

LOS MODELOS RETRIBUTIVOS ALGORITMICO Y EXPERIMENTAL A NIVEL DE LA ALTA DIRECCION¹

M^ª GLORIA ROMERO ROMERO

PROFESORA ASOCIADA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Resumen:

Los trabajos más recientes que intentan construir un marco conceptual que permita distinguir las estrategias retributivas de una organización, han prestado, a nuestro juicio, poca atención a las características particulares de la retribución de la alta dirección. El estudio que presentamos se centra en esta última parcela de la investigación, proponiendo una serie de aspectos que deben ser estudiados con el fin de delimitar si las formas de retribuir a la alta dirección pueden ser encuadradas dentro de un modelo retributivo algorítmico o experimental.

I. Introducción

Aunque el estudio de las prácticas retributivas en las organizaciones puede considerarse un tema clásico en el campo de la Gestión de los Recursos Humanos, la construcción de un marco conceptual que permita hablar de estrategias retributivas es relativamente reciente.

Los primeros intentos por dar un tratamiento integrado al conjunto de decisiones que deben tomar las organizaciones al diseñar sus prácticas retributivas se deben a Gomez-Mejia y Welbourne (1988). Estos autores consideraron que las elecciones retributivas que pueden, bajo ciertas circunstancias, influir en los resultados organizativos y en el uso

efectivo de los recursos humanos, dan lugar a la *estrategia retributiva*.

De lo anterior se puede deducir que las organizaciones tienen que tomar decisiones en torno a una serie de temas relacionados con la retribución. Tales decisiones, cuando se plantean en términos de elegir una situación entre polos opuestos de un continuo, nos permiten distinguir dos modelos retributivos: **algorítmico y experimental**, los cuales también reciben la denominación de mecanicista y orgánico respectivamente. El modelo algorítmico «refleja las reglas y los procedimientos formalizados que convierten en rutinas las decisiones retributivas y se aplican uniformemente a toda la organización». Por el contrario, en el modelo experimental «las prácticas retributivas suelen ser más sensibles a las circunstancias y características concretas de las situaciones» (Gomez-Mejia y Welbourne, 1988, pág. 183). Estos dos modelos son considerados como *estrategias retributivas* alternativas.

En cuanto a la retribución de la alta dirección, la mayoría de las investigaciones han intentado responder a la cuestión de si los altos directivos realmente se merecen lo que ganan, es decir, se han centrado sobre todo en la relación entre la retribución de la alta dirección y los resultados de las empresas que dirigen (Tosi y Gomez-Mejia, 1989; Murthy y Salter, 1975; Kerr y Bettis, 1987; etc.). Esto nos indica que el estudio de las prácticas retri-

butivas en este grupo de empleados se ha hecho de forma parcelada, analizando sólo algunos aspectos de la misma pero sin dar un tratamiento integrado al conjunto de decisiones que se deben tomar para diseñar una *estrategia retributiva a nivel de la alta dirección*.

Nuestro trabajo pretende salvar esta laguna proponiendo, en las conclusiones del mismo, una serie de aspectos que deben ser investigados para conocer si la retribución de la alta dirección se ajusta a un modelo algorítmico o, por el contrario, ostenta las características del modelo experimental. Para llegar a esta propuesta final hemos revisado aquellas decisiones que deben ser tomadas cuando las organizaciones diseñan su estrategia retributiva global, las cuales pueden ser agrupadas en cuatro bloques, conformando cada uno de ellos los apartados en los que ha sido estructurado este trabajo.

II. La estructura retributiva de la organización

Milkovich y Newman (1987) indican que una de las decisiones que debe tomar cualquier «empleador» a la hora de diseñar su sistema retributivo se centra en determinar cómo serán las relaciones entre los miembros de su organización en términos de la retribución que reciben. Dichas relaciones darán lugar a la estructura retributiva interna de la organización.

Se pueden distinguir dos tipos de estructuras retributivas: jerárquicas e igualitarias (Gomez-Mejia y Welbourne, 1988; Gomez-Mejia y Balkin, 1992). La retribución en las estructuras jerárquicas atiende más al puesto que a la persona y como consecuencia de esto el cambio de puesto lleva aparejado un cambio en la retribución, y a su vez, los cambios en la retribución se consiguen a través de la promoción (Ehrenberg y Milkovich, 1987). En este tipo de estructura se hace un uso deliberado y consciente de las retribuciones ligadas al estatus, es decir, aquellas con un elevado poder simbólico aunque difíciles de cuantificar como la situación del despacho, las obras de arte o los muebles que lo decoran, los viajes en primera clase, etc. (Kerr y Slocum, 1987; Hambrick y Snow, 1989). En definitiva, la retribución que recibe un individuo en una organización con una estructura retributiva jerárquica depende del nivel del puesto que ocupa.

Por el contrario, si se opta por una estructura retributiva igualitaria se resta énfasis a las diferencias de estatus, lo que significa, por un lado, que no es necesaria la promoción, el acceso a la clase directiva, para que cambie lo que el individuo percibe y que no se utilizan las retribuciones de elevado poder simbólico. Este tipo de estructura permite a

la organización asignar a los empleados a nuevos proyectos, áreas o posiciones sin necesidad de que cambie su compensación (Gomez-Mejia y Balkin, 1992).

