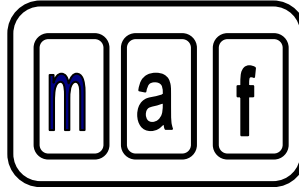


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**CONFIGURACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS Y EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**CARMEN JACQUELINE GONZÁLEZ MORENO**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

SEPTIEMBRE DE 2010

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER DAISY BEATRIZ MENENDEZ DE MUÑOZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER DAISY BEATRIZ MENENDEZ DE MUÑOZ

MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

SEPTIEMBRE DE 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducción</b> .....   | iv |
| 1. Sistema de evaluación del desempeño.....                               | 1  |
| 1.1 Fallando en concebir el desempeño. ....                               | 4  |
| 1.2 Gestionando el sistema de evaluación del desempeño.....               | 5  |
| 1.3 Desempeño financiero.....   | 6  |
| 2. Incentivos perversos financieros. ....                                 | 8  |
| 3. Incentivos y sus relaciones. ....                                      | 10 |
| 3.1 Los incentivos y el presupuesto. ....                                 | 10 |
| 4. Configurar el sistema de incentivos y evaluación del desempeño. ....   | 12 |
| 4.1 Alineando los incentivos perversos.....                               | 13 |
| 4.2 Reestructurando la forma de pensar en relación al desempeño. ....     | 15 |
| 4.3 Problemas relacionados a la configuración.....                        | 21 |
| 4.4 Pasos que contribuyen a que la configuración ocurra gradualmente..... | 23 |
| 5. Conclusiones.....  | 26 |
| 6. Bibliografía.....  | 27 |
| 7. Notas.....   | 28 |

## Introducción

El ser humano recibe influencias desde su concepción por estímulos e incentivos, cuando nace, crece y se desarrolla influyen en él todos los aspectos del entorno y esta situación se verá reflejada en su conducta que esté presente en todos los proyectos que realice. Además de estímulos e incentivos el ser humano es moldeado también por la educación y el entorno social en el cual se desenvuelve dentro de la sociedad. Es por eso que cuando los seres humanos se integran a una sociedad como personas económicamente activas y forman parte de grandes o pequeñas compañías, se sentirán privilegiados cuando sean estimulados en su potencial y talento creativo. Por tal razón, en las firmas existen los muy conocidos “incentivos” que en cierta forma impulsan el desempeño de los empleados dentro de las empresas; pero, en la práctica, estos incentivos pueden volverse buenos o malos, según la conducta que las personas adopten hacia ellos. Sin embargo, la confianza en el mundo financiero funciona pensando en que la conducta del ser humano será siempre correcta y que la malversación o uso doloso de los incentivos es casi improbable. Esta confianza impide que las compañías apliquen medidas correctas para evaluar el desempeño de sus empleados cuyos salarios y bonificaciones dependen de las metas presupuestadas y están directamente relacionados a los “incentivos”.

No obstante, los sistemas de incentivos y la evaluación del desempeño permiten determinar en buena medida qué espera la organización de cada individuo y qué va a recibir de ésta y son, por tanto, elementos claves en la orientación y coordinación del comportamiento de los miembros de la compañía. Por tal razón, el sistema de evaluación del desempeño tiene que estar en una constante revisión, para lograr que exista conexión entre el desempeño, los incentivos y los resultados obtenidos dentro de una firma; permitiendo así una configuración de un sistema de incentivos y evaluación del desempeño cuyo fin es su correcta alineación. Lo anterior parece una difícil tarea, de tal manera que muchos CFOs asignan dicha actividad a una sola persona, pero repensarlos es tarea de todo un sistema empresarial, valiéndose de la innovación y poder así fabricar incentivos inteligentes que generen valor agregado a la firma. De tal manera que los incentivos no deberían utilizarse para conducir el comportamiento, sino para proporcionar el reconocimiento y para compartir el éxito de la compañía con sus empleados.

Todo cambio tiene consecuencias negativas o positivas, de manera que al haber problemas en concebir una configuración en relación a los incentivos versus el desempeño, puede solucionarse cuando los altos ejecutivos cambian su visión en relación a los parámetros de medición, enfocándose en la evaluación de todos los que han participado. Desafortunadamente, cualquier fórmula que se establezca por adelantado siempre causará dificultades en la práctica, debido a que es imposible anticipar todas las reacciones, las conductas y otros asuntos involucrados. Pero si se logra un buen equilibrio entre las medidas de desempeño y los correspondientes criterios de evaluación, quizás sería más efectivo; al mismo tiempo, emprendiendo una completa recomposición de la mentalidad, a nivel global, sobre cuáles son las verdaderas metas de una

economía, logrando así políticas públicas más sostenibles y que no faciliten la codicia extrema o que la sancionen severamente.

## **1. Sistema de evaluación del desempeño.**

La mayoría de gerentes llevan desarrollados modelos de medición enraizados en sus mentes luego de completar sus cursos universitarios o, con sus primeros años de experiencia. Sin embargo, lo más probable es que esos modelos se basen en la típica mentalidad de mando y de control. En ese modelo de pensamiento, las *Medidas de Desempeño*; MDs, normalmente son transformadas en metas y contratos que eventualmente conducen a la evaluación del desempeño, los usuales bonos y las típicas evaluaciones de personal. Asimismo, los números de la contabilidad son vistos como verdades sagradas e inmutables. Sin embargo, la realidad es muy diferente. Y es que las medidas sólo proyectan aproximadas y superficiales orientaciones del desempeño. Por eso, la verdadera habilidad consiste en el análisis e interpretación de lo que ellas significan y en deducir qué acciones deben tomarse con base en esas medidas.

Es por ello que los sistemas de evaluación del desempeño, las MDs de las firmas, han estado plenas de injustos cargos hacia la alta gerencia, precios de transferencia que conducen a pérdidas y a ganancias falsas, a extraños juegos en la medida que los gerentes locales manipulan los números para cumplir con sus metas y obtener sus ansiados bonos. Al respecto, Henry Mintzberg cree que la forma en que las organizaciones aplican esas medidas puede destruir los negocios; y particularmente en el campo de la educación y de los cuidados de la salud, los efectos pueden ser devastadores. Para ello plantea lo siguiente: Qué pasaría si comenzásemos con la premisa de que en realidad no podemos medir lo que verdaderamente importa, y en seguida partir de ahí.

Luego, en vez de afanarnos por medir cosas que de todas formas no pueden medirse, porqué mejor no utilizar un recurso que siempre ha estado disponible para todos, aunque parezca ser muy escaso. O sea, el buen criterio. Una sociedad sin criterios es una sociedad que está perdida. No obstante, ahora más bien debemos acostumbrarnos a ver las innovaciones institucionales impulsadas principalmente por los individuos, especialmente por los trabajadores más jóvenes, quienes ponen a su disposición y para su uso más productivo las tecnologías digitales, incluyendo las redes sociales; sin embargo la alta gerencia también puede jugar aquí un rol de soporte muy importante.

Por ejemplo, pueden comenzar reconociendo que sus empleados más apasionados también son los más talentosos y motivados, pero pueden ser los más insatisfechos al ver pocas posibilidades y potencial para sí mismos en firmas que pueden bloquearlos en sus propósitos, al mismo tiempo debe identificar quiénes son más propensos a interactuar en esos flujos de conocimiento, ofreciéndoles las debidas herramientas para que vayan en pos de aquello que más les interesa, y luego reconocer sus éxitos para que a su vez logren inspirar a otros. Los ejecutivos deben moverse más allá del usual recorte marginal de costos en que quizás se estén focalizando ahora. En vez de ello deberían de ser más implacables decidiendo cuáles activos, medidas, operaciones, y prácticas puedan tener el mayor potencial para generar un crecimiento rentable a largo plazo y despojarse de aquello que no cumple con esos requerimientos.

Y aquí no se trata únicamente de convertirse en una empresa más liviana descargada de sus activos tangibles sino que también de realizar inversiones más inteligentes pensando en el futuro. Otra de las formas más fáciles, pero también más poderosas, puede ser alcanzar las mejoras del desempeño prometidas por las tecnologías, que consiste en deshacerse de la distinción que normalmente se hace entre “talento creativo” versus el resto de la organización. Lo anterior debido a que, en realidad, actualmente todos los trabajadores logran mejorar continuamente su desempeño cuando se involucran en procesos creativos de resolución de problemas, a menudo vinculándose con sus colegas dentro o fuera de su propia organización.

De aquí que las firmas deben diseñar y luego monitorear medidas operacionales que les muestren cuán bien esté participando en esos flujos de conocimiento. Recordemos que hasta ahora las compañías han sido diseñadas para lograr una mayor eficiencia mediante el aumento en su propio tamaño, y así es como ellas han estado creando su valor económico; pero la rápidamente cambiante infraestructura digital ha logrado modificar sustancialmente esa ecuación. A medida que la estabilidad ofrece maneras para enfrentar el cambio y la incertidumbre, las instituciones deben incrementar no solo su eficiencia sino que también el ritmo al cual aprenden e innovan, lo que a su vez les permitiría desatar su ritmo de mejoras en el desempeño. Es decir, el “escalamiento de la eficiencia”, propio del pasado, debería mejor ser hoy reemplazado por el “escalamiento del aprendizaje”.

Sin embargo, surge una interrogante para conocer cómo las compañías pueden reducir esa creciente brecha entre el desempeño que prometen las nuevas tecnologías versus sus reales rendimientos financieros. Al desarrollar diversos tipos de relaciones entre ellas, las firmas pueden acelerar las mejoras en su desempeño a medida que amplíen el número de participantes dentro del respectivo ecosistema, y que expandan sus métodos de aprendizaje e innovación. Por lo tanto deberíamos preguntarnos cómo la gerencia debe apropiarse del proceso de evaluación del desempeño. Para ello los ejecutivos necesitan encontrar instrumentos de mediciones, tanto cuantitativas como cualitativas, que vean el presupuesto actual; o anterior, junto con las respectivas metas y resultados, para determinar cómo la compañía logrará funcionar respecto a sus competidores en el futuro.

También deben moverse más allá de las sencillas; y muy susceptibles de ser manipuladas, medidas convencionales, y adoptar, en su lugar, una configuración más sofisticada de las mismas; así como mantener a su gente más alerta y asegurarse que las medidas actuales no traten sobre el modelo de negocio ya pasado, u obsoleto. Junto con las cifras presupuestarias, normalmente los paquetes de evaluación del desempeño, casi seguramente incluyen comparaciones entre diferentes años. Si fuese así, significa entonces que estamos ante una trampa, donde los “*sistemas de evaluación del desempeño*”; SEDs, mayormente se enfocan en el pasado. No obstante, superar las cifras del año anterior no es lo que verdaderamente debe importar más; sino más bien un SEDs debe poder decir si las decisiones que estamos tomando hoy podrán efectivamente ayudarnos en el futuro.

Asimismo, es importante mencionar que un buen gerente siempre está llamado a realizar elecciones difíciles, de tal manera que la decisión de “no hacer algo” merece tanto análisis y evaluación como la que se haría con una decisión de “hacer algo”. Para ello basta recordar a muchas e importantes firmas que también han sido sorprendidas manipulando sus cifras. Es decir, se debe entender que no se puede evitar por completo que la gente intente manipular esas cifras, no importa cuán importante sea la organización donde se trabaje. Por ejemplo el CEO de Enron; Skilling, había introducido un riguroso proceso de evaluación de desempeño de los empleados que era conocido como “o calificas o te vas”. Bajo este sistema el 10% peor evaluado sencillamente era despedido. Naturalmente, eso significaba una enorme presión para cumplir con las metas de desempeño y lograr los bonos prometidos ligados al número de contratos logrados y a las ganancias contabilizadas del trimestre anterior.

Esta presión era particularmente aguda al final del trimestre dando lugar a la ominosa frase: “Especiales del viernes por la noche”. Esos contratos eran, por ende, presentados con urgencia a último momento, a menudo mal documentados y a pesar de los esfuerzos de los más de 200 abogados que Enron tenía en su planilla. El énfasis estaba en lograr que el cliente firmara los correspondientes contratos, y no en cómo serían administrados más adelante. Por ello, aún internamente, se reconocía que la gestión de proyectos no era precisamente una de las mayores fortalezas de Enron. Por eso, en el momento en que uno elige administrar “impulsado por las medidas” lo que se está haciendo es invitando a los gerentes a que las manipulen; pero es importante mencionar que ellas constituyen únicamente aproximaciones sobre el desempeño en cuestión. Además, alguien que haya logrado aprender cómo optimizar una medida sin tener necesariamente que mejorar su desempeño real, estará tentado a seguir haciéndolo.

Por ello, para crear un efectivo SEDs se tiene que trabajar con ese hecho en mente, en lugar de sentirse complacido con lo que ya se tiene, o pretender negar esas duras realidades. Desafortunadamente, los SEDs raras veces logran evolucionar tan rápidamente como lo hacen los negocios. Pero conforme van desarrollándose, el foco debe moverse hacia las ganancias y, entonces, las comparaciones se deben hacer más que todo con los competidores. También es muy fácil comprender la necesidad de cambiar luego de que las cosas hayan salido mal; pero el desafío consiste en averiguar cómo se puede evaluar las medidas antes de que se hayan vuelto obsoletas. La solución podría consistir en intentar ser muy preciso en relación con lo que se ha decidido evaluar, ser muy explícito acerca de cuáles medidas se utilizarán, y asegurarse de que todos lo hayan entendido.



## 1.1 Fallando en concebir el desempeño.

Los libros de negocios de años recientes, en el mejor de los casos, ofrecen principios básicos que los gerentes pueden encontrar útiles para impulsar sus empresas; lograr sólidos valores, cuidar mejor de sus empleados, escuchar a los clientes y mantenerse orientados. Por cierto, no hay nada malo con los principios generales que esos libros mencionan, los cuales pueden ser útiles para muchos gerentes durante un largo tiempo. Tampoco nada censurable con esas historias de éxito que los inspiran y les ofrece una sensación de tranquilidad durante los tiempos difíciles. Sin embargo, esos principios y relatos no constituyen la verdadera explicación del desempeño, según lo pregonan muchos escritores de esos libros. En efecto, lo único que han hecho es conducir a conclusiones erróneas sobre las causas del desempeño corporativo, y han contribuido a una gran confusión sobre la naturaleza del mismo. Además, distraen nuestra atención para comprender lo que las empresas deben hacer para lograr el éxito.

Lo primero que debemos evitar es la idea de que existe una fórmula segura, o un manual que podamos seguir para lograr el desempeño. En efecto, una fórmula nunca puede predeciblemente conducir al éxito de un negocio con la misma precisión de la física, por una simple pero profunda razón: en los negocios, el desempeño es inherentemente relativo, no absoluto. Lo anterior constituye un aspecto de mayor importancia, pero que normalmente es soslayado. Pero, entonces, ¿por qué no logramos comprender la naturaleza relativa del desempeño? Parte del problema es que a menudo se piensa en términos de ciencia de laboratorio; ya sea de física o química. Por ejemplo, si se pone un sólo recipiente de agua en un mechero veremos que el agua hierve a 100 grados; luego se coloca 100 recipientes en 100 estufas, y se encuentra que también hierve a los mismos 100. Es decir, lo que se observa en ese experimento es que un recipiente no afecta lo que sucede en los demás. Sin embargo, en el mundo de los negocios las cosas no suceden así, ya que ahí las compañías compiten fuertemente por los clientes, y por tanto el desempeño de una firma queda inevitablemente afectado por el de las demás. En esos, y otros muchos ejemplos, el desempeño se comprende mejor pensándolo en términos relativos y no absolutos.

La segunda mala interpretación surge de la primera: si equivocadamente se cree que el desempeño es absoluto y no relativo, entonces podemos caer en el error de pensar que se debe enteramente a factores internos a la empresa, tales como la calidad de su gente, los valores corporativos, la persistencia u otros. También puede ser gratificante pensar que el destino de nuestra empresa recae directamente en nuestras propias manos: “Ser grande es un asunto de elección”, como nos hacen creer algunos escritores. Pero, cuando reconocemos que el desempeño es un fenómeno relativo, entonces se hace muy claro que el análisis de la rivalidad competitiva resulta fundamental para entenderlo. Además, las elecciones estratégicas son de por sí muy difíciles y no sólo se basan en la evaluación de nuestros propios recursos y capacidades sino que también de las de nuestros rivales presentes y futuros. Desafortunadamente, esas dimensiones, tan básicas para entender el desempeño, se soslayan cuando se simplifica en una fórmula, se reduce a los factores internos y se subestima el complejo e impredecible panorama competitivo.

## 1.2 Gestionando el sistema de evaluación del desempeño.

En la actualidad existe un gran desafío para mejorar los instrumentos de medición del desempeño en la empresa, la mayoría de altos ejecutivos encuentran esa tarea muy compendiosa y hasta amenazante; de tal forma que, normalmente, prefieren delegarla en gente que no tiene ningún criterio o conocimiento valioso para encararla exitosamente, aunque quizás sí sean muy inteligentes en el manejo de hojas electrónicas. El inevitable resultado de lo anterior es una mezcla de números y de comparaciones que ofrecen muy pocas ideas sobre el desempeño de una firma y hasta pueden conducirla a decisiones que la dañen fuertemente. Pero, ¿Por qué tantas organizaciones, que de otra manera ostentarían un desempeño excelente, pueden caer tan fácilmente en esa trampa? La respuesta podría deberse a que la gente que maneja los SEDs en realidad no son expertos en la medición del desempeño.

Por ejemplo, los CFOs pueden ser muy expertos en monitorear los gastos y los riesgos o en conseguir financiamiento, pero ellos rara vez poseen una buena comprensión de cómo operar aquellas realidades del negocio que se vinculan causalmente con el desempeño. Y, más bien, ellos son precisamente el tipo de gente que lucha por lograr reducir los criterios de evaluación del desempeño a un solo número. Por ejemplo, al cálculo del ROI. Por otra parte, quienes sí comprenden, aunque a su manera, cómo hacer esas evaluaciones son los gerentes de línea; quienes, sin embargo, y desafortunadamente, se dejan llevar por distintos conflictos de interés. Por lo tanto, un SEDs verdaderamente efectivo debería reunir al personal de finanzas y a los gerentes de línea dentro de una especie de diálogo significativo que le permita a la compañía beneficiarse, tanto de la relativa independencia de los empleados de finanzas como del *expertise* del personal de operaciones. Lograr ese propósito es bastante complicado.

El CFO deberá ser cauteloso con las metas e incentivos, ellos llevan a estrategias de alto riesgo y conductas erróneas que guían a los empleados. Si ven a los altos ejecutivos tomando beneficios excesivos, entonces los empleados sentirán que tienen licencia para hacer lo mismo. Muchos CFOs están actualmente reestructurando sus sistemas de control interno así como sus políticas y prácticas de gestión del riesgo. Pero sólo hacer un listado de los posibles riesgos y tomar nota de cuán bien o mal las firmas los enfrentan no es la forma más adecuada de ir hacia adelante. El perfil de riesgo de cualquier negocio está cambiando constantemente, y los gerentes deben usar todos sus conocimientos y habilidades para encarar al máximo esos riesgos. En la mayoría de organizaciones existen algunos puntos de presión que ofrecen terreno fértil para la evaluación de riesgos. Entre otros, incluyen el procedimiento de cómo se han establecido las metas y los incentivos.

### 1.3 Desempeño financiero.

La evidencia sostiene que los objetivos orientados a competidores son perjudiciales, especialmente cuando los gerentes reciben información sobre la cuota de mercado del competidor. Muchos de ellos tienen la inclinación natural de querer ganar a sus competidores. La preocupación es la relación entre la orientación del competidor y el rendimiento. En Holanda se llevó a cabo un experimento entre 1958 y 1960, en el cual se empleó a sujetos que actuaban como administradores de dos empresas de transporte hipotéticas que tenían que compartir el camino. Ambas empresas fueron menos rentables cuando se les pidió que fueran mejor que sus oponentes (competencia) que cuando se les pidió que hicieran lo mejor que pudieran por sí mismos (su mejor esfuerzo).

A pesar de las evidencias de diversos laboratorios y estudios de campo, que demuestran que los objetivos orientados al competidor, dañan el desempeño, el mito de la cuota de mercado vive entre los líderes de negocios, quienes prefieren seguir sus instintos primitivos o básicos. Entonces, ¿Es bueno incrementar la cuota de mercado? ¿Cada cliente es un buen cliente? ¿Manejar incentivos en las ventas mejora el desempeño? ¿Aumentar al máximo el volumen de producción reduce los costos unitarios? Encarado esto, muchos gerentes financieros responderían “sí” a estas preguntas, aunque muchos serían alertados ante problemas ocultos. Continuando con la cuota de mercado, si se incrementa, puede aumentar costos y traer clientes malos o improductivos.

Los incentivos en las ventas pueden ser altamente disfuncionales y atraen vendedores mercenarios que solo venden por el pago extraordinario de bonos. Y cuando éstos están fuera de la compañía intentan llevarse a los mejores clientes con ellos. Por lo tanto cuando una firma lo está haciendo bien: con sus ventas al alza, aumento en las ganancias, y elevado valor de sus acciones, los observadores naturalmente infieren que eso se debe a “una brillante estrategia, a un líder visionario, a empleados muy motivados, a una excelente orientación a los clientes o a una vibrante cultura”, y demás explicaciones.

Pero, por el contrario, cuando esa misma firma sufre un declive, sus ventas caen y las ganancias se reducen, muchos estarán prestos a concluir que “su estrategia está equivocada, su gente se ha vuelto complaciente, que se han despreocupado de sus clientes, o que su cultura se ha deteriorado”, y otras cuantas fallas más. Algo muy parecido pasó con *Cisco Systems* la cual fue muy aclamada a fines de los 90s por su brillante estrategia, su excelente dominio en adquirir otras firmas, y en su concentrado enfoque en los clientes. Pero cuando sucedió el colapso de las punto.com, Cisco de repente fue denigrada por su fallida estrategia, descuidada gestión de sus adquisiciones y pobres relaciones con sus clientes. Pero lo cierto es que Cisco no había cambiado mucho en esos aspectos; pero la caída en sus rendimientos condujeron a verla con ojos menos benevolentes.

Pues bien, en gran medida debido a que muchos conceptos cotidianos en los negocios; desde el liderazgo hasta la cultura corporativa, y desde las competencias básicas hasta la orientación al cliente, son muy ambiguos y difíciles de definir objetivamente; por ello, nuestras percepciones sobre ellos se basan en otros factores que nos parecen ser más concretos y tangibles, como el *desempeño financiero*: DF, según el resultado, muchos de los factores que comúnmente pensamos que impulsan y explican causalmente el desempeño resultarán que en realidad constituyen su consecuencia, no su causa verdadera. Por tanto debemos estar advertidos de que cuando seamos convocados para evaluar una determinada empresa, y tengamos una opinión formada sobre su desempeño, lo más probable es que esa evaluación esté sesgada, y por lo tanto el resultado del estudio será equivocado.

Debido a que los inversionistas necesitan mucha motivación mediante la presión, para poder mejorar su desempeño, y en este punto los mercados financieros son muy buenos aportando lo suyo. Por lo tanto, hay una intensa presión sobre los ejecutivos en cuanto al crecimiento de las ventas, por lograr una mayor cuota de mercado, y para elevar el precio de las acciones. Pero, de nuevo nada en el pasado reciente hubiese sugerido que esa presión se intensificase tan sorpresivamente. Aquí, lo que hay de nuevo es lo que podríamos denominar *racionalización*. Es decir, creer que una conducta en particular podemos justificarla económica y moralmente.

Por ejemplo, el principio del “valor del accionista”; o lo que es lo mismo, decir que el bienestar social estaría mejor servido si los gerentes se enfocaran exclusivamente en procurar el máximo valor para los accionistas, lo que constituiría ese tipo de *racionalización*. Y eso mismo hizo más fácil para los gerentes, donde fuese que estuviesen, asumir riesgos que de otra manera o circunstancias quizás hubiesen evitado. El tomar riesgo se convirtió entonces en la regla más que en la excepción. Algunos expertos hacen ver que en los buenos tiempos es muy fácil olvidarse de los riesgos. Pero es entonces cuando es más probable tomar malas decisiones y aceptar riesgos inadecuados.

No se debe olvidar que los buenos tiempos también se prestan para que se ignore más fácilmente a quienes llevan las malas noticias. Y esos comportamientos pueden conducir a muchas iniciativas de crecimiento que sobrepasen las capacidades de gestión de las firmas. Pero, sobre todo, es el tema de los pagos por el desempeño lo que más puede impactar el sistema de control de riesgos. Muchos Consejos Directivos condicionan los pagos para sus ejecutivos al respectivo desempeño. Eso normalmente toma forma de bonos en efectivo así como *stocks options*<sup>1</sup>. Según sean de agresivos esos contratos, a menudo ofrecen una señal de que se están promoviendo riesgos excesivos. Eso también puede seducir al Consejo Directivo a creer que es posible lograr un elevado crecimiento año con año.

## 2. Incentivos perversos financieros.

En el mundo actual en el cual vivimos y para el que nos prepararon los textos tradicionales sobre la *Gestión de Riesgo*: GR. Basta recordar que ningún modelo logró predecir el impacto de la crisis económica del 2007, y que sus consecuencias tomó por sorpresa a los establecimientos, a la comunidad, a los economistas y a los académicos en el campo de los negocios. Más aún, tal como sabemos hoy, la crisis ha sido magnificada por los denominados “modelos de gestión de riesgos bancarios”, los cuales indujeron a ese tipo de instituciones a incrementar su *exposure* en vez de limitar sus riesgos, conduciendo luego a que el sistema económico global pareciera más frágil de lo que había sido hasta entonces. Por lo tanto, a los eventos de baja probabilidad pero de alto impacto, e imposibles casi de predecir, también denominados cisnes negros; están dominando cada vez más en el actual ambiente de negocios. Es claro que una de las causas principales de las crisis fue el empleo de un sistema de incentivos posicionado para permitir producir gigantescas ganancias personales mientras se creaban riesgos elevados para todo el sistema económico.

Esto mismo estimuló la era de las burbujas financieras, animó una conducta de alto riesgo en búsqueda de ganancias de corto plazo; y en nada promovió el crecimiento a largo plazo, la estabilidad macroeconómica, y la verdadera riqueza social. Invocando las virtudes de un apropiado alineamiento de los incentivos, lo que en realidad se ha podido observar son enormes recompensas para los *traders*<sup>2</sup> “más exitosos” y para los originadores de los préstamos. El mantra de ese alineamiento parece haberse perdido dentro del fracaso en lograr imponer mayor simetría entre los correspondientes riesgos y recompensas hasta el punto de que muchos no sufrieron ninguna pérdida o justo castigo por su pobre desempeño e infames decisiones. El distorsionado sistema de compensaciones en muchas instituciones está basado en grandes bonos que se otorgan anualmente conforme al desempeño anual para así motivar las altas tasas de beneficios de las firmas. Esto le ha permitido beneficiarse en los buenos tiempos sin tener que compartir las pérdidas en los malos momentos; y todo eso, mientras animaban una toma de riesgo sin control.

Esta industria se ha vuelto tan codiciosa y distorsionada que las firmas fracasadas han abusado de los fondos públicos, destinados supuestamente para otros fines, usándolos para pagar esos bonos. A medida que se elevan las recompensas por el desempeño, así también lo hacen los correspondientes riesgos. Por ejemplo, quienes comercian con derivados relacionados con los bonos más voluminosos están más propensos a tomar riesgos excesivos. Bernie Ebbers, ex-CEO de WorldCom, tomó prestados cientos de millones de dólares para apoyar la compra de sus propias acciones personales, relacionadas con la misma firma. Pero cuando el desempeño de la firma comenzó a disminuir rápidamente, Ebbers repudió esas mismas acciones; y junto con su CFO puso presión sobre el equipo de finanzas para que maquillaran los libros, y mostraran que la empresa estaba logrando sus metas, y de esa forma protegía aunque sea temporalmente el precio de las acciones.

Pero, eventualmente, el tiempo se le vino encima. El CFO debe ser consciente de que el vínculo entre los incentivos y el desempeño es en el mayor de los casos muy débil, y en el peor de los casos resulta contraproducente. En síntesis, en la actualidad, los agresivos contratos fijos de desempeño apoyados por incentivos financieros, son probablemente la causa número uno que sobrepasa la toma de riesgos y la pobre ética que se refleja en los informes financieros de las organizaciones. Y es así como se describe el desastre de Fannie Mae como “el tipo de cosa que agita la confianza en los estados financieros.” La lección es ajustar metas a ganancias irreales y luego como último recurso recurrir a un análisis que sea concebible (bueno o malo), para conseguirlo, es probable que al finalizar se derramen lágrimas, y se destruyan a miles de accionistas y empleados por estas acciones. A pesar de nuestra fe inquebrantable en los incentivos como una forma de influir en el comportamiento de una manera positiva, siempre hacen lo contrario.

Ofrecer incentivos financieros para motivar a los empleados y ejecutivos ha sido una práctica común de gestión durante décadas. Jeffrey Pfeffer advierte que el uso de incentivos monetarios puede ser contraproducente, especialmente si se ofrecen principalmente para influir en el comportamiento. Reflexionemos en relación a este planteamiento: evaluar a los policías de tráfico según el número de esquelas que entreguen a los automovilistas descuidados. Ahora bien, recordemos que el propósito final de su presencia consiste en que, presumiblemente, ellos deben mantener el tráfico fluyendo sin ningún problema. Pero, seguramente, tan pronto como sean medidos según el número de esquelas que emitan se volverán más agresivos, entregándolas a diestra y siniestra a todo mundo: a los taxistas, a los plomeros, o hasta a los bomberos, acudiendo a una emergencia; o hasta a los carros funerarios. Lo que resultaría de lo anterior es que lejos de facilitar el tráfico, su meta principal, lo demorarían aún más. Igualmente sucedería si los policías fuesen medidos según el número de arrestos que hagan, en lugar de medirlos conforme las tasas de prevención del crimen.

"Los incentivos no deberían utilizarse para conducir el comportamiento, sino que para proporcionar el reconocimiento y para compartir el éxito de la compañía con sus empleados". Pfeffer dijo que las organizaciones utilizan incentivos salariales basados en la creencia de que si los empleados son compensados de manera adecuada, prácticamente todos los problemas de organización y de gestión podrían ser resueltos. Sin embargo, esa opinión puede ser equivocada, hay pruebas de que cuanto mayor sea el otorgamiento de opciones a ejecutivos, lo más probable es que sus empresas tendrán que posteriormente reiterar sus estados financieros. Las corporaciones y las organizaciones no deberían asumir que sus empleados y los miembros están motivados principalmente por el dinero, los incentivos financieros pueden desempeñar un papel, pero la clave sigue siendo la construcción de una cultura de apoyo en una organización. Sin embargo, Pfeffer se lamenta de que muchas empresas y organizaciones han llegado a depender demasiado de las recompensas financieras.

Uno puede cambiar un sistema de pago o un conjunto de recompensas financieras con bastante rapidez y facilidad, es mucho más difícil cambiar la cultura de organización, la mentalidad de las personas y sus creencias, sus conocimientos y sus habilidades, así como la eficacia con que trabajan y se comunican entre sí. Por lo tanto, los incentivos financieros ofrecen el espejismo de una solución rápida y la gestión contemporánea parece haberse enamorado de esa idea. La crisis fue provocada por la codicia, la irresponsabilidad y la miopía. La ciega persecución de beneficios privados, sin importar los costos y los riesgos a que se somete a la sociedad, podría ofrecer un periodo de expansión económica sólo temporal, pero cuyos beneficios pueden desaparecer inesperadamente.

Y entre más vinculemos esos incentivos al desempeño de corto plazo, más animaremos a los gerentes para que asuman elevados riesgos con tal de obtener altos rendimientos, lo que a su vez nos conduce a un gran riesgo moral. De manera que el relevante tema son los “*incentivos perversos*”: IP, que por tanto tiempo han permeado a la industria financiera y contaminada las acciones de los individuos e instituciones involucradas; resultando una crisis global de inmensurables efectos sociales y que penetrará todo el sistema económico por algún tiempo. Adelantándose un poco, a futuro tendremos que diseñar incentivos que motive el asumir riesgos no correlacionados, y en vez de ello que asuman riesgos correlacionados. Pero eso es bastante difícil, por varias razones; ninguna de las cuales tiene que ver con el hecho de que las correlaciones cambia en respuesta a los eventos extremos.

### **3. Incentivos y sus relaciones.**

#### **3.1 Los incentivos y el presupuesto.**

El proceso de presupuesto corporativo es pura pantomima y un juego de tontos, y lo peor es que todo mundo lo sabe. Además, consume una enorme cantidad del tiempo gerencial, forzando a infinitas rondas de aburridas reuniones y tensas negociaciones. Anima a los gerentes a mentir y engañar, reducir sus metas de desempeño e inflar los resultados, penalizándolos por decir la verdad. Convierte las decisiones en un elaborado ejercicio de dispendiosos regateos. Pone a unos contra otros, creando desconfianza y dañando el entusiasmo. Distorsiona los incentivos, motivando a la gente a comportarse de tal forma que contraríen los mejores propósitos de sus compañías.

Consideremos el ejemplo de un fabricante internacional de equipo pesado para el cual los gerentes estaban resueltos a cumplir sus metas de ingresos trimestrales, de tal forma que decidieron embarcar productos no terminados desde sus plantas en Inglaterra, mayormente hacia una bodega en Holanda, cerca del cliente, para su ensamblaje final. Al hacerlo así podían finiquitar sus ventas antes de finalizar el trimestre, cumpliendo holgadamente sus metas en el presupuesto y por lo tanto sus bonos de rendimiento. No obstante, los altos costos de ensamblaje en un sitio tan lejano, dado que se requería no sólo arrendar bodegaje sino que también contratar personal que finalizara el producto, reducía al final las ganancias totales de la compañía.

Lo trágico es que esas extrañas situaciones han llegado a ser tan comunes que hasta se han vuelto casi invisibles para todos. De manera que, el *proceso de presupuesto*: PPs está tan profundamente enraizado en la vida corporativa hasta el punto de que sus correspondientes mentiras y tontos juegos son simplemente aceptados como algo inherente al mundo de los negocios, no importa cuán destructivos sean. Es por esa razón por la que el PP, en sí mismo, no sea realmente el verdadero culpable de tan improcedentes comportamientos y acciones. Más bien, sería el extendido uso de metas de desempeño asociadas a ese presupuesto, mismas que se utilizan para determinar las remuneraciones e incentivos para los gerentes.

Cuando ellos saben que conseguirán un determinado bono si logran una meta específica de desempeño, dos cosas inevitablemente suceden: Primero, intentarán imponerse y negociar metas bajas que les sean fáciles de lograr. Luego de haberlas establecido, harán todo lo necesario para cumplirlas, aún si la empresa se desangra en el proceso. El quiebre en la línea de pago por desempeño causado por el bono en el nivel mínimo de la meta y el nivel máximo de la correspondiente variable crea fuertes incentivos para jugar con el sistema. Cuando el gerente cree que podrá lograr el mínimo de desempeño, usualmente el 80% de la meta, intentará naturalmente de mejorarlo, sea como sea, por medios lícitos o no.

Si la variable en cuestión son las ganancias, por ejemplo, el gerente tendrá un fuerte incentivo para aumentar las del presente año a expensas de las del próximo. Ya sea, empujando gastos hacia el futuro; por ejemplo, demorando compras o contrataciones. O trasladando futuros ingresos hacia el presente; promoviendo pedidos prematuramente u ofreciendo descuentos especiales a los clientes. Después de todo, su compensación no cambiará si no acierta con la meta en sólo un poco más, o menos; dado que de todas formas obtendrá su salario completo. Asumiendo, por supuesto, que no será despedido. Pero al trasladar las ganancias hacia adelante, ya sea mediante gastos prepagados, haciendo cancelaciones, o demorando la realización de los ingresos, el gerente aumentará sus posibilidades de lograr un gran bono al siguiente año. Lo anterior constituye una variación de la teoría del "big bath" de los informes financieros. O sea, si usted asume una pérdida, hágala tan grande como sea posible.

Finalmente, si el gerente ha tenido un buen año y su desempeño está cerca de la meta presupuestada, tendrá mucho incentivo para trasladar las ganancias hacia adelante. Debido a que de todas formas no logrará una compensación adicional si excede el nivel establecido para la variable adoptada, acelerar los gastos o posponer las ventas no tendrá un impacto negativo en las ganancias del periodo, pero sí aumentará la posibilidad de que obtenga un gran bono el próximo año. Estos incentivos tan perversos hasta llegan a fortalecerse si el desempeño del período se usa para establecer las metas del próximo año, tal como sucede normalmente. Cuando la manipulación de las metas del presupuesto se vuelve algo rutinario, eso mismo puede socavar la integridad de toda la organización.



Una vez que los gerentes descubren que mentir y conseguir información para enriquecerse ellos mismos, o simplemente para mantenerse sus empleos, es algo normal y permitido, pronto comienzan a extender su deshonesto conducta a todos los ámbitos del sistema de gestión y aun a sus relaciones con terceros. Asimismo, comienzan a entregarle a los clientes, a los proveedores, y a los empleados información engañosa, el CEO y el CFO comienzan a "manejar los números" para influir en las percepciones de los directivos y de los analistas. Aún los directivos caen en esas conductas a medida que ellos eventualmente deben avalar informes engañosos para los accionistas. Algunas veces con clarísimos fraudes resultantes, como los que hemos visto recientemente en algunos casos de alto perfil. El daño puede ir también más allá de los límites de cada empresa.

Por ejemplo, durante un auge financiero, a medida que los analistas e inversionistas aumentan sus expectativas de crecimiento más allá de las verdaderas capacidades de la empresa, muchos gerentes comienzan a pedir prestado del futuro para satisfacer las demandas del presente. Para muchas firmas eso resulta en una sobre estimación de sus ganancias y sus *cash flows* y en una amplificación desmedida de los buenos tiempos. Si insistimos en medir el desempeño respecto a una meta y un presupuesto pre-determinados entonces no nos debería sorprender cuando no podemos adaptarnos a los eventos imprevistos. Si insistimos en medir algunas actividades, como por ejemplo: cuántas ventas hemos hecho, o cuántas órdenes de pedido hemos procesado; entonces no nos deberíamos de sorprender si no logramos satisfacer y retener a los clientes claves. Los gerentes son recompensados por cumplir metas más que por dar resultados. Si estas medidas fomentan la evaluación del desempeño respecto a metas predeterminadas, la gente se enfocará en cumplir esas metas en lugar de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4. Configurar el sistema de incentivos y evaluación del desempeño.**

Gracias al desarrollo de la tecnología del internet y al fenómeno de la globalización, el mundo de hoy ha devenido en un sistema sumamente complejo, formado por una intrincada red de relaciones y otros factores interdependientes entre sí. Esa complejidad no solamente incrementa la incidencia de ese tipo de eventos sino que también hace que el pronosticar aún los eventos más ordinarios se vuelva casi imposible. Todo lo que podemos predecir es que quienes ignoran estos eventos seguramente enfrentaran graves problemas. Por ello, en vez de tratar de anticiparlos lo que tenemos que hacer es intentar reducir nuestra vulnerabilidad ante ellos. La gestión del riesgo debería consistir, más bien, en reducir el impacto de aquellos eventos que no podamos comprender muy bien; en vez de un inútil intento por desarrollar técnicas altamente sofisticadas, o halagadoras historias, que perpetúen nuestra ilusión de que somos capaces de comprender y predecir el ambiente socio- económico próximo, o más lejano. De la misma forma, debemos tratar de calibrar cómo nuestras empresas podrían resultar afectadas, respecto a nuestros competidores debido a cambios dramáticos en el ambiente.

También conviene preguntarnos si, por ejemplo, ¿podría una pequeña pero inesperada caída en la demanda, o en la oferta, afectar sustancialmente nuestra empresa? Y si fuese así, si seríamos capaces de soportar una dramática caída en las ventas, una subida inesperada en los inventarios, u otro evento que pueda dañarnos fuertemente. Si la estructura de evaluación de desempeño está bien diseñada e implementada, la organización habrá creado también la forma de comparar de forma cruzada el desempeño de los equipos en la organización, el criterio de evaluación es crucial. Muchos gerentes asumen ese cambio de estructura solo si, naturalmente, llegan a comprender y sentir responsabilidad colectiva por las necesidades de los clientes.

Los gerentes desestiman el poder del juego mental en cuanto a que los miembros del equipo continuarán llevando a cabo sus actividades como lo hacían antes de entrar en el sistema de trabajo en equipo. Debe prestarse atención especial al reestructurar los sistemas de pagos de incentivos, reconfiguración del trabajo, o rediseño de tareas y procedimientos dentro del proceso basado en incentivar la colaboración y responsabilidad colectiva. Por ello el sistema de incentivos debe reformarse radicalmente para que no continúen tomándose ese tipo de decisiones riesgosas con tanta liberalidad. El actual sistema no está alineado adecuadamente con los intereses de los accionistas lo cual puede evidenciarse a medida que la crisis ha quedado expuesta, y tampoco está engranado con el desempeño a largo plazo de las firmas.

Como un todo, los incentivos otorgados podrían ser engranados con el éxito y la estabilidad a largo plazo. Mejoras en los incentivos e informes corporativos que alineen más estrechamente los intereses de los gerentes y los propietarios prometen mucho, pero eso no significa que esas formas de aliviar esa obsesión sean perfectas. Predecir la conducta de la gente que opera en una compleja red de relaciones organizacionales y en un futuro incierto es un negocio muy riesgoso. El sistema de incentivos propuesto ha sido diseñado para diferir una porción de las inversiones y las recompensas de los gerentes hasta que al menos algo de la incertidumbre que rodea su desempeño pueda aclararse. Se espera que los cambios recomendados produzcan conductas gerenciales que favorezcan a los propietarios y mejoren las ya observadas, así como un mercado así nativamente más eficiente.

#### 4.1 Alineando los incentivos perversos.

Uno de los mitos más sostenidos sobre el capitalismo tiene que ver con los incentivos, particularmente los del tipo monetario. Pero también se nos olvida hablar sobre los desincentivos. Y es que nadie puede tener un pedazo de algo bueno sin tener que aceptar otro de algo menos beneficioso. Sin embargo, la misma naturaleza de las compensaciones asociadas a esos incentivos agrega sus propios riesgos. Por ejemplo, si una empresa le otorga un bono a un gerente, sin especificar alguna cláusula que le permita a ella recuperarlo si no se cumplen determinadas condiciones, aquel seguramente tendrá un gran incentivo para ocultar determinados riesgos; por ejemplo, comprometiéndose en transacciones que tengan poca probabilidad de generar suficientes beneficios.

De esa forma, esos gerentes pueden acaparar bonos durante varios años. Pero si, eventualmente, llegara el fracaso, ellos sólo tendrían que pedir algunas cuantas disculpas, pero no tendrían la obligación de regresarle esos bonos a la firma. Esta sería entonces la razón por la cual muchos CEOs se volvieron muy ricos al mismo tiempo que los accionistas sufrían graves pérdidas. Y es por ello por lo cual la sociedad, junto con los accionistas, deberían tener un mandato legal para procurar la evolución de esos bonos, cuando los gerentes hayan mostrado su incompetencia, o fracasado más allá de lo razonable. Quizás de esta manera el mundo podría ser un poco mejor de cómo ha sido recientemente. Pues bien, otra solución resulta solamente cortando el vínculo entre el presupuesto y los tipos de incentivos o sea, recompensar simplemente por el mero cumplimiento, y no por la habilidad para hacerlo es como removeremos su potencial de distorsionar esas conductas y se eliminaran las causas que impulsan a los individuos a comportarse de formas que destruyan valor en la firma.

Otra manera de resolver estos problemas consiste en remover todas las perversiones y enroscamientos asociados a los sistema de incentivos, adoptando, simplemente, un programa lineal de bonificaciones. Los gerentes seguirán siendo recompensados por su desempeño, pero de forma independiente de las metas del presupuesto: Por lo tanto, el bono que reciba para un nivel dado del desempeño no variará si la meta del presupuesto se establece en un nivel 1, por debajo del desempeño real; o a un nivel 2, por encima del desempeño real. El programa lineal, en otras palabras, recompensa a la gente por lo que ellos realmente hacen y no en relación a lo que dijeron que harían. Los gerentes no tendrán incentivos para alimentar con información falsificada al “*Proceso del Presupuesto*”: PPs con el propósito de falsamente reducirlos. Como resultado, la alta gerencia ya no recibirá estimaciones sesgadas de los que pueda lograrse en el futuro, y la calidad de la planificación y coordinación mejorarán considerablemente. En el otro extremo del proceso, los gerentes ya no serán recompensados por solo el hecho de mover los gastos e ingresos de aquí para allá cuando se aproxime el final de un período presupuestario.

Debido a que sus bonos siempre estarán determinados por su desempeño real, un dólar adicional de ingresos o beneficios, o como quiera que se establezca la medida, generará el mismo bono este año así como el siguiente. No solamente se removerán los costos de aquellos insidiosos juegos, sino que liberará a los gerentes del tiempo dedicado a jugarlo, dedicándose a su verdadera tarea: Maximizar el desempeño y el valor de la Firma. Deberá ser necesario que se realineen los recursos rápidamente, ante cualquier suceso, en consecuencia, lo primero que se debe hacer es construir una cultura que asuma los riesgos pero que luego acepte los fracasos. Las personas tienen que ser capaces de identificar un problema rápidamente, trabajar con los equipos para corregir el rumbo y luego, si fuese necesario, cambiarlo totalmente. En segundo lugar, las personas deben ser sumamente flexibles cuando se trata de apoyo y dinero. Deben aprender a priorizar como un equipo, ayudarse mutuamente, y luego avanzar en conjuntos. No se trata de ser perfectos ni de estar siempre pidiendo permiso; ambas cosas pueden realmente estancar el proceso. Si la gestión de colaboración realmente funciona bien; está se propagará como un virus.

En última instancia, los equipos son capaces de realinear los recursos en forma adecuada para resolver el problema, y les permitirá moverse con mayor velocidad que en el pasado.

Una solución eficaz de alinear los incentivos sirve para:

- Alinear el comportamiento de los empleados con la estrategia de la empresa.
- Establecer cuotas y objetivos que hagan que los empleados se enfoquen en resultados que apoyen los cambios en los objetivos de la empresa.
- Apoyar los objetivos de la empresa.
- Recompensar a los empleados cuando su desempeño produzca resultados.
- Permitir que los empleados vean en tiempo real el desempeño y las remuneraciones
- Ajustar los programas de remuneraciones para que sirvan de apoyo a los cambios en los objetivos de la empresa.

#### 4.2 Reestructurando la forma de pensar en relación al desempeño.

Para que una estrategia de gestión del talento sea exitosa, debería ser tratada como un proceso en el cual la atracción, el desarrollo y la retención estén interrelacionados. Si bien cada dimensión tiene sus propias particularidades, su interacción coordinada es clave para la coherencia del proceso en su conjunto, y por ello para el desarrollo de la firma. La gente necesita darse cuenta de que la estrategia de gestión del talento debe ser coherente y confiable. Esta gestión poscrisis requiere que las organizaciones eviten la inconsistencia que puede llevar a la esquizofrenia organizacional, la que reduce la confianza en los programas de gestión del talento y finalmente puede ser “mortal” para todo el modelo que se ocupe de este crucial aspecto de la gestión.

Las estrategias de gestión del talento requieren una reconversión tras la crisis. Planificar con antelación, darse tiempo para analizar que sería mejor para las empresas después de las crisis y que estarán listas para competir en una nueva era, en la cual el talento y el capital humano harán posible que las empresas se distingan y logren ventajas comparativas. A nivel corporativo, deben derivarse para comunicar de la mejor manera los resultados a un amplio rango de stakeholders<sup>3</sup>, incluyendo el *board* y los inversionistas externos. Un nuevo estudio de LeBlanc muestra que mayor y mejor comunicación acerca de la compensación puede impulsar la satisfacción de los empleados con su salario, lo que lleva a un mayor compromiso de la organización, el aumento de la confianza en la gestión, y otros beneficios.

Conocer más acerca de la compensación no sólo ha hecho más empleados satisfechos con su remuneración, sino que también fomenta el compromiso de trabajo. Esto podría ser una nota brillante en el clima económico de hoy. Las organizaciones deberían examinar sus sistemas de pago y asegurarse de que están bien diseñados, para comunicárselos a sus empleados, se puede tener un gran programa de compensación, pero si no se lo dice a los empleados cómo funciona, no se está consiguiendo el mayor partido de la inversión.

Es fácil estar abierto cuando las noticias son buenas, menos común, pero igual de necesaria, es informar a los empleados acerca de los problemas y retos sin resolver. El desempeño de todas las unidades se clasifica dentro de un convenio que está disponible visiblemente para todo mundo y en cualquier momento. Es por ello que después de haber dejado de lado algunas de las erradas interpretaciones asociadas a los *best sellers* y la prensa de negocios, qué sigue entonces y qué enseñanzas podemos obtener para pensar más clara y precisamente sobre el desempeño. Una primera lección, aplicable en primera instancia al periodismo de negocios, investigadores y gerentes, es tener mucho cuidado con el efecto halo.

Evitar el formular atribuciones basadas en el desempeño de una empresa, y en vez de eso insistir en que las decisiones de negocios se basen en datos válidos y científicamente comprobados en cuanto a los modelos de causalidad. Por extensión y ampliando este argumento, es muy importante reconocer qué es lo que verdaderamente constituye un “dato verdadero”, y cuándo detectar que un dato aparentemente confiable está en realidad contaminado. Más que asumir que una empresa exitosa dispone de una “superlativa” orientación al cliente y excelentes habilidades ejecutorias; o por el contrario, que está pasando por dificultades debido a que se ha vuelto complaciente o ha erosionado su capacidad de ejecución, es importante buscar evidencia sólida para esas afirmaciones.

Para ello, debemos formularnos las siguientes interrogantes: ¿Si no supiéramos nada sobre cómo se ha estado desempeñando, qué pensaríamos acerca de su cultura, su capacidad de ejecución, o su orientación a los clientes? En tanto nuestros juicios sobre esos temas sean meramente atribuciones sobre el desempeño, lo más seguro es que nuestros datos estén viciados, que nuestra lógica sea circular, y nuestras conclusiones sean muy dudosas. Particularmente, para los gerentes hay otras lecciones. Los verdaderamente sabios y prudentes conocen que se debe ser escéptico en cuanto a las fórmulas milagrosas. Saben que el desempeño es relativo, y no absoluto, y por lo tanto ninguna fórmula puede predecir con seguridad la ruta hacia el éxito. Después de todo, ¿si todas las compañías siguieran las mismas fórmulas, podrían acaso todas ellas ser exitosas? Por supuesto que no.

Luego, en tanto que el desempeño es relativo, se deduce lógicamente que las “ganadoras” son aquellas que hacen las cosas de forma distinta a la de los rivales, lo que significa que deben hacer difíciles elecciones bajo condiciones de incertidumbre, lo que a su vez conlleva un riesgo. Los gerentes sabios deben, por lo tanto, evitar investigaciones, o consultorías, que les ofrezcan cómodas fórmulas mágicas o manuales para el éxito; y en lugar de ello, mejor pensar en el mundo de los negocios en términos de aleatoriedad y probabilidades. Las organizaciones de vanguardia están poniendo en práctica lo que dice Mintzberg, y están comenzado a moverse desde los modelos de evaluación tradicionales, hacia aquellos que se enfocan en determinar si los gerentes han mejorado su desempeño a lo largo del tiempo, basándose para ello en criterios acordados de evaluación que se relacionan con alguna definición de éxito.

El desempeño es evaluado retrospectivamente, no en relación a una meta o presupuesto predeterminado sino que en relación a determinados criterios sobre los cuales la gerencia tenga un alto grado de influencia, tales como la efectividad operacional y la gestión de recursos. Aunque la evaluación está sustentada por las medidas, la evaluación final se basa en criterios, y toma en cuenta los muchos factores que pintan un cuadro retrospectivo del desempeño del gerente. Las comparaciones del desempeño, externas o internas, ofrecen una perspectiva útil para evaluar el desempeño de las firmas. Una vez que aquellas se han elegido las medidas relativas pueden mantenerse en su lugar por varios años conforme una unidad procura superar a sus pares.

Cuando se diseñan sistemas de evaluación para las firmas, es importante que las medidas se alineen con el tramo de control que los gerentes tienen respecto a los ingresos y recursos. En efecto, son pocas las medidas que se ajustan precisamente a determinado tramo de responsabilidad. Por esta razón es preferible un proceso de evaluación que incluya los criterios del evaluador y que use criterios más ampliamente basados en la evidencia, que un conjunto de medidas más simplistas. El hecho que una determinada elección estratégica, o de negocios, no conduzca a un logro positivo no siempre significa que hayamos cometido algún error. Es por eso necesario examinar el proceso de decisiones en sí mismo y no solamente limitarnos al resultado obtenido.

Por ello, los gerentes necesitan formularse preguntas como las siguientes: ¿Hemos obtenido la información correcta; o habremos omitido algún dato importante? ¿Eran correctas y razonables nuestras premisas, o no? ¿Han sido precisos nuestros cálculos, o han estado equivocados? ¿Hemos considerado todas las eventualidades relevantes, y estimado completamente su eventual impacto? ¿Ha sido considerada adecuadamente nuestra posición estratégica y actitud ante el riesgo? Pues bien, este tipo de análisis riguroso, con resultados separados e independientes de los insumos correspondientes al análisis, requiere un mayor esfuerzo mental para lograr evaluar las correspondientes acciones conforme sus méritos inherentes, en lugar de hacer injustas atribuciones luego de conocidos los hechos o los resultados, ya sean favorables o no. En resumen, debemos recordar siempre que las buenas decisiones no siempre son premiadas, y que los resultados indeseados no siempre expresan un error en la decisión.

Por ello, los gerentes sabios resistirán la natural tendencia a formularse basados únicamente en los resultados. Recordemos que ahora, aunque a nuestro pesar, el mundo de los negocios abunda en indulgentes best sellers llenos de esperanzadores mensajes de aliento, que más o menos expresan engañosamente lo siguiente: el éxito puede alcanzarse si usted sigue la fórmula tal o cual, ya que ella especifica las medidas que debe adoptar para lograr con seguridad sus propósitos; y que la grandeza puede lograrla independientemente de lo que hagan sus rivales. Sin embargo, para desaliento de muchos gerentes ingenuos, la realidad es mucho más dura y diferente. El mundo de los negocios no es un lugar donde podamos ver claras y precisas relaciones, o donde un conjunto de acciones conduzcