

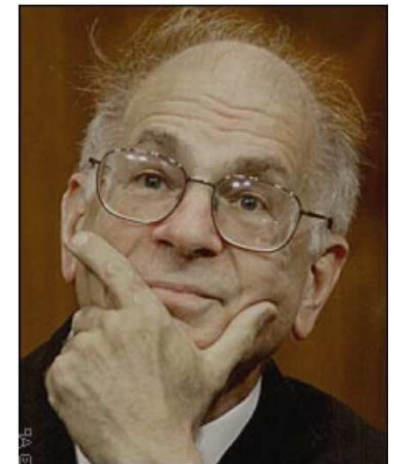
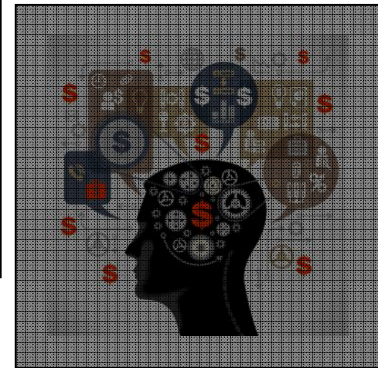
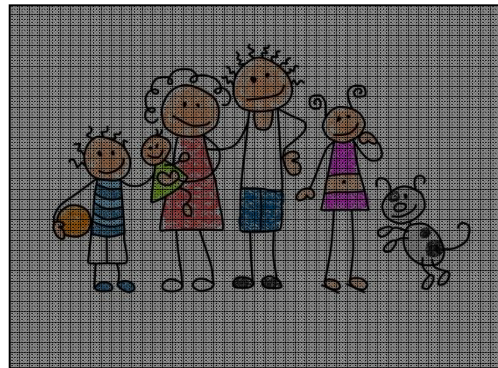
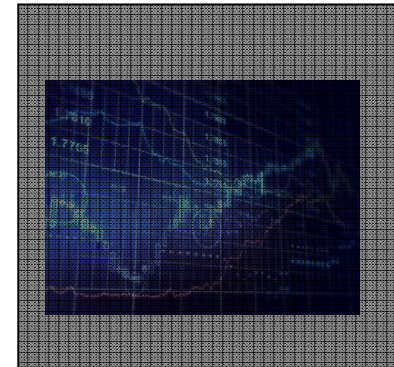
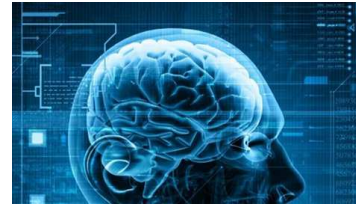
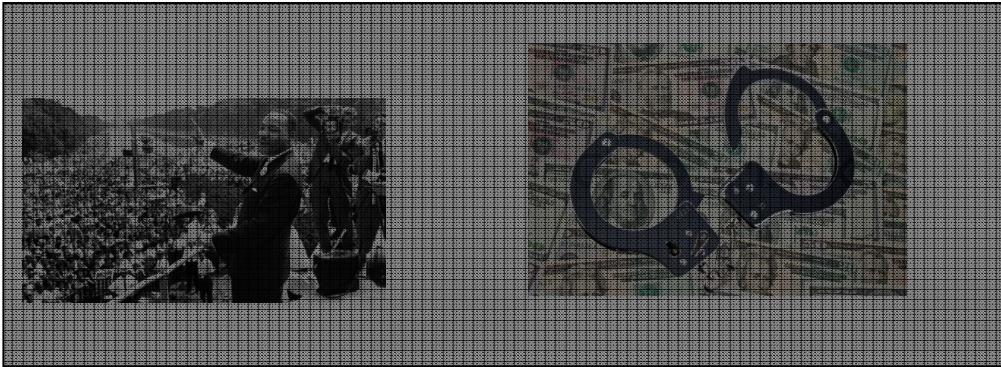
# **El Enfoque Económico del Comportamiento Humano: Conflictos de Intereses y Modelos de Comportamiento**

MADE - UCEMA  
Prof. Julio Elías

## Objetivos generales

- Proveer un marco (económico) para analizar problemas organizacionales.
  - La teoría de los precios es una herramienta útil para entender el funcionamiento de la organización.
  - La economía experimental puede ser una herramienta útil para evaluar cambios de política en los negocios.
- Proporcionar los conceptos económicos básicos de gestión
- Aplicar estos conceptos a las decisiones operativas
  
- El análisis económico brinda una serie de herramientas que permiten analizar diversos temas desde una perspectiva tanto positiva (i.e., predictiva) como normativa (i.e., evaluativa).
- La premisa del curso es que el entendimiento de un conjunto de principios económicos resulta de gran utilidad para analizar una amplia variedad de problemas económicos y sociales.

# Pensando Afuera de la Caja



## Objetivos de la arquitectura organizacional

- Asignación de derechos de decisión.
- Métodos de compensación.
- Evaluación de desempeño.
  
- Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones deben resolver tres problemas básicos: coordinación y motivación en las tareas actuales, y adaptación al cambio.

En primer lugar, las organizaciones deben coordinar una serie de agentes con información diferente, incluyendo preferencias conflictivas.

En segundo lugar, las organizaciones deben motivar a sus agentes para que actúen con un propósito común, a pesar de sus diferentes intereses individuales.

En tercer lugar, las organizaciones deben ser capaces de cambiar y adaptar sus rutinas, sus culturas y sus estructuras de poder a medida que cambia el mundo que las rodea.

## El diseño de organización óptimo

- “Whenever successful enterprises are observed, the elements common to those observed successes will be associated with success and copied by others in their pursuit of profits or success.”

Armen Alchian,  
Uncertainty, Evolution and Economic Theory, 1950.

- “The existence of a problem in knowledge depends on the future being different from the past, while the possibility of a solution of the problem depends on the future being like the past.”

Frank Knight, 1921.

- “Until one understands what incentives motivate people, it is impossible to predict how policies will actually work.”

John List, 2014

- No resulta sencillo establecer la relación causal entre una acción de negocios y sus resultados.
- Para la evaluación es importante establecer la métrica del resultado (ventas, márgenes, utilización, satisfacción).
- ¿Qué es lo que se busca mejorar con la acción de negocios?
  - Esta acción permitirá una mejora en el aspecto X de la compañía, ya que la medida Y cambiará de forma significativa como consecuencia de la acción propuesta.

## Nunca se observa el camino no tomado

- Existen dos problemas principalmente para poder evaluar los efectos de una acción de negocios:
  - Factores y variables omitidas
  - Sesgo de selección

## Ejemplo: Cambio en los Sistemas de Compensación

- Considere los siguientes dos sistemas de compensación:
  - Sistema de Incentivos Relativos: Bajo este esquema el trabajador recibe una compensación igual a su producción en relación a la producción del promedio de su equipo por \$10.000. Es decir, que la compensación =  $(\text{Producto del Trabajador} / \text{Producto Promedio por trabajador}) * \$10.000$ .
  - Sistema de Incentivos Individual: Bajo este esquema el trabajador recibe una compensación de \$100 por unidad de producida.

## Ejemplo: Cambio en los Sistemas de Compensación

- Suponga que la compañía posee durante el mes 1 un sistema de incentivos relativos por equipo (que tienen la misma cantidad de trabajadores). En el mes 2, a un grupo de trabajadores designado de forma aleatoria se les permite optar por uno de los dos sistemas y al grupo restante de trabajadores se los asigna de forma aleatoria a uno de los dos sistemas de compensación.
- La siguiente tabla muestra los productos promedio por trabajador de cada grupo de acuerdo al sistema, período y mecanismo de asignación.

## Ejemplo: Cambio en los Sistemas de Compensación

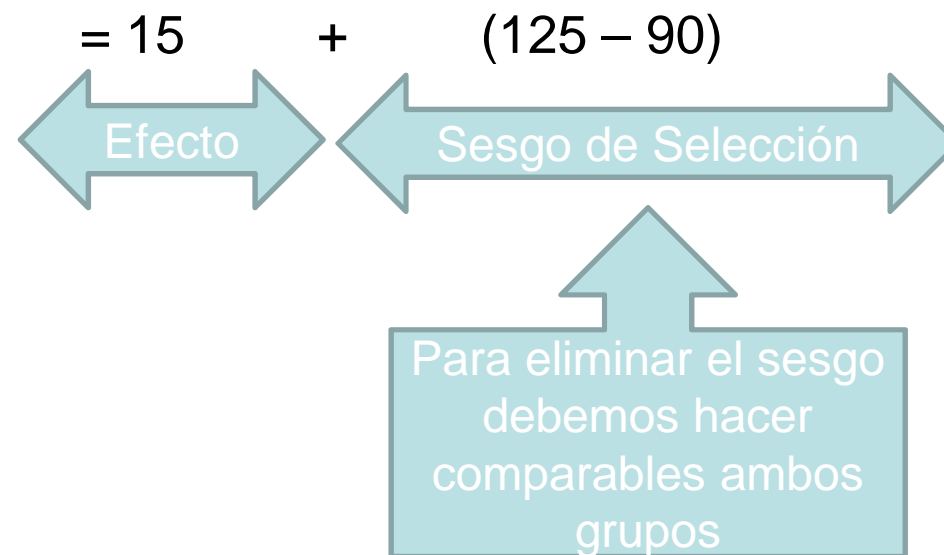
	Producto promedio por trabajador durante el mes 1	Producto promedio por trabajador de los trabajadores que optaron por uno de los dos sistemas durante el mes 2	Producto promedio por trabajador de los trabajadores que fueron asignados de forma aleatoria a uno de los dos sistemas durante el mes 2
Sistema de Incentivos Relativos	100	90	105
Sistema de Incentivos Individual		140	120

- El efecto causal promedio del cambio de sistema puede obtenerse comparando los productos dentro del grupo que fue asignado de forma aleatoria a los sistemas:

$$\text{Producto Ind.} - \text{Producto Rel.} = 120 - 105 = 15$$

- Si comparamos entre el grupo que se le dio la posibilidad de elegir:

$$\text{Producto Ind.} - \text{Producto Rel} = 140 - 90$$



## El Enfoque económico

- La economía provee un marco para analizar las decisiones.
  - Cómo deciden los individuos
    - El rol de los incentivos.
  - Cómo estructurar la arquitectura organizacional para motivar a los trabajadores.
    - Conflictos de incentivos y comportamiento oportunista.

## Principales Elementos del Análisis Económico

- Las personas están maximizando
  - Tres elementos:
    - Preferencias
    - Posibilidades (Escasez)
    - Maximización
- El Análisis se realiza en “equilibrio”
  - El rol de los precios
    - Cómo el mercado reconcilia el comportamiento y la interacción de miles de individuos envueltos en situaciones diferentes.
- Las preferencias son estables

## **Modelo de elección racional: La naturaleza de la elección económica**

- Las personas elijen su opción preferida, sujeta a las restricciones de:
  - Recursos limitados
  - Información costosa e imperfecta
- Las personas aprenden de sus errores.

## La naturaleza de los costos de oportunidad

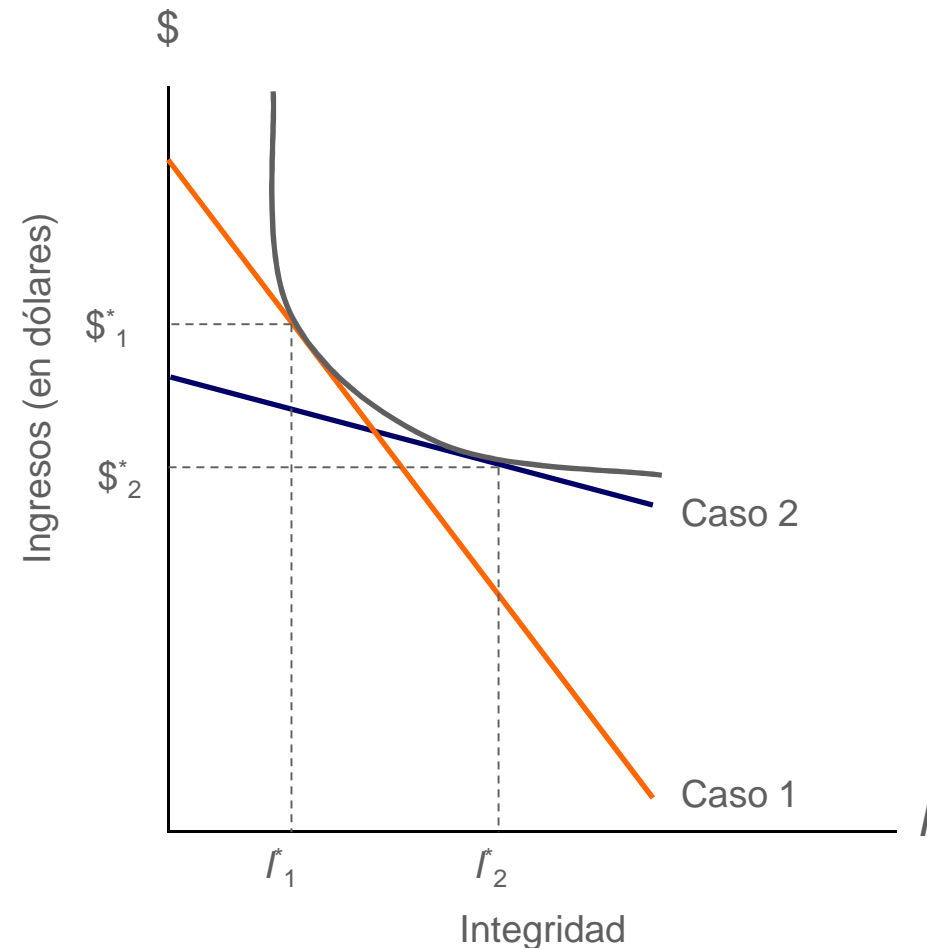
- Los costos explícitos son gastos directos en pesos.
- Los costos implícitos reflejan costos de oportunidad que no son gastos directos en pesos
  - Utilizar su tiempo para manejar su negocio.
  - Utilizar un local propio para operar su negocio.

## Elección óptima del analista

### Dos sistemas de compensación diferentes

El caso 1 refleja el plan de compensación original, mientras que el caso 2 alienta al analista a elegir un mayor nivel de integridad.

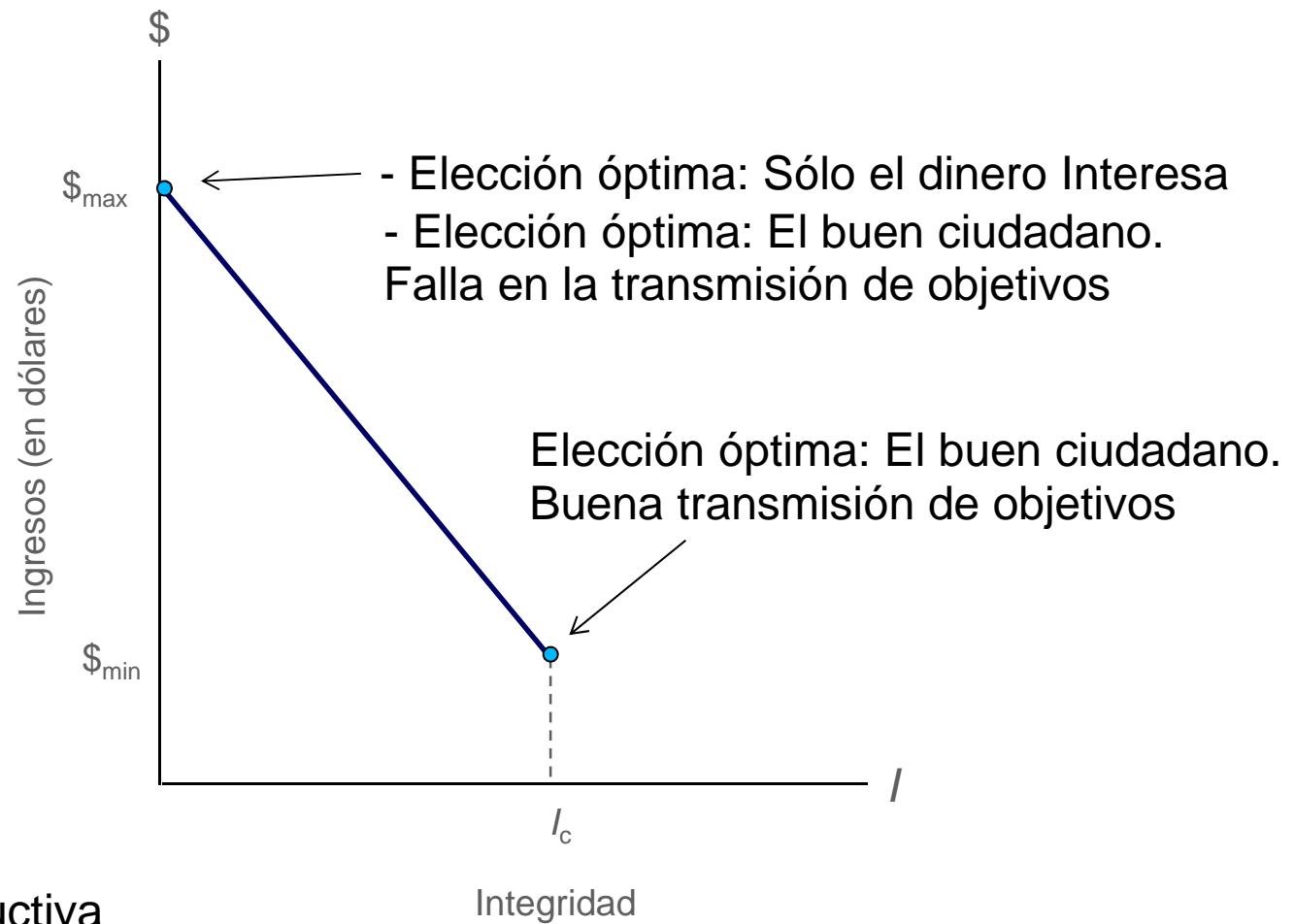
Se puede motivar la acción deseada estableciendo los incentivos apropiados.



## **Modelos alternativos de comportamiento**

- Modelo Económico
- Sólo el dinero interesa
- La felicidad es productiva
- El buen ciudadano
- El comportamiento del trabajador es “producto del medio”
- Algunas consideraciones
  - Heterogeneidad de las personas.
  - Sorting o auto-selección de acuerdo a las características de los trabajadores y de las firmas.

# Modelos alternativos de comportamiento



Elección óptima?

- La felicidad es productiva
- Modelo “producto del medio”

## El Aprovechamiento del Conocimiento en la Organización

- Un problema básico que enfrentan las organizaciones es que la información sobre las condiciones locales (ej. los costos de una planta, las peculiaridades de las condiciones de la demanda en un mercado) está generalmente dispersa y es sólo conocida por los administradores locales.
- En los mercados, el sistema de precios descentralizado permite la utilización eficiente de este conocimiento local.
- En las organizaciones, la adaptación a los conocimientos locales dispersos, que permitan decisiones adecuadas a las condiciones locales, requiere la descentralización de la autoridad hacia aquellas personas que posean el conocimiento local.
  - Pero al mismo tiempo otorgándoles fuertes incentivos para alinear sus objetivos con los de la organización.
    - Desajustes en los incentivos pueden conducir a los agentes a tomar decisiones subóptimas sesgando sus elecciones hacia el corto plazo y hacia acciones más individualistas (en lugar de colaborativas).
    - Desajustes de incentivos también pueden dar lugar a fallas de comunicación entre los agentes.

## **Conocimiento General y Conocimiento Específico**

- El conocimiento general es transferible de manera libre.
  - Los precios proveen conocimiento general.
- El conocimiento específico es costoso para transferir.
  - Las economías centralizadas fallan porque el conocimiento específico no es utilizado en el proceso de planificación

## **El problema de aprovechamiento del conocimiento como un problema de coordinación**

- Suponga que hay 2 agentes (o unidades) que pueden trabajar en una tarea común y generar un valor  $V$  o trabajar de forma aislada en tareas locales (o individuales), y generar un valor  $v_1$  y  $v_2$  respectivamente.
- En este problema sencillo, sería bueno para la firma que los agentes colaboren o coordinen solamente cuando las sinergias son lo suficientemente fuertes, es decir  $V > v_1 + v_2$ 
  - En este sentido, “coordinación” significa que los agentes colaboran en la actividad conjunta. Es decir que en algunas organizaciones puede existir demasiada “coordinación.”
- Asimetría de Información: Suponga que  $V$  es conocido por todos, mientras que  $v_1$  y  $v_2$  es conocimiento específico que solo conoce cada agente respectivamente.

## El problema de aprovechamiento del conocimiento como un problema de coordinación

- Descentralización

Por una cuestión estratégica en la decisión de los agentes debido a la asimetría de información, la Descentralización puede llevar a muy poca colaboración o coordinación.

- Solamente las sinergias “win-win” son aprovechadas.

		Agente 2	
		Coopera	No Coopera
Agente 1	Coopera	3,3	0,1
	No Coopera	1,0	1,1

## El problema de aprovechamiento del conocimiento como un problema de coordinación

- Centralización

La centralización puede llevar a demasiada colaboración o coordinación.

		Agente 2	
		Coopera	No Cooperar
Agente 1	Coopera	2,2	0,3
	No Cooperar	3,0	3,3

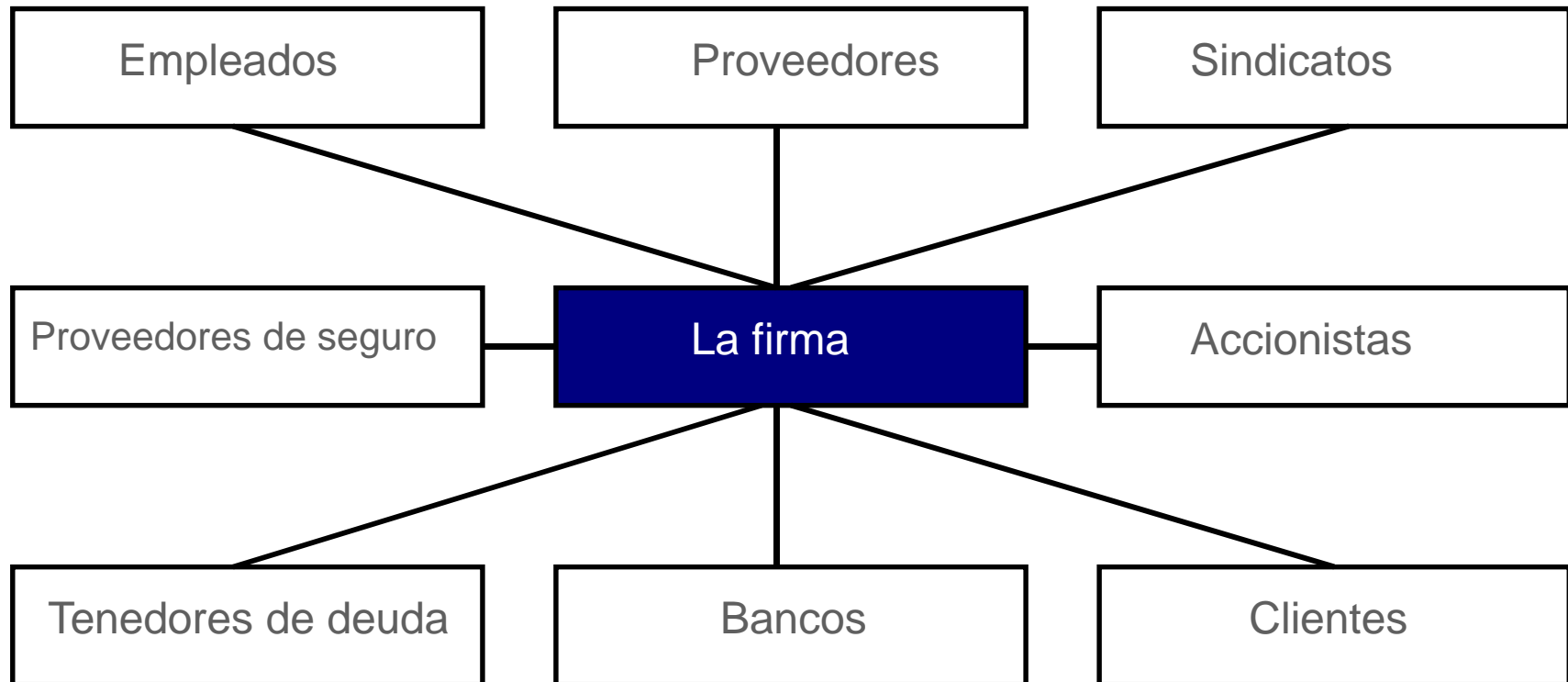
## **El problema de aprovechamiento del conocimiento como un problema de coordinación**

- En este contexto, los agentes deben dividir sus recursos entre las tareas individuales y de colaboración.
- Al delegar derechos de decisión a los agentes con conocimiento local, la organización asegura un buen desempeño en las tareas individuales, a costa de la reducción del esfuerzo en tareas en colaboración
- En cambio, mediante la centralización de los derechos de decisión, se puede asegurar que se llevan a cabo tareas de colaboración, a costa de un menor rendimiento en las tareas individuales.

## Conflictos de incentivos dentro de las firmas

- En la teoría tradicional se asume que el objetivo de los managers es siempre la maximización de beneficios.
- A los tenedores de acciones les importa el valor de la firma.
- A los managers y trabajadores su propio interés.
- Conflictos
  - Dueños versus manager
  - Compradores versus proveedores
  - Management versus trabajadores
  - Entre trabajadores

## La firma como un punto focal para un conjunto de contratos



## **El rol de los contratos**

### **Problemas de Agencia**

- En economía, una relación de agencia consiste en un acuerdo bajo el cual una parte, el principal, compromete a otra parte, el agente, a realizar ciertas acciones o proveer ciertos servicios en su representación. Generalmente, el agente no actúa de acuerdo al interés del principal de manera automática ya que suelen existir problemas de incentivos.
- Dos posibilidades (o una combinación de ambas):
  - Controlar
  - Proveer los incentivos “correctos” (motivar).

## **Objetivos de la contratación**

- Las firmas desean diseñar un contrato de compensación que maximice el valor del producto del empleado neto de costos.
- Las personas desean recibir por lo menos su nivel de satisfacción de reserva – el nivel de satisfacción que recibirían en su siguiente mejor alternativa
- La compensación es clave en la determinación de este nivel de satisfacción.

## **Modelo Competitivo Básico**

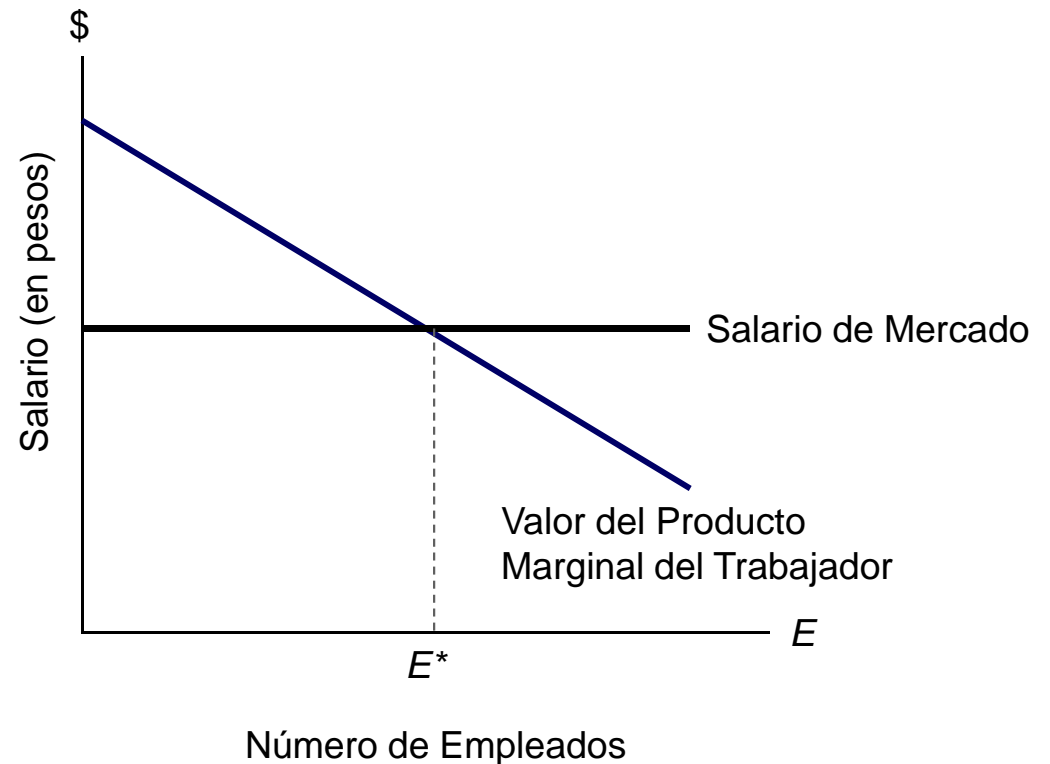
### Supuestos

- Mercado de trabajo competitivo
  - Salarios determinados por oferta y demanda
- Los trabajadores son idénticos
- Todos los trabajos son idénticos
- No existen contratos de largo plazo
  - Todo el trabajo se contrata en un mercado “spot”
- Toda la compensación es monetaria

## El Modelo Competitivo de Empleo y Salario

Cada firma contrata trabajadores hasta que el  $VPM = \text{Salario de Mercado}$

- Si  $VPM > \text{Salario}$  el trabajador agrega mas valor de producto que lo que le cuesta a la firma
- Si  $VPM < \text{Salario}$  el trabajador le cuesta más a la firma que lo que agrega al valor de producto



- Si todos los trabajos y todos los trabajadores son similares, un único salario caracterizará el equilibrio de la economía.
- No todos los trabajadores ni todos los trabajos son iguales.
- Los trabajadores son diferentes de acuerdo a sus habilidades, incluyendo aquellas sociales y otras que afectan la productividad del trabajo.
- Los puestos laborales son distintos, por ejemplo de acuerdo al ambiente de trabajo y el tamaño y la calidad de la ofician que ofrecen.
- Algunos trabajos están ubicados en el sur del país en zonas desérticas, mientras que otros están ubicados en zonas urbanas, algunos trabajos son más peligrosos que otros.

## Relajando los supuestos

- Todos los trabajos no son idénticos
  - Los empleados elegirán el trabajo más deseable para un dado nivel de salario
  - Las firmas pueden ofrecer compensación por características indeseables que posee el trabajo
- Los trabajadores no son sustitutos perfectos
- La información es costosa
- La compensación puede tomar muchas formas
- Los trabajos pueden ser de largo plazo

## Capital Humano

- Las personas difieren de acuerdo a su entrenamiento y habilidades
- El capital humano general es útil en muchas firmas
- El capital humano específico es útil para el empleador actual, pero no tiene mucho valor afuera de la firma en donde se generó
  - ¿Quién paga por el entrenamiento en el trabajo general? ¿y por el específico?

## **Diferencias Salariales Compensadoras**

- Las firmas pagan una compensación extra para atraer trabajadores a los trabajos menos deseados
- Individuos aversos a estos atributos menos deseables de los trabajos eligen trabajos a un menor salario pero sin estos atributos
- Los trabajadores y las firmas se juntan por el deseo de los trabajadores sobre los atributos del trabajo y la habilidad de la firma para ofrecerlos

## **Mercados de Trabajos Internos**

- Contratación externa se usa generalmente para trabajos de entry level
- Las promociones son dentro de la firma
- Esto ayuda a establecer una relación de empleo de largo plazo

## Relaciones de Largo Plazo

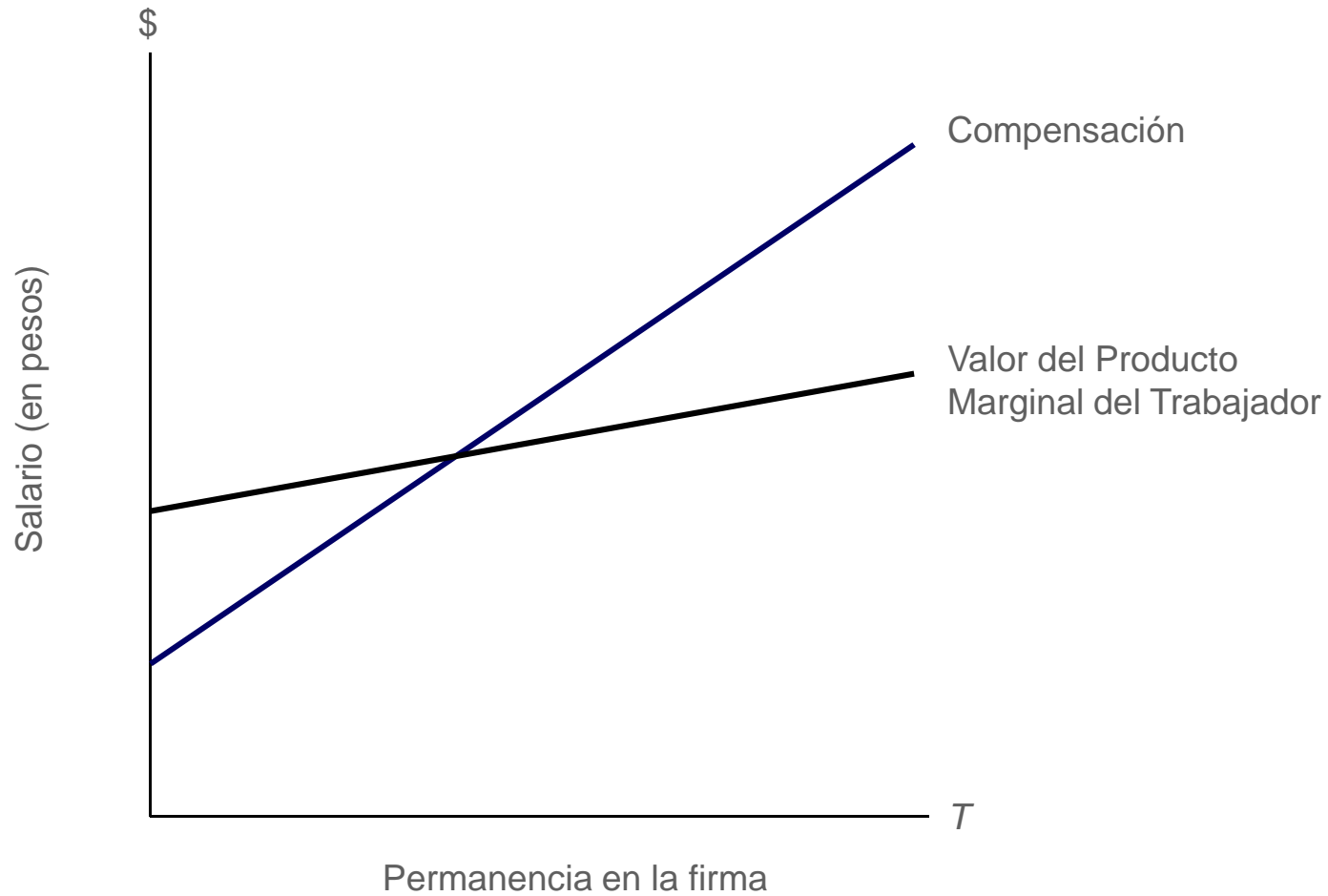
- Beneficios
  - Resulta en un mayor nivel de inversión en capital humano específico a la firma
  - Mayor motivación para el empleado
  - Mejor matching entre empleados y trabajos a través del tiempo
- Costos?

## **Paga en Mercados de Trabajos Internos**

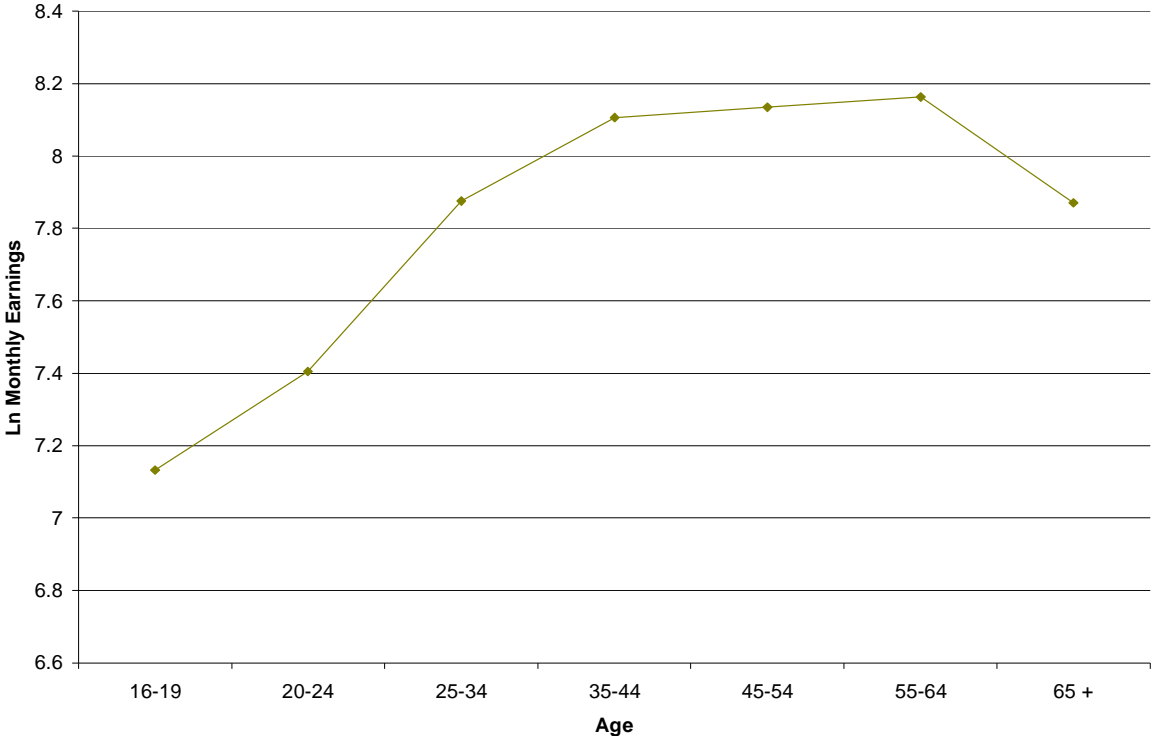
- Como las relaciones son a largo plazo, los ingresos a lo largo de la carrera son utilizados en la decisión en lugar del VPM
- Las firmas pueden pagar por debajo del VPM inicialmente y por encima del VPM más tarde en la relación

# Paga en Mercado de Trabajos Internos

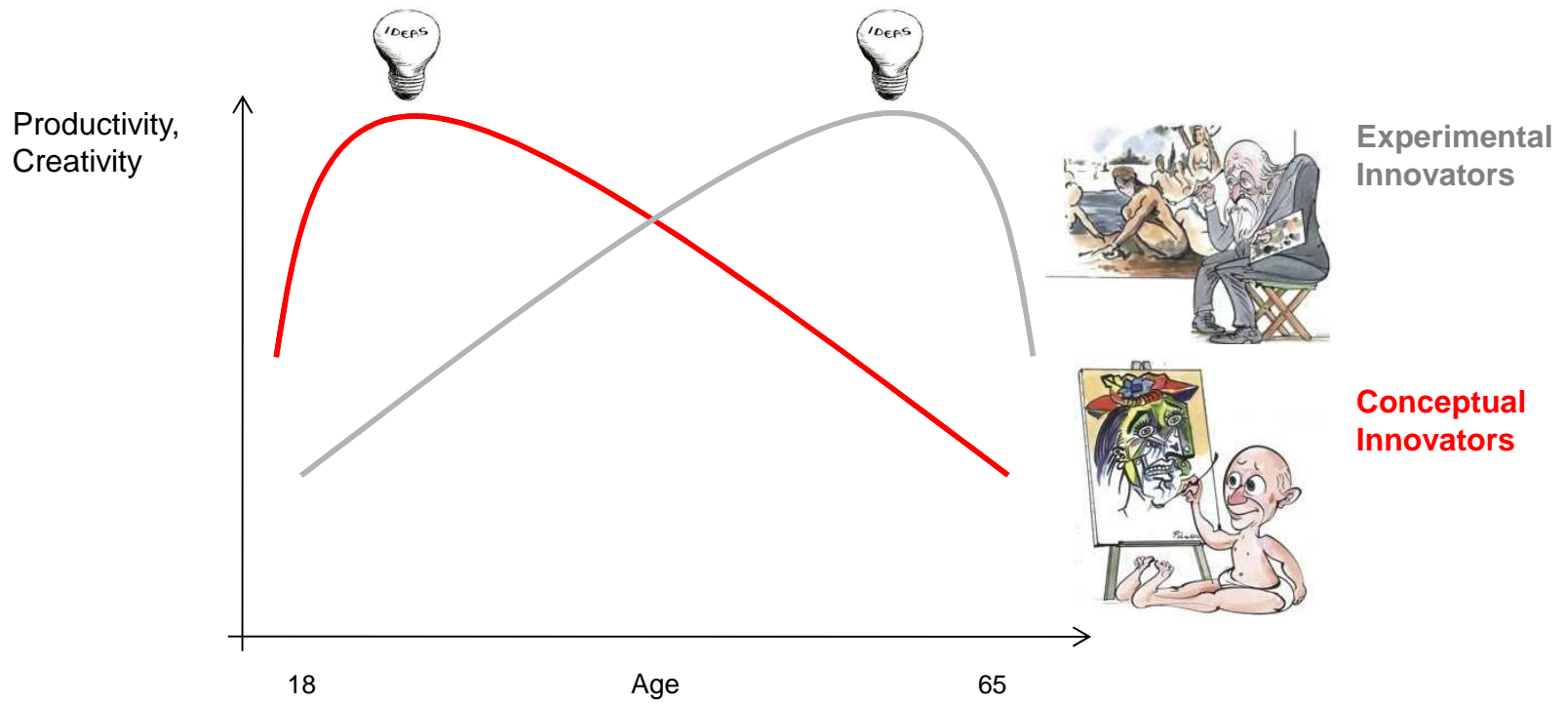
## Relación entre los ingresos y permanencia del trabajador en la firma



# Salarios a lo largo del ciclo de vida



Source: Bureau of Labor Statistics.



## El Ciclo de Vida de la Creatividad

- La pregunta que intenta responder Galenson en su trabajo es la siguiente:  
¿En qué etapa de la vida son más creativos los grandes innovadores?
- Existen dos repuestas a esta pregunta:
  - Algunos grandes innovadores realizan su contribuciones más importantes muy temprano en sus carreras.
  - En contraste, otros arriban a su mayor contribución de forma gradual, a edad más avanzada, luego de décadas de trabajo.
- Cuál de estos ciclos de vida sigue cada innovador está relacionado de forma sistemática con su concepción de la disciplina, cómo trabaja, y a la naturaleza de su contribución.

## Paga en Mercados de Trabajos Internos

- Salarios de Eficiencia
  - Compensación por encima de mercado
  - Puede motivar a los empleados a “portarse” mejor
  - Puede reducir la rotación
- Típicamente la compensación aumenta con la experiencia en la firma
  - Mayor productividad
  - Incentivos a trabajar en el mejor interés de la firma, a adquirir capital humano específico

## **Paga en Mercado de Trabajos Internos**

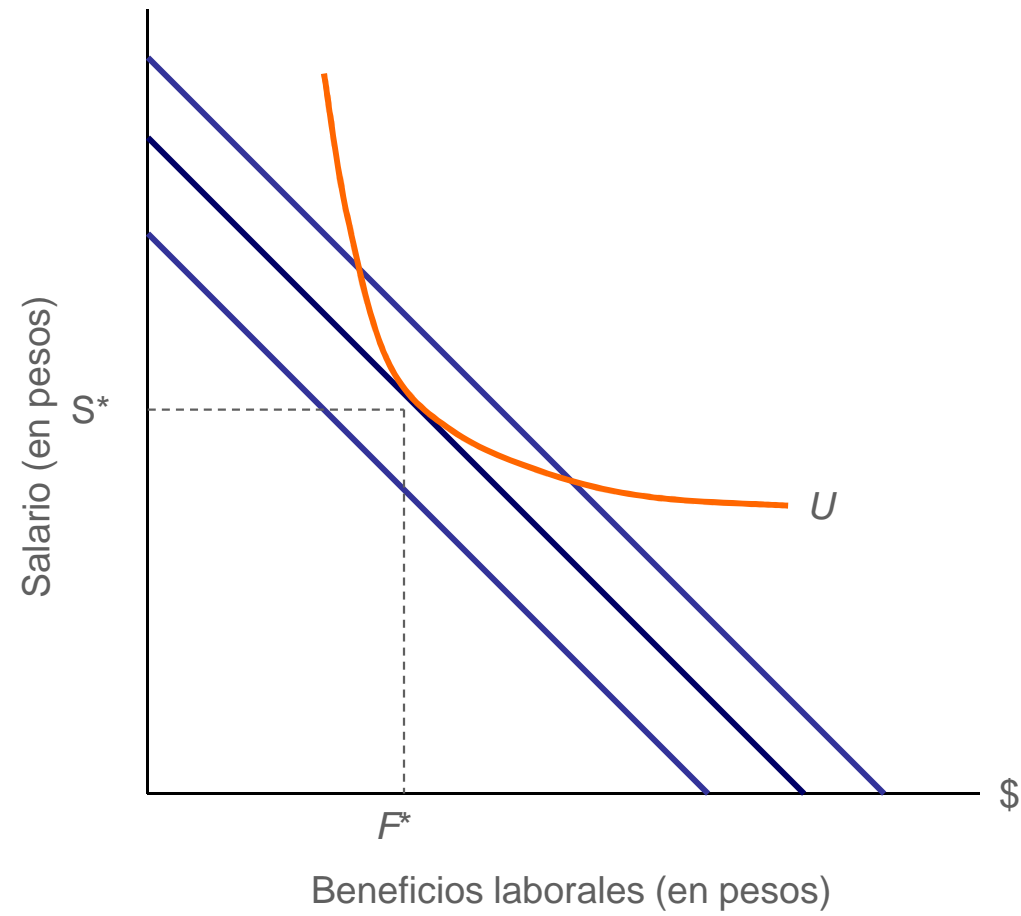
### **Promociones como Torneos**

- Los empleados compiten por promociones dentro de la jerarquía organizacional
- Los sistemas de promoción tienen algunas contras
  - Erosionan la cooperación
  - Más discreto que compensaciones monetarias
  - Puede aplicarse el principio de Peter
  - Los trabajadores pueden no valorar las promociones
  - Pueden surgir costos de influencia

## **Componentes de la Compensación Salario y Beneficios Laborales**

- Los salarios y los beneficios no son sustitutos perfectos para los empleados
  - El rol de los impuestos
  - Algunos beneficios, como ser seguros de salud, pueden comprarse a un menor precio cuando se lo hace en grupos
- Los empleados pueden desear intercambiar salarios y beneficios para alcanzar una combinación óptima

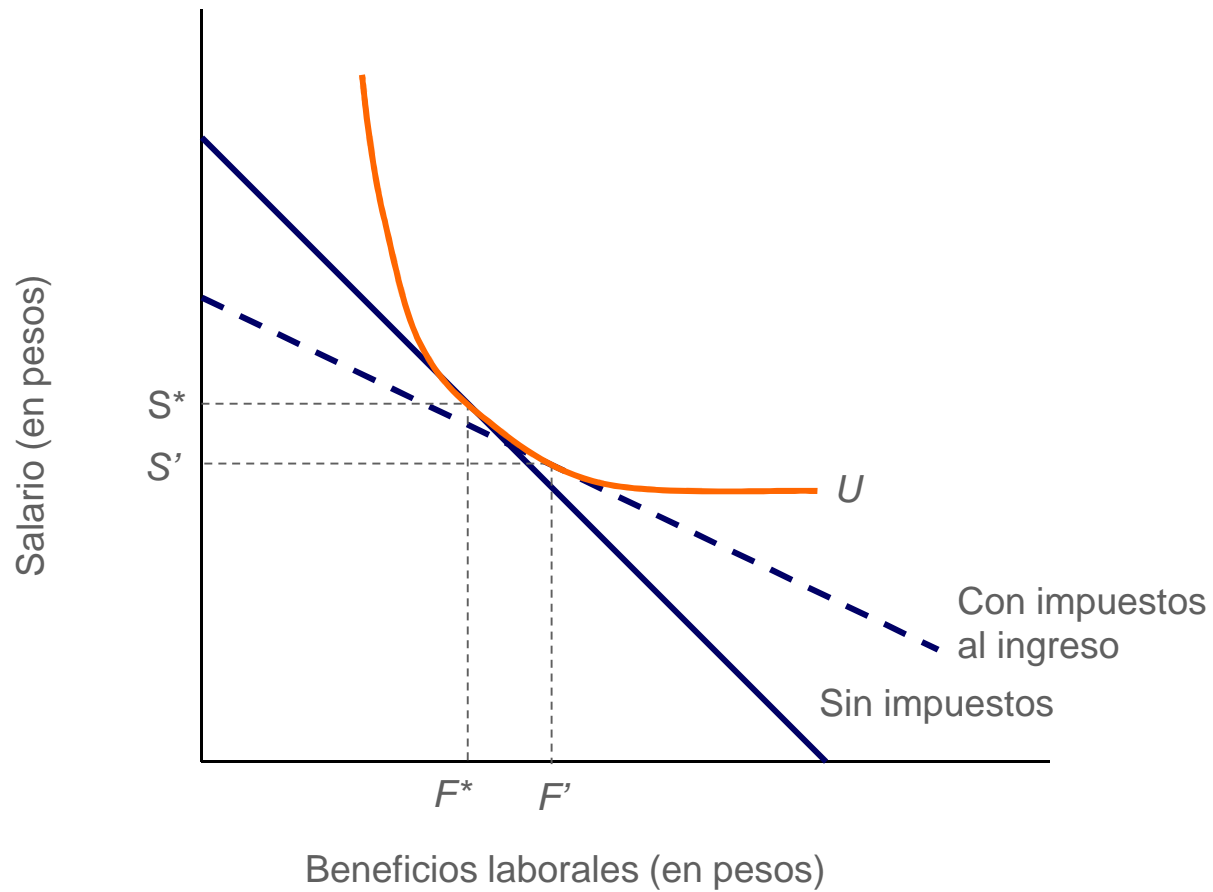
## La combinación óptima entre Salarios y Beneficios



## **Elección de Salario-Beneficios**

- La firma debería considerar las preferencias de los empleados y ofrecer el beneficio de acuerdo a esto
- Los empleados están dispuestos a intercambiar salario por beneficios
- Se debe tener en cuenta el rol de los impuestos y los efectos secundarios

# La combinación óptima entre Salarios y Beneficios con Impuestos



## Atrayendo a ciertos empleados en particular con la combinación entre salario y beneficios

