridad e higiene, son una compensación nada despreciable y, en muchos casos, obligatoria.

Cuadro 5.11. Formas poco habituales de remuneración

El evento, que tuvo lugar en el verano de 2007, supuso "una clara violación de las políticas de la empresa", según ha admitido Alexander Becker, portavoz de Ergo, la firma subsidiaria de Munich Re y la segunda mayor aseguradora de Alemania, después de Allianz. El portavoz asegura que los responsables de organizar la fiesta ya no forman parte de la empresa.

Becker respondió así al avance del reportaje que publicará mañana el diario *Handelsblatt*, que detalla que la fiesta se celebró en los históricos baños Gellert de la capital húngara y agrupó a un centenar de invitados con veinte prostitutas.

Según una previa del artículo publicada hoy, las mujeres llevaban brazaletes de colores para distinguir su función: el rojo, para las azafatas; el amarillo, para las disponibles para favores sexuales; y el blanco, para las reservadas a los ejecutivos y los agentes más exitosos. Después de cada visita a las camas

situadas junto a los baños termales, cada prostituta recibía un sello en su antebrazo. Ergo, al igual que otras aseguradoras, ofrece productos de vida, automóvil o salud mediante personal interno o una red de agentes externa, a los que se incentiva con premios en función de sus ventas. Según destaca Becker, "evidentemente, esos viajes de incentivos no suelen desarrollarse como el descrito" en el artículo de *Handelsblatt*.

Fuente: Cinco Días (2011): "Prostitutas en el paquete de incentivos", www.cincodias.com, 19 de mayo.

Cuadro 5.12. Cheques-guardería para los niños del Santander

Tener más libertad para organizar los horarios o que desaparezcan las cuotas de la hipoteca durante un año si acaba de tener un hijo ya es posible. Eso sí: tiene que formar parte de la plantilla del Banco Santander.

Esta entidad financiera ha sido la primera en España que ha firmado un plan con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y en que se incluyen nuevas medidas para la conciliación de la vida familiar, personal y laboral que afectará a los 20.500 empleados que integran la Red Santander.

Las empresas de más de 250 trabajadores están obligadas, según la Ley de Igualdad que entró en vigor en marzo de este año, a elaborar un plan de igualdad en el que se cree un equilibrio en las oportunidades laborales, de desarrollo y de conciliación para todos los trabajadores.

José Luis Gómez Aciturri, director de Recursos Humanos de Banco Santander, junto con María Jesús Paredes, de Comisiones Obreras (CCOO), Miguel Gersol Fernández, representante de la Unión General de Trabajadores (UGT) y Santiago Barriocanal, de la Federación Independiente de Trabajadores del Crédito (FITC), procedieron ayer a la firma del plan de igualdad de la entidad financiera.

En cuanto a las medidas que favorecen el equilibrio de los trabajadores entre su vida laboral y personal, los cheques-guardería, para los que los empleados con hijos menores de tres años recibirán 803 euros al año, ha sido una de las mejor acogidas. El banco tiene censados a 1.300 empleados como posibles destinatarios de estas ayudas.

Además, la entidad ofrece facilidades para obtener los permisos de excedencia, las mejoras de permisos por maternidad y otras medias como la hipoteca cero, por la cual aquellos trabajadores que tengan préstamos hipotecarios podrán suspender los pagos de las cuotas mensuales durante el primer año de excedencia por maternidad.

Fuente: Pérez-Bouzada, A. (2007): "Cheques-guardería para los niños del Santander", *Cinco Días*, 9 de octubre, 47.

Los planes de prestaciones flexibles (o personalizadas) permiten a los empleados diseñar sus compensaciones en metálico o en especie. En España, esta remuneración sólo se utiliza desde mandos intermedios hacia la cúpula empresarial, esto es, para perfiles que superan los 35.000 euros brutos anuales y, por ley, no pueden superar más del 30 por ciento del salario total. También se conocen como paquetes retributivos a la carta. Bajo este supuesto, la empresa establece la cantidad del presupuesto que está dispuesta a gastar por empleado, al que le permite decidir cómo usar ese dinero. En los planes de prestaciones flexibles, los empleados deciden, más allá de un programa mínimo, qué prestaciones adicionales desean, ajustando el paquete a sus necesidades. Algunos empleados retiran todas sus prestaciones discrecionales en efectivo. Otros eligen seguros de vida adicionales, cheques restaurantes, atención infantil o planes de pensiones. Las prestaciones flexibles ofrecen tres ventajas evidentes: a) permiten que