La estructura retributiva jerárquica es propia del modelo algorítmico, mientras que la estructura igualitaria pertenece al modelo experimental (Gomez-Mejia y Welbourne, 1988; Kerr, 1985; Balkin y Gomez-Mejia, 1990).

A nivel de la alta dirección esta decisión (marcar o minimizar las diferencias retributivas entre los niveles organizativos) se refleja en lo que se suele llamar «grado de cobertura» (Gomez-Mejia y Balkin, 1992; Gomez-Mejia y Welbourne, 1989). Es decir, las organizaciones cuando diseñan un programa retributivo para sus altos directivos deben decidir qué niveles jerárquicos quedarán incluidos en el mismo. Cuanto menor sea el número de niveles bajo este programa retributivo específico, menor es su grado de cobertura y más énfasis se pone en la jerarquía; cuanto mayor sea su penetración en los niveles inferiores, mayor es el grado de cobertura y más se minimizan las diferencias de estatus.

Creemos que, para poder calificar las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección como algorítmicas o experimentales, no es necesario analizar si la organización decide enfatizar las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos o por el contrario minimizarlas. Ello se debe a que nuestro interés se centra en un solo nivel de empleados y, por tanto, todos los incluidos en el mismo, la alta dirección, participarán de un único programa retributivo, independientemente de que éste sea diferente o similar para el resto de la organización. Esta es la razón por la que esta decisión aparece en el cuadro 1 entre las que deben tomar las organizaciones para diseñar su estrategia de retribución global, pero no se encuentra entre las que proponemos para la calificación de las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección (ver cuadro 2).

III. Nivel respecto al mercado

Las retribuciones que ofrece una organización no sólo pueden ser objeto de comparaciones internas como se ha visto en el apartado anterior; también son importantes las relaciones que se pueden establecer cuando se comparan con las retribuciones que ofrecen otras organizaciones, dichas relaciones determinan su competitividad externa. Cuando los «empleadores» establecen la competitividad externa de sus retribuciones tienen distintas opciones. Milkovich y Newman (1987) indican que hay tres opciones claramente definidas: pagar por encima, al mismo nivel o por debajo de las indica-

DECISIONES BASICAS EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETRIBUCION	MODELOS RETRIBUTIVOS	
	ALGORITMICO	EXPERIMENTAL
1. Estructura retributiva interna	Jerárquica	Igualitaria
2. Nivel retributivo respecto al mercado	Superior	Inferior
3. Diseño del paquete retributivo		
1. Puesto o habilidades	Puesto	Habilidades
2. Rendimiento versus antigüedad	Antigüedad	Rendimiento
3. Evaluación del rendimiento	Nivel individual	Individual o grupal
	Subjetiva	Objetiva
	Medidas cualitativas	Medidas cuantitativas
	Control comportamiento	Control resultados
	R. corporativos	R. divisionales
4. Horizonte temporal	Corto plazo	Largo plazo
5. Composición del paquete retributivo	Dominio parte fija	Importantes incentivos
4. Administración de la retribución		
1. Grado de centralización	Centralización	Descentralización
2. Secreto versus apertura	Secreto	Apertura
3. Grado de participación	Escasa	Elevada
4. Prácticas burocráticas o flexibles	Burocráticas	Flexibles

GRAFICO 1

ciones del mercado?. Algunos optarán por niveles retributivos superiores a los de sus competidores, con la esperanza de atraer a los mejores aspirantes a sus ofertas de trabajo. Otros empleadores podrían ofrecer salarios base menores pero buenas oportunidades para obtener incentivos e incluso beneficios superiores a los de sus competidores.

En la práctica las organizaciones pueden utilizar cualquiera de estas tres alternativas para sus distintas unidades o grupos. Por ejemplo, pagar al mismo nivel que indica el mercado al personal de ventas, y ofrecer niveles salariales mayores a los trabajadores de la unidad de investigación y desarrollo. Esto nos indica que la organización tomará una decisión con-

DECISIONES BASICAS EN LA RETRIBUCION DE LA ALTA DIRECCION	MODELOS RETRIBUTIVOS	
	ALGORITMICO	EXPERIMENTAL
1. Nivel retributivo respecto al mercado del salario y de los beneficios	Superior	Inferior
2. Diseño del paquete retributivo		
1. Rendimiento versus antigüedad	Antigüedad	Rendimiento
2. Evaluación del rendimiento	Control comportamiento	Control resultados
3. Resultados corporativos o divisionales	Corporativos	Divisionales
4. Horizonte temporal	Corto plazo	Largo plazo
5. Composición del paquete retributivo	Dominio parte fija	Importantes incentivos
3. Administración de la retribución		
1. Grado de centralización	Centralización	Descentralización
2. Secreto versus apertura	Secreto	Apertura
3. Grado de participación	Escasa	Elevada
— Medidas utilizadas para representar el rendimiento		
— Beneficios de estatus		
— Proceso para establecer la retribución de los altos directivos		

GRAFICO 2

creta sobre el nivel retributivo que quiere ofrecer a sus altos directivos, e independiente de la que toma para otros grupos de empleados. De esta forma, **si queremos conocer las características de las prácticas retributivas en la alta dirección debemos analizar su nivel respecto al mercado**, por lo que esta decisión quedaría incluida en nuestra propuesta.

Algunas investigaciones han mostrado que los individuos reciben niveles retributivos superiores a las indicaciones del mercado cuando están bajo un modelo algorítmico, mientras que tales niveles serán inferiores si las prácticas retributivas de la organización se ajustan al modelo experimental (Gomez-Mejia y Welbourne, 1988; Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gomez-Mejia, 1992). Sin embargo, estas correspondencias parecen cumplirse sólo si lo que se compara es el salario base, ya que la oportunidad de obtener mayores incentivos cuando se da el modelo experimental puede conducir a que el nivel de la retribución total sea superior al de mercado dentro de este modelo (Rajagopalan y Finkelstein, 1992).

Los comentarios anteriores nos llevan a proponer que cuando se analice el nivel retributivo de los directivos se compare lo que podríamos considerar parte fija de la retribución, es decir, el salario base y los beneficios que reciben. Tales niveles serán superiores a los del mercado cuando las prácticas se correspondan con el modelo algorítmico, e inferiores cuando se de el modelo experimental. No obstante, como más adelante indicamos, para tener una valoración completa del paquete retributivo de la alta dirección es necesario prestar atención también a lo que la parte variable representa en el total de la compensación.

IV. Elección de los componentes del paquete retributivo individual

En el diseño de su estrategia retributiva, las organizaciones tienen que decidir sobre una serie de temas, además de los señalados en los apartados anteriores, que van a determinar conjuntamente las características de la retribución que recibe un individuo, y por tanto, aquellas que posee la alta dirección. Estas decisiones son las siguientes:

1. Retribución según el puesto o según las habilidades

A la hora de fijar las retribuciones se puede elegir entre dos criterios que parecen contrapuestos: o bien las características del puesto de trabajo, o bien las de los individuos que los ocupan. Tradicionalmente la retribución se ha basado en el puesto, de ahí el gran desarrollo que han alcanzado los métodos de evaluación de los mismos. Sin embargo,

frente a esta perspectiva, se puede optar por retribuir a la persona según sus habilidades o conocimientos, en este caso se recompensa su versatilidad para desempeñar distintas funciones³. En definitiva, la diferencia entre ambos criterios radica en que mientras en la retribución basada en el puesto se asume que el empleado está cualificado cuando se le asigna al mismo, en la retribución por habilidades no se retribuye a menos que se obtenga esa habilidad y, a veces, sólo cuando ésta se utiliza en la organización (Schuster y Zingheim, 1992).

En relación a los distintos modelos retributivos podemos afirmar que las características de los puestos adquieren más relevancia en la fijación de las retribuciones en aquellas organizaciones que siguen un modelo algorítmico, mientras que la valoración de las habilidades es más normal entre las empresas que siguen un modelo experimental (Gomez-Mejia y Balkin, 1992).

Lawler (1990), Schuster y Zingheim (1992), al referirse a la retribución por habilidades, están de acuerdo en que ésta se ha desarrollado más y se ha aplicado con más frecuencia en entornos manufactureros frente a los de servicio, y allí donde se da una cultura de elevado compromiso y elevada participación. Además, estos autores postulan que dicho sistema es especialmente apropiado cuando: a) se requiere un alto grado de coordinación o de trabajo en grupo y/o un alto nivel de flexibilidad y, b) cuando pueden identificarse y definirse los bloques de habilidades que se necesitan para alcanzar los objetivos.

Dichos autores coinciden también en relación a la escasa aplicación de la retribución por habilidades en puestos de trabajo de naturaleza directiva; sin embargo, discrepan en cuanto a las oportunidades que este sistema ofrece a dicho nivel. Así, mientras Lawler (1990) considera que la utilización de este tipo de retribución plantea algunos problemas importantes (por ejemplo, la definición de las habilidades por las que se va a retribuir, y su evaluación), Schuster y Zingheim (1992) consideran que su uso puede ayudar a que la dirección aprenda, desarrolle y aplique nuevas habilidades.

Dado que la retribución de los altos directivos viene determinada por múltiples factores entre los que se encuentran tanto la posición jerárquica del puesto que ocupan (Leonard, 1990) como las características personales del directivo (O'Reilly, Main y Crystal, 1988), el análisis de esta decisión a dicho nivel no nos permitirá establecer con precisión si su retribución sigue las características del modelo algorítmico o del modelo experimental. Por tanto, creemos que **no es necesario analizar la elección entre el puesto o las habilidades a la hora de conocer las características de la retribución de la alta dirección.**

2. Importancia de los criterios de rendimiento frente a la antigüedad

La elección que haga la organización en cuanto a la importancia que va a dar a cada uno de estos criterios debería estar muy relacionada con los comportamientos que quiere estimular entre sus empleados. Si desea su permanencia a largo plazo, la antigüedad se convertirá en un criterio relevante, tal y como sucede cuando se sigue un modelo algorítmico. En cambio, el modelo experimental se caracteriza por dar más importancia a la valoración del rendimiento (Gomez-Mejia y Welbourne, 1988; Gomez-Mejia, 1992). A parte de los comportamientos deseados, esta decisión debe tener en cuenta las posibilidades que existen de medir el rendimiento.

La importancia que se da al rendimiento frente a la antigüedad también se reflejará en la retribución que reciben los altos directivos, por tanto, se trata de una decisión que forma parte de las que se proponen en nuestro trabajo como características necesarias para conocer las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección.

3. Evaluación del rendimiento

Aquellas organizaciones que deciden retribuir según el rendimiento pueden optar por la aplicación de distintos tipos de programas los cuales se diferencian fundamentalmente en dos características: el nivel de agregación con que se mide el rendimiento (individual, grupal, divisional, corporativo) y, el grado en que la evaluación se basa en criterios objetivos o subjetivos. También se pueden establecer diferencias en cuanto a la orientación al corto o largo plazo, pero esta característica será analizada más adelante como horizonte temporal.

La elección del nivel de agregación está muy unida a las posibilidades de medición del rendimiento y a los comportamientos que se desea estimular, presentando cada una de las alternativas sus ventajas e inconvenientes (Lawler, 1986). La retribución basada en el rendimiento individual se sustenta en la teoría del refuerzo y en la teoría de las expectativas, de modo que se intenta comunicar a cada empleado el rendimiento que de él se espera y la oportunidad que tiene de obtener un ingreso adicional si se esfuerza. Los fracasos de este tipo de sistemas suelen atribuirse, entre otras razones, a que el rendimiento es difícil de medir, su valor puede variar con el tiempo o a que haya factores fuera del control del individuo que determinen el rendimiento realmente alcanzado por el mismo (Mahoney, 1989).

En los programas de retribución de nivel grupal la cantidad que el individuo recibe no depende ya tan

sólo de su esfuerzo, el criterio fundamental es el rendimiento alcanzado por todo el grupo. En esta modalidad es menor la conexión que el individuo percibe entre su esfuerzo y la retribución, pero es mayor la cooperación que se logra (Lawler, 1986). Entre los programas de este tipo más conocidos y desarrollados están los planes de participación en beneficios y participación en ganancias⁴.

Como hemos indicado, las evaluaciones del rendimiento, sea individual o grupal, pueden ser más o menos subjetivas. Estaremos en presencia de una evaluación subjetiva cuando la valoración dependa de la estimación personal que realiza algún sujeto (por ejemplo, el superior o una comisión), estando dicha valoración unida al uso de medidas cualitativas. Las evaluaciones objetivas se basan en algún tipo de información como la contabilidad y, por tanto, con frecuencia utilizan medidas cuantitativas. Dichas medidas son más adecuadas para controlar los resultados del trabajo que el comportamiento que lleva a dichos resultados⁵.

Las prácticas retributivas de las organizaciones que siguen el modelo algorítmico se caracterizan por la utilización de medidas de nivel individual, por la dependencia de los juicios de los superiores y, por tanto, por un tipo de evaluación más subjetiva orientada al control del comportamiento. En cambio, cuando se sigue el modelo experimental las medidas utilizadas son tanto individuales como grupales, las evaluaciones son objetivas basadas en datos contables y se busca el control de los resultados finales más que del comportamiento (Gomez-Mejia, 1992; Kerr, 1985; Gomez-Mejia y Bakin, 1992).

En el caso de las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección, ¿cómo se puede plantear el estudio de las características de la evaluación de su rendimiento? Para la mayoría de los altos directivos, los criterios de evaluación utilizados generalmente toman como referencia el rendimiento organizativo (por ejemplo, ganancias por acción, rentabilidad de las inversiones, etc.). La utilización de tales criterios de nivel organizativo se basa en el supuesto de que el directivo es el responsable último de lo que sucede en su organización, por tanto, si ésta va bien, los ingresos de los directivos seguirán el mismo ritmo. Otra razón por la que se aconseja el uso de este tipo de criterios es que la información es accesible y objetivamente cuantificable, lo cual los hace defendibles ante distintos grupos (accionistas, empleados, medios de comunicación, etc.).

Sin embargo, cada vez son más numerosas las voces que se alzan en defensa del uso de medidas que reflejen el comportamiento del directivo y no sólo los resultados que obtienen (Carroll, 1987; Steers y Ungson, 1987). Las razones que se esgrimen

son: los efectos motivadores de la retribución basada en el rendimiento individual, la necesidad de evitar que los altos directivos «jueguen» con los datos en su favor y la poderosa influencia que pueden tener sobre los resultados organizativos algunos factores fuera su control.

Este planteamiento conecta con el que se hace desde la teoría de agencia: control del comportamiento o de los resultados. Cuando es difícil observar las acciones del agente (directivo) o éste conoce mejor las tareas que el principal (propietario), el control del comportamiento debe dejar paso a la medición de los resultados obtenidos (Jensen y Murphy, 1990).

Ahora bien, ¿cómo medir los resultados? ¿qué medida elegir para representar los resultados organizativos? Estas cuestiones reflejan una de las grandes polémicas que se dan entorno a la retribución de los altos directivos. Los criterios más utilizados en las organizaciones americanas han sido los beneficios por acción y la rentabilidad del capital (Gomez-Mejia, 1992), los cuales también han sido el centro de abundantes críticas por parte de aquellos que proponen la utilización de otras medidas que representen mejor los intereses de los propietarios -apreciación de las acciones, dividendos pagados o rentabilidades excepcionales- (Jensen y Murphy, 1990; Coughlan y Schmidt, 1985). Sin embargo, estas últimas también presentan debilidades (por ejemplo, los movimientos incontrolados del mercado de valores), lo que ha llevado a recomendar la utilización de alguna combinación de índices que proporcione una representación más fiable del rendimiento real de la organización.

