



Economía de la Empresa II

Sesión VII: evaluación del personal I



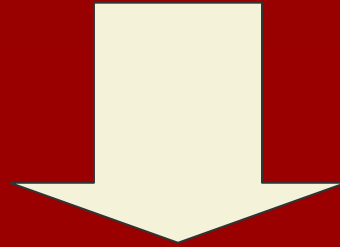
Objetivos de esta sección

- Evaluación del desempeño
 - Objetiva y subjetiva
- ¿Cómo establecer estándares de desempeño?
- Evaluación de grupo y compensación
- Elementos del sistema de compensación
- Mercados laborales internos
 - Compensación
- Paquetes de compensación



Evaluación objetiva

- Medir desempeño con indicadores que puedan ser verificados con facilidad



Hay que determinar los indicadores de desempeño



Pros y contras

- Ventajas:
 - Menos incertidumbre: todos saben lo que se espera de ellos
 - El sistema es objetivo
- Desventajas:
 - Inflexible
 - ¿Cuál es el tipo de medición adecuado?
 - ¿Qué pasa cuándo hay varias tareas?
 - La medición puede ser costosa



Disfunciones de la evaluación objetiva

- Taxis en Moscú se evaluaban en función de km recorridos
 - Taxis daban vueltas a rotondas
- Fábrica de lámparas evaluaba en función de tonelaje producido
 - Las lámparas se caían del techo por el peso
- En Vietnam se estableció como indicador el número de enemigos muertos
 - Matanzas
- Clases e investigación en UPF?



Evaluación subjetiva

- Ventajas:
 - Flexible
 - Más completa
- Opuesta por
 - Empleados: "No es justa"
 - Managers: crea problemas personales



Evaluación subjetiva: problemas y soluciones

- Dificultad: medir desempeño de manera “justa”
- Solución : uso de cuestionarios estándar

- Costos de influencia: “politiqueo”, tráfico de influencia
- Solución : rotar a los evaluadores

- Supervisores se vuelven “suaves” con el tiempo
- Solución : Supervisores anteriores responsables de futuros desempeños



Estándares de desempeño

- Ejemplo

$$y = 5e + \varepsilon$$

- Donde:
 - e = esfuerzo, ε = error
- Problema:
 - e no es observable,
 - Sólo se puede observar y
- ¿Cómo saber si un y bajo se debe a
 - Falta de esfuerzo o a
 - Condiciones desfavorables ?



Evaluación absoluta

- Fijar una meta en términos absolutos
- Los investigadores deben publicar tres artículos si quieren mantener su puesto
 - “Tenure-track”
 - Libertad González
 - Francesc Ortega
- Clave: ¿Cómo se define esta meta?
- Combinada con evaluación subjetiva (cartas)



Solución: usar experiencia

- Usar el desempeño pasado para establecer el presente
- Pero: efecto “trinquete” (“ratchet”)
 - Se esconden posibles mejoras para no subir el estándar
- Soluciones:
 - Política no se cambia sin un estudio de desempeño
 - Rotación del personal



Evaluación relativa

- Desempeño en base al del grupo o total de trabajadores
 - Muchas universidades





Comparaciones intra-empresa

- La comparación se realiza entre miembros de la misma empresa
- Pero
 - Competitividad destructiva
 - Incentivo de pertenecer al grupo peor para destacar, cola de león o cabeza de ratón?



Comparación entre empresas

- Comparación se realiza entre empresas
 - Rankings <http://rankings.ft.com/pdf/global-mba-rankings.pdf>
 - Traders <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=158036>
- Se generan otros problemas:
 - Condiciones diferentes
 - Dificultad en obtener la información





¿Por qué evaluar grupos?

- Interesa promover cooperación entre los miembros
- Control mutuo
- Difícil evaluar la productividad individual
- Para que funcione mejor el grupo no puede ser muy grande



Mercados laborales internos

- Modelo neo-clásico: no hay contratos de empleo a LP
- Muchas empresas sí los usan
- Mercados laborales internos
 - Usan mercados externos para puestos de entrada
- Sistema de promoción es crucial



¿Por qué hay contratos a largo plazo?

- Necesidad de invertir en capital humano específico
- Motivar a los empleados
- “Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”



Coste de mercados laborales internos

- Endogamia
- Reduce competitividad entre empleados
- No siempre se contrata al mejor

- Empresas tienden a contratar fuera cuanto menor sea la necesidad de formación específica



Compensación en mercados laborales internos

- Salario es total del flujo descontado a obtener durante la duración de empleo

$$w = \sum_{t=0}^T \frac{w_t}{(1+r)^t}$$

- Flujo óptimo que satisface a empleado y empleador?



Compensación en mercados laborales internos

- Para flexibilizar el sistema
 - Eficiencia salarial
 - Compensación diferida (Bonos de antigüedad)
 - Correlacionar el salario a las promociones
- “Torneos”
 - Ejemplos: banca inversión, GE
 - Traficantes de droga

http://www.youtube.com/watch?v=5UGC2nLn_aes



Eficiencia salarial

- Si es difícil controlar a los empleados
 - Para motivarlos: pagarle por encima del mercado
- ¿Por qué?
 - El miedo a perder el empleo evita acciones negativas
- Si t aumenta, el trabajador tiende a ser más honesto
 - Coste de oportunidad más alto



Compensación diferida

- Con antigüedad, aumentar salario a un ritmo mayor que la productividad
- Al principio el trabajador gana menos de lo que "merece"
- Sirve para retener a empleados
 - Temen perder si se van pronto
- Llega un día en que la empresa tiene incentivos para despedir a empleados antiguos
 - "Pre-jubilaciones"

The logo for BBVA, consisting of the letters 'BBVA' in a bold, blue, sans-serif font.



Promociones

- Torneos
- La competencia puede ser destructiva
- Las promociones no son siempre valoradas
 - Traen mayor responsabilidad
- El principio de Peter: la gente es promovida hasta su nivel de **incompetencia**



Pago en efectivo y especies

- Un empleado típico en USA recibe sólo el 75% de su salario en efectivo
 - Contribuciones de la empresa al fondo de pensiones, mutuas, guarderías, comida, gimnasios, etc.
- Motivos
 - Fiscales
 - Modos de diferenciar entre el personal
 - Coche de empresa en Procter & Gamble
 - Despachos
 - Vuelos business
 - Razones: Impuestos, señales..



Diferencias entre empleados

- Capital humano
 - Conocimiento general
 - Experiencia profesional
 - Habilidades específicas
- ¿Quién financia la inversión en capital humano?
 - Si es general: el trabajador
 - Si es específico: la empresa



Caso de España

- Seguridad Social se financia:
 - Cuota obrera: 4,80%
 - Cuota patronal: 28,80%
- Adicionalmente, las empresas tienen que proveer una paga adicional de un mes de vacaciones y dos meses adicionales de salario