los empleados sean quienes tomen decisiones importantes sobre sus finanzas personales y las acoplen a sus necesidades; b) tales planes ayudan a la organización a controlar sus costes, en especial los referentes a la atención médica; c) destacan el valor económico de muchas prestaciones entre los empleados; y d) la empresa puede aunar los riesgos de sus empleados, lo cual reduce el coste del seguro en comparación con las tarifas del mercado, esto es, que el proveedor de algunos servicios le haga un descuento por la compra de grandes cantidades. Entre las limitaciones tenemos las siguientes: a) dado que algunos empleados eligen paquetes diferentes de prestaciones, resulta más complicado gestionarlos; b) es difícil predecir con exactitud el número de empleados que elegirán cada una de las prestaciones, lo que puede afectar las primas de grupos que la empresa concede por los seguros de vida y gastos médicos, ya que sus costes se basan en el número de empleados cubiertos⁴⁷; y c) no se tiene la seguridad de que los empleados tomen decisiones racionales, por lo que pueden verse perjudicados por tomar una mala decisión.

5.4.5. Compensación intrínseca

En general, se asume que las recompensas extrínsecas (en especial, el dinero) intensifican el interés por el trabajo. Ahora bien, Deci⁴⁸ observó que cuando se emplea el dinero como recompensa externa de alguna actividad, el sujeto pierde interés intrínseco por la misma (**Cuadro 5.13**), esto es, las recompensas extrínsecas a un individuo para que desempeñe una tarea interesante, reducen el interés intrínseco de dicha tarea⁴⁹ (**Cuadro 5.14**). Así pues, las recompensas extrínsecas pueden transformar una tarea interesante en una carga.

Cuadro 5.13. Cuando el trabajo gusta, los incentivos sobran

Algunas tareas son intrínsecamente satisfactorias y realizarlas es su propia recompensa. Pero un gerente ingenuo podría destruir este idílico estado. Había una vez un erudito dedicado a escribir en su casa un apasionante documento de investigación. Los niños de la vecindad llevaban tres días jugando ruidosamente en el parque al que daba la ventana del estudio donde trabajaba el profesor. ¿Qué hacer? Contrariamente a lo que podía esperarse, el sabio profesor se dirigió a los niños al cuarto día y les dijo que estaba tan encantado con sus ruidosos juegos que estaba dispuesto a pagarles una libra diaria a cada uno si seguían practicándolo. A los jóvenes no dejó de sorprenderles, pero, naturalmente, aceptaron encantados. Durante dos días, nuestro héroe pagó religiosamente. Pero el tercer día explicó que, como consecuencia de un problema de *cash flow*, sólo podría darles cincuenta peniques por cabeza. Al día siguiente, se proclamó próximo a la quiebra y redujo el pago a diez peniques. Como había previsto, los niños protestaron y se negaron a seguir. Se retiraron del parque, jurando nunca más jugar en él. El profesor, rodeado al fin de un impagable silencio, pudo continuar su labor.

⁴⁷ Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2004): *Organizational Behavior* (10ª edición), South Western, Cincinnati.

⁴⁸ Deci, E.L. (1971): "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.

⁴⁹ Cameron, J. y Pierce, D.P. (1994): "Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis", *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.

Esta parábola ilustra uno de los problemas con que se enfrentan algunos gerentes. Si una persona es feliz haciendo su trabajo, pero el gerente lo dirige mediante compensaciones explícitas –normalmente, dinero–, el individuo tenderá a centrarse en estas compensaciones, que, inevitablemente, tendrán que elevarse para mantener el grado de satisfacción.

Fuente: Furnham, A. (1994): “Cuando el trabajo gusta, los incentivos sobran”, *Expansión*, 4 de mayo, 38.

Cuadro 5.14. Efecto Tom Sawyer

Una de las escenas más famosas de la literatura estadounidense contiene una importante lección sobre la motivación humana. En el capítulo 2 de *Las aventuras de Tom Sawyer*, Tom se enfrenta a la terrible tarea de encalar la verja de setenta y cinco metros cuadrados de la tía Polly. No está precisamente encantado con el encargo. “La vida parecía hueca y la existencia una carga”, escribe Twain.

Pero justo cuando Tom ha perdido casi toda la esperanza, “nada menos que una gran, magnífica inspiración” florece en él. Cuando su amigo Ben aparece y se burla de Tom por su triste suerte, este se queda confundido. Aplicar pintura a una verja no es un trabajo deprimente, afirma. Es un privilegio fantástico... una fuente de, digamos, motivación intrínseca. El trabajo se vuelve tan fascinante que cuando Ben le pide dar unos cuantos brochazos, Tom se lo niega. Y no cede hasta que Ben le da su manzana a cambio de la oportunidad.

Pronto llegan más chicos y todos ellos caen en la trampa de Tom y acaban encalando la verja –con varias capas– por él. A partir de este episodio Twain extrae un principio clave de la motivación: en concreto, “que el trabajo consiste en cualquier cosa que alguien se encuentra obligado a hacer y que el juego consiste en cualquier cosa que alguien no está obligado a hacer”. Y prosigue escribiendo: “En Inglaterra hay señores muy ricos que conducen diligencias de cuatro caballos a distancias de veinte o treinta millas en una línea regular, durante el verano, porque al hacerlo les cuesta mucho dinero, pero, si les ofrecieran un salario por prestar ese servicio, eso lo convertiría en un trabajo y entonces renunciarían”.

En otras palabras, las gratificaciones pueden provocar una forma extraña de alquimia en el comportamiento: pueden transformar una tarea interesante en una carga. Pueden convertir el ocio en trabajo y, al reducir la motivación intrínseca, pueden hacer caer el rendimiento, la creatividad y hasta el comportamiento recto como fichas de dominó. Llamémoslo efecto Sawyer.

Fuente: Pink, D.H. (2009): *Drive. The Surprising Truth about What Motivates Us*, Penguin Group, New York.

Los gerentes utilizan las recompensas extrínsecas (es decir, recompensas ‘si/entonces’), esperando obtener el beneficio de aumentar la motivación y la conducta, aunque, al hacerlo, a menudo incurren en el coste oculto y no intencionado de mermar la motivación intrínseca de esa persona por la actividad. Entre las razones más importantes que explican este resultado se encuentran las siguientes⁵⁰.

- El dinero no es elemento de motivación. No existe una base sólida para suponer que pagar más al personal despertará su motivación por hacer mejor su tarea, e incluso, a la larga, trabajar más. Que demasiado poco dinero puede irritar y desmotivar no quiere decir que más dinero vaya a provocar un aumento de la satisfacción y, mucho menos, un aumento de la motivación.

⁵⁰ Kohn, A. (1993): *Punished by Rewards: the Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton Mifflin, Boston.

- Un individuo que percibe recompensas extrínsecas considera que cada vez que su jefe le da algo es para recordarle quién tiene el control. En este sentido, complacer al jefe, ser políticamente correcto y permanecer en un papel servil son formas de castigo. Además, no recibir una recompensa que se esperaba merecer tampoco es fácil de distinguir de ser castigado.
- Las recompensas provocan rupturas en las relaciones y distorsionan la cooperación, pues las luchas por ellas crean celos, envidias, competencia y vergüenza. Normalmente, la persona no recompensada se siente frustrada.
- Las recompensas ignoran las razones. Confiar en los incentivos para potenciar la productividad no hace nada por resolver los posibles problemas subyacentes en la organización y por introducir un cambio significativo. En realidad, la retribución por resultados dificulta la capacidad de gestión de los directivos.
- Las recompensas desalientan el riesgo. Cuando la gente es impulsada por recompensas, su enfoque se vuelve más estrecho, su creatividad disminuye y no se inclina a asumir riesgos, pues ello podría distraerlos de recibir su recompensa.
- Las recompensas minan el interés, esto es, el entusiasmo de la gente por su trabajo y, por lo tanto, reduce las probabilidades de que los empleados se comprometan con la excelencia en su realización.

Por otra parte, Pink⁵¹ considera que las recompensas extrínsecas potencian la trampa, crean adictos y favorecen el cortoplacismo. El problema de convertir una gratificación externa en el único destino importante es que hay gente que elegiría el camino más rápido para alcanzarlo, aunque eso signifique hacer trampas. De hecho, la mayoría de los escándalos y conductas condenables que parecen indisolubles de la vida moderna tienen que ver con los atajos (son habituales los casos de dopaje entre los deportistas de élite).

Las recompensas extrínsecas crean adicciones en el sentido de que, una vez ofrecida, la gratificación condicional hará que el receptor la espere siempre que se enfrenta a una tarea similar, lo cual fuerza al uso de la recompensa una y otra vez. Pronto es posible que la gratificación ofrecida ya no baste y se asumirá menos como un premio y más como *statu quo*, lo cual obliga a ofrecer premios mayores para obtener el mismo efecto. Los motivadores extrínsecos pueden concentrar nuestra mirada en lo que tenemos inmediatamente delante, en vez de dejarnos ver más lejos.

⁵¹ Pink, D.H. (2009): *Drive. The Surprising Truth about What Motivates Us*, Penguin Group, New York.

Una recompensa intrínseca establece las condiciones para que el puesto de trabajo y su entorno sea realmente estimulante y que las compensaciones de base sean suficientes, es decir, correctas y justas. Además, la empresa debe ser un lugar agradable para trabajar⁵²: la gente tiene que tener autonomía, ha de contar con oportunidades para aprender a dominar lo que hacen y sus quehaceres diarios deben estar relacionados con un objetivo superior, es decir, uno realmente estimulante.

Web

<http://www.salarios.eu/>. Datos curiosos sobre la remuneración de diversas profesiones en España.

Ejercicios y cuestiones

1. En el bufete de abogados Rebozo & Cía, encargado de pleitos millonarios, trabajan 20 abogados y 40 empleados de otras categorías. Para fortalecer la rentabilidad, los propietarios desean establecer un sistema de evaluación por escalas de puntuación. Le piden su ayuda, a cambio, claro está, de una jugosísima contraprestación monetaria. ¿Qué medias recomendaría adoptar? ¿Cómo procedería a poner en práctica su proyecto?
2. En su agenda de mañana, como directivo de recursos humanos, figura, en primer lugar, una entrevista de evaluación con doña Dolores Tranquilo en su puesto de trabajo como secretaria. Releyendo la evaluación ha comprobado que su desempeño sólo es aceptable en el 30% de sus áreas, aunque insuficiente en el resto. Realice una detallada planificación de la entrevista y plásmela por escrito. ¿Qué prevé para reducir la probable agresividad o frustración de la doña Dolores Tranquilo?
3. Realice un plan de incentivos financieros para un grupo de topógrafos que colaboran en el trazo y construcción de carreteras urbanas, detallando los parámetros utilizados. Discuta, de modo especial, las ventajas e inconvenientes del establecimiento de una prima por el número de metros avanzados mensualmente.
4. Discuta los pros y los contras desde la perspectiva de la empresa de dos medidas alternativas: a) el incremento de los salarios y b) el incremento de las prestaciones. Justifique su respuesta.
5. Suponga que es usted gerente de recursos humanos de una empresa de 120 personas y recibe una solicitud formal de sus empleados para cancelar las pólizas de seguros vigentes y aplicar el dinero a un fondo para vivienda. ¿Llevaría a cabo la medida? ¿Con qué condicionantes?

⁵² Pink, D.H. (2009): *Drive. The Surprising Truth about What Motivates Us*, Penguin Group, NewYork.

6. Haga una breve exposición, tras informarse, sobre los servicios financieros que suelen ofrecer las empresas. Muestre pruebas documentales de ello (por ejemplo, a través de lo mostrado en la página web). Discuta de forma crítica dichos sistemas y ofrezca alternativas.
7. Cite ejemplos de organizaciones donde son más convenientes sistemas de evaluación de comportamientos frente a las que lo hacen en función de los resultados. Justifique su respuesta en cada caso.
8. ¿Qué condiciones son necesarias para aplicar con efectividad un sistema de retribución basada en el rendimiento? ¿Bajo qué condiciones son más adecuados los planes de incentivos para grupo que los individuales?
9. Eche un vistazo a la sección de negocios de un periódico e informe sobre algunas retribuciones en especie innovadoras que ofrecen las empresas. Comente su utilidad.