Dentro de esta decisión, cómo evaluar el rendimiento de los directivos, se puede presentar un caso muy específico: las grandes corporaciones, más o menos diversificadas, en las que es posible identificar distintas divisiones. Habrá que decidir qué importancia se da a los resultados globales de la corporación frente a los resultados específicos de las divisiones. La elección dependerá de distintas circunstancias como el tipo y el proceso de diversificación y las relaciones entre las divisiones (Rumelt, 1974; Kerr, 1985). En general, se espera que los resultados corporativos sean más importantes en el modelo algorítmico, mientras que en el modelo experimental se dará mayor importancia a los resultados divisionales.

En resumen, para conocer las características de las prácticas de retribución a nivel de la alta dirección proponemos que **es necesario saber si las organizaciones dan más importancia al comportamiento de los directivos o a los resultados que obtienen y, también, qué tipo de medidas utilizan para representar el rendimiento.**

Además de lo anterior, y en el caso de corporaciones, habrá que analizar la importancia que se da a los resultados corporativos frente a los divisionales cuando se evalúa el rendimiento de los directivos.

4. Horizonte temporal: orientación al corto o largo plazo

Tanto en el criterio elegido para representar el rendimiento como en la frecuencia de las evaluaciones y del reparto de retribución se reflejará esta orientación temporal. Hay una serie de elementos retributivos que el individuo recibe anualmente como, por ejemplo, el salario, incremento por antigüedad, plus de rendimiento (medido anualmente), etc.. Otras formas de retribución pueden aparecer con una cadencia más amplia, en el largo plazo; por ejemplo, con frecuencia en los planes de opción de compra de acciones sólo se puede ejercer la compra después de un plazo de dos o tres años desde su concesión (Ellig, 1982); o las aportaciones empresariales a los planes de pensiones sólo las disfrutará el empleado cuando se jubile y si, para entonces, todavía permanece en la organización, etc.

La elección de un horizonte temporal tiene que enfrentarse al dilema que se da entre los efectos motivadores y el éxito de la organización. Por un lado, la teoría del refuerzo y del condicionamiento sugiere que cuanto más cerca esté la recompensa del comportamiento que se desea estimular, mayor es el efecto motivador (Hamner, 1974). Por otro, el éxito de la organización depende más de lo que sucede a largo plazo que de lo que ocurre a corto, además, el éxito a largo plazo no necesariamente coincide con la suma de los resultados a corto plazo (Gomez-Mejia y Balkin, 1992).

Uno de los principales retos de las organizaciones cuando diseñan su sistema de retribución global es lograr atraer la atención de los empleados hacia el largo plazo, y eso es especialmente importante en la retribución de los directivos por dos razones: a) la influencia de su retribución sobre las decisiones que toman (Hoskisson, Hitt y Hill, 1990), y b) la influencia de sus decisiones en los resultados de la organización (Galbraith y Merrill, 1991; Kroll, Simmons y Wright, 1990).

Una estrategia retributiva algorítmica se caracterizará por su orientación a los objetivos establecidos en el corto plazo, lo cual también va unido, como se verá más adelante, a la importancia que tienen los componentes fijos frente a los variables en el paquete retributivo. En cambio, la orientación al largo plazo corresponde al modelo experimental (Gomez-Mejia y Balkin, 1992).

De los comentarios anteriores se puede deducir que **es importante conocer la orientación**

temporal que tienen las prácticas de retribución a nivel de la alta dirección si queremos calificar a las mismas como algorítmicas o experimentales.

5. Elementos del paquete retributivo y proporción en la que están presentes

Por último, como decisión que determinará las características del paquete retributivo que recibe un individuo, apuntamos la elección que hay que hacer de los elementos que van a componer el mismo y la importancia de cada uno. Los elementos que tradicionalmente se distinguen son: salario base, incentivos o retribución variable y beneficios sociales.

El salario base y los beneficios sociales constituyen la parte fija de la retribución. A su vez, en la parte variable se puede distinguir entre los incentivos a corto y largo plazo. En cuanto a los incentivos o retribución variable, la organización debe decidir si se conceden en forma de bonos o de incrementos acumulables al salario base («merit pay»), presentando cada una de estas modalidades sus ventajas e inconvenientes⁶. El modelo experimental tiende a dar más importancia a la retribución variable que el modelo algorítmico (Gomez-Mejia, 1992; Kerr, 1985).

Para completar la descripción de las características de las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección, es necesario conocer la importancia de la retribución variable frente a la fija en la retribución total, esto reflejará el riesgo que comparten organización y directivos. El concepto «exposición al riesgo» se refiere al grado en que el directivo se ve forzado a aceptar la posibilidad de obtener importantes ganancias o pérdidas financieras como consecuencia de su empleo (Gomez-Mejia, 1994).

En opinión de Rappaport (1981), los directivos, al actuar como agentes de los accionistas tienen mayor aversión al riesgo que los propietarios de sus empresas, lo cual indica que las organizaciones deben diseñar su retribución de forma que aquellos tomen las decisiones arriesgadas que mejoran los ingresos obtenidos por los propietarios. Es decir, hay que encontrar un punto de equilibrio en el riesgo que se trasmite a los directivos a través de los componentes de su retribución⁷.

Conocer sólo la importancia de la retribución variable frente a la fija no es suficiente para caracterizar las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección, se necesita también una descripción más detallada de los beneficios sociales, elemento que adquiere una importancia especial en dicho nivel, pudiéndose hablar de beneficios de estatus. Es decir, en las organizaciones es posible diferenciar dos programas de beneficios sociales, uno para todos los

empleados, incluidos los directivos, y otro sólo para la alta dirección (Ellig, 1982). En este último grupo se pueden encontrar prestaciones muy variadas, y, muchas veces, difíciles de valorar económicamente, por ejemplo: la decoración y la situación de la oficina, la utilización del coche de la empresa, la disposición de tarjetas de crédito, etc.

Tomando en consideración lo señalado, creemos conveniente desarrollar un estudio más detallado de este componente, de manera que nos permita conocer: cuáles son los beneficios que con más frecuencia se ofrecen, cómo influye en los mismos las normas fiscales, las diferencias que se pueden dar entre los directivos de distintas funciones, etc.

En resumen, para caracterizar el paquete retributivo que recibe la alta dirección y poder clasificarlo dentro del modelo algorítmico o experimental, proponemos **analizar la importancia que se da a los criterios de rendimiento frente a los de antigüedad, los procesos de evaluación del rendimiento, la orientación temporal de la retribución, la composición del paquete retributivo y, en los casos de grandes corporaciones, la importancia otorgada a los resultados corporativos frente a los divisionales. Junto a estas decisiones que se plantean en términos de dos alternativas contrapuestas, creemos que también es necesario analizar de forma más detallada cuáles son las medidas que se utilizan para representar el rendimiento y las prácticas en cuanto a los beneficios de estatus** (ver cuadro 2).

V. Administración de las retribuciones

Todas las organizaciones, de forma más o menos consciente, toman decisiones que afectan a las políticas y procedimientos que imprimen dinamismo a las prácticas retributivas. De esta forma, la administración de la retribución podrá ser más o menos centralizada, más o menos secreta, con mayor o menor participación de los afectados y con normas más o menos flexibles. Veamos cada una de estas decisiones y su formulación a nivel de la alta dirección:

1. Centralización o descentralización

Las organizaciones deben elegir si las decisiones retributivas son fuertemente controladas por la cúspide, o si, por el contrario, se delegan a las diferentes divisiones, plantas o unidades. Esto nos indica que se trata de una elección importante cuando estemos analizando organizaciones grandes, con unidades bien diferenciadas.

Ni un enfoque centralizado, ni uno descentralizado puede estimarse como correcto en cualquier situa-

ción. Las prácticas centralizadas tienen normas y procedimientos estandarizados que rigen en toda la organización, lo cual parece más apropiado para pequeñas organizaciones o para las grandes que operan en un sólo sector (Lawler, 1986). En cambio, cuando se trate de organizaciones presentes en distintos sectores, en distintos mercados, la adaptación que necesitan sólo la logran con sistemas retributivos descentralizados.

Esta decisión está íntimamente relacionada con otras, como la importancia que se da a la equidad interna frente a la equidad externa. Así, las prácticas centralizadas son congruentes con la relevancia de la primera, ambas características del modelo algorítmico. Por el contrario, un mayor grado de descentralización concuerda con la posibilidad de adaptación a las exigencias externas, propias del modelo experimental. Este último caso no implica romper el principio de equidad interna, sino simplemente que se da prioridad a las exigencias externas.

La esencia de esta elección nos lleva a proponer que **el análisis de esta característica en las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección debe hacerse cuando se trate de grandes organizaciones con unidades bien diferenciadas**, al igual que habíamos indicado para la decisión sobre medidas de rendimiento corporativo o divisional.

2. Secreto o apertura

Las organizaciones difieren en la cantidad de información que comunican sobre sus prácticas retributivas. En un extremo estarían aquellas que optan por el secreto, que prohíben a las personas hablar sobre sus emolumentos, que dan la mínima información sobre cómo se calculan y distribuyen los mismos, que no publican cuál es su posición respecto al mercado ni cómo obtienen los datos de éste, etc. En el otro extremo estarían las organizaciones que publican la retribución de todos sus miembros y que describen abiertamente cuál es su filosofía retributiva.

Las diferencias entre uno y otro tipo de comunicación son enormes, aunque su validez dependerá de las situaciones, y la elección de la posición en el continuo secreto-apertura estará determinada por el clima y el tipo de comportamiento que se quiera estimular. A pesar de esta valoración, Lawler, en toda su obra (1986, 1989, 1990), mantiene que los efectos del secreto no son neutros y que, por tanto, es más recomendable la apertura. Algunos de los efectos negativos del secreto son la distorsión en las percepciones que tienen los individuos sobre lo que ganan los que le rodean, y la creación de un clima de escasa confianza en el que la gente no comprende las relaciones entre su retribución y

el rendimiento (si existe un plan de retribución por rendimiento). El resultado es que, aunque el diseño de las prácticas retributivas sea el adecuado, se reduce su efectividad porque los individuos lo perciben de forma distorsionada. El modelo algorítmico se caracteriza por el secreto en torno a la compensación, mientras que la apertura es propia del modelo experimental (Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gomez-Mejia, 1992).

En cuanto a las prácticas retributivas **a nivel de la alta dirección esta decisión puede ser analizada en términos de si los altos directivos conocen cómo se estima la retribución que reciben, si comparten esta información con otros trabajadores de su categoría, si, a su vez, conocen la de éstos últimos, etc.** De esta forma podremos saber si se trata de prácticas secretas, y por tanto, pertenecientes al modelo algorítmico, o abiertas como en el modelo experimental.

3. Grado de participación

Las organizaciones pueden elegir el grado de participación de los empleados en aquellas decisiones relativas al diseño de sus retribuciones. Se ha hablado mucho del valor que tiene la participación de los empleados en las organizaciones, y la retribución no ha sido una excepción. Esta decisión está muy relacionada con la anterior, de forma que si se practica el secretismo lo normal es que la participación sea escasa y que, por el contrario, si hay apertura la participación será mayor.

Tradicionalmente las organizaciones han diseñado su sistema de retribución y lo han administrado siguiendo un esquema de arriba hacia abajo, es decir, que ha partido de la alta dirección. Estas prácticas se ajustan a un estilo directivo basado en la jerarquía, la autoridad y el control a través de las recompensas extrínsecas, y por tanto, es propia del modelo algorítmico.

Sin embargo, dichas prácticas no son adecuadas en aquellas organizaciones que creen en el compromiso de los trabajadores, que utilizan la comunicación abierta, y por tanto, siguen un modelo retributivo experimental. Cuando se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones sobre retribución se pueden alcanzar algunos resultados: aumento de la aceptación de los programas retributivos, facilitación del funcionamiento de dichos programas, etc. (Lawler, 1986).

Esta decisión, grado de participación de los empleados, a nivel de la alta dirección se plantea en términos de la influencia que ejercen los altos directivos en la determinación de su propia retribución, cómo usan sus bases de poder para influir en ella (Gomez-Mejia y Balkin, 1992). Para saber cómo es

dicha influencia se necesita conocer cómo es el proceso que se sigue para diseñar el paquete de retribución que reciben los altos directivos y quiénes son los individuos que participan en tal proceso.

La retribución que reciben los altos directivos puede estipularse en el transcurso de una comida o tomando una copa, o puede establecerla un comité compuesto, normalmente, por miembros del consejo de administración y por consultores externos, que mantienen algún tipo de relación con el directivo cuya retribución se decide. Cómo son esas relaciones y cómo influyen en el diseño final de la retribución son objeto de análisis en los planteamientos de la teoría del torneo y de la comparación social (O'Reilly, Main y Crystal, 1988; Tosi y Gomez-Mejia, 1989). Los comentarios anteriores indican que si se quieren conocer las características de las prácticas retributivas a nivel de la alta dirección **hay que analizar el grado de participación de los directivos en las decisiones que afectan a su propia retribución y, también, el proceso por el cual se llega al diseño de la misma.**

4. Prácticas burocráticas o flexibles

Las organizaciones difieren ampliamente en esta característica. La elección que hagan determinará el grado de tolerancia que tienen las prácticas retributivas hacia aproximaciones alternativas, el grado en que se permiten excepciones y se pueden tomar decisiones particulares dependiendo de las exigencias de la situación (Gomez-Mejia y Balkin, 1992).

Las prácticas retributivas burocráticas han sido objeto de críticas ya que no permiten tomar las decisiones apropiadas a cada situación y, por tanto, limitan la capacidad de esta herramienta para adaptarse a los cambios de estrategia. Esta característica es propia del modelo algorítmico, mientras que en el modelo experimental la administración de la retribución tiende a ser más flexible, con mayor poder de adaptación a las circunstancias (Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gomez-Mejia, 1992).

Como hemos propuesto anteriormente, si la administración de la retribución a nivel de la alta dirección es más o menos flexible se conocerá a través del análisis más detallado de los procedimientos que se siguen para su determinación.

VI. Conclusiones

A lo largo del trabajo hemos analizado cada una de las decisiones que las organizaciones deben tomar cuando diseñan sus estrategias retributivas globales (ver cuadro 1), permitiéndonos dicho análisis deter-

minar qué decisiones son importantes para caracterizar la retribución de la alta dirección como algorítmica o experimental.

Proponemos que, para dar un tratamiento integrado a la retribución de la alta dirección, es necesario conocer: cómo es el nivel del salario y de los beneficios que reciben los altos directivos con respecto a las indicaciones del mercado, la importancia que se da al rendimiento frente a la antigüedad, si se controla el comportamiento del directivo o los resultados que obtiene, cuál es la orientación temporal de su retribución, cómo es la composición de su paquete retributivo, el grado de participación y apertura en las decisiones sobre su retribución, y, en casos de grandes corporaciones, la importancia que tienen los resultados corporativos frente a los divisionales y el grado de centralización de las decisiones retributivas. Además, proponemos un análisis más detallado de las medidas que se utilizan para recoger el rendimiento organizativo, de los beneficios de estatus y del proceso que se sigue para establecer la retribución de los directivos (ver cuadro 2).

El análisis de estas características permitirá que determinadas formas de retribuir sean calificadas como algorítmicas o experimentales y, supone el primer paso para poder relacionar las estrategias retributivas de la alta dirección con las estrategias globales de las organizaciones.

Bibliografía

- Balkin, D. B. y Gomez-Mejia, L. R. (1987a). New perspectives on compensation. Prentice-Hall, Inc. ISBN 0-13-615212-0 01.
- Balkin, D. B. y Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pág. 153-169.
- Carroll, S. J. (1987). Business strategies and compensation systems. En *New perspectives on compensation* de Balkin y Gomez-Mejia Eds.
- Coughlan, A. T. y Schmidt, R. M. (1985). Executive compensation management turnover and firm performance - an empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, vol 7, n° 1, pág. 43-46.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, vol. 14(1), pág. 57-74.
- Ellig, B. R. (1982). *Executive compensation: a total pay perspective*, McGraw-Hill. ISBN 0-07-019144-1.
- Galbraith, C. S. y Merrill, G. B. (1991). The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: a study of technology intensive firms. *Strategic Management Journal*, vol 12, pág. 353-370.

Gomez-Mejia, L. R. (1989), editor. *Compensation and Benefits*. The Bureau of National Affairs, Inc. ASPA /BNA Series, vol 3. ISBN 0-87179-603-1.

Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pág. 381-397.

Gomez-Mejia, L. R. (1994). Executive compensation: a reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, pág. 161-222.

Gomez-Mejia, L. R. y Balkin, D. B. (1992). Compensation, organizational strategy, and firm performance. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio. ISBN 0-538-80269-3

Gomez-Mejia, L. R. y Welbourne, T. M. (1988). Compensation strategy: an overview and future steps. *Human Resource Planning*, vol. 11, pág. 173-189.

Gomez-Mejia, L. R. y Welbourne, T. M. (1989). Strategic design of executive compensation programs. En *Compensation and Benefits*, de Gomez-Mejia, editor, pág. 216-269.

Hamner, W. C. (1979). How to ruin motivation with pay. En *Motivation and work behavior*, de R. M. Steers y L. W. Porter, McGraw-Hill Series in Management, pág. 538-551.

Heneman, R. L. (1992). Merit Pay. Addison Wesley HRM Series. ISBN 0-201-52504-6.

Holmström, B. (1979) Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, vol. 10, pág. 74-91.

Jensen, M. C. y Murphy, K. L. (1990). Performance pay and top management incentives. *Journal of Political Economy*, vol. 98 (21), pág. 225-264.

Kerr, J. L. (1985). Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*, vol. 28 (1), pág. 155-179.

Kerr, J. L. y Bettis, R. A. (1987). Boards of directors, top management compensation, and shareholder returns. *Academy of Management Journal*, vol. 30(4), pág. 645-664.

Kroll, M.; Simmons, S. A. y Wright, P. (1990). Determinants of chief executive officer compensation following major acquisitions. *Journal of Business Research*, vol. 20, pág. 349-366.

Lawler, E. E. III (1986). *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona. ISBN: 84-225-0731-6.

Lawler, E. E. III (1989). Pay for performance: a strategic analysis. En *Compensation and Benefits*, de Gomez-Mejia, editor, pág. 136-181.

Lawler, E. E. III (1990). *Strategic Pay*. Jossey-Bass Publishers. ISBN 1-55542-262-4.

Ledford, G. E. Jr. (1991). The design of skill-based pay plans. En *The compensation handbook*, de Rock y Berger, editores, pág. 199-217.

Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 Special Issue, pág. 135-295.

Mahoney, T. A. (1989). Employment compensation planning and strategy. En *Compensation and Benefits*, de Gomez-Mejia, editor, pág. 1-28.

Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel Economía, ISBN 84-344-2082-1

Milkovich, G. T. y Newman, J. M. (1987). *Compensation*. Business Publications, Inc. Plano, Texas. ISBN 0-256-0379-4.

Murthy, S y Salter, S. (1975). Should CEO pay be linked to results? *Harvard Business Review*, May-June, pág. 66-73.

O'Reilly, C.; Main, B. y Crystal, G. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pág. 257-274.

Rajagopalan, N. y Finkelstein, S. (1992). Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pág. 16-24.

Rappaport, A. (1981). Selecting strategies that create shareholder value. *Harvard Business Review*, (60 (3)), pág. 139-149.

Rock, M. L. y Berger, L. A. (1991), editores. *The compensation handbook*. McGraw-Hill, Inc. ISBN 0-07-053352-0.

Rumelt, R. P. (1974). Strategic, structure, and economic performance. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Schuster, J. R. y Zingheim, P.K. (1992). *The New Pay*. Lexington Books, New York.

Steers, R. y Ungson, G. R. (1987). Strategic issues in executive compensation decisions. En *New perspectives on compensation* de Balkin y Gomez-Mejia Eds.

Tosi, H. L. y Gomez-Mejia, L. R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, n° 34, pág. 169-189.

Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models. *Personnel Psychology*, vol. 33, pág. 741-757.

Referencias

- I. Nos referimos en todo el trabajo al conjunto de los directivos que están en la cúspide de la organización (Director General, Consejero Delegado, Director

Financiero, Director de Producción, etc.), sin tener en cuenta si están ligados a la misma por un contrato de alta dirección o por un contrato laboral.

- 2 La definición del mercado para las comparaciones retributivas es un tema complejo que escapa a los límites de este trabajo. Para una descripción más detallada del mismo ver Milkovich y Newman (1987).
- 3 Un desarrollo más extenso de la retribución según las capacidades puede encontrarse en Lawler (1990), Schuster y Zingheim (1992) y Ledford (1991)

- 4 Para un mayor conocimiento de estos planes ver Lawler (1990) y Schuster y Zingheim (1992).
- 5 Esta diferencia entre control del comportamiento y control de los resultados deriva de los planteamientos de la teoría de agencia. Su desarrollo se puede encontrar, entre otros, en Eisenhardt (1989); Holmstrom (1979) y Jensen y Murphy (1990).
- 6 Para mayor conocimiento de estos dos sistemas ver Heneman, 1992 y Schuster y Zingheim, 1992.
- 7 Milgrom y Roberts (1993) desarrollan en profundidad el tema de los riesgos del directivo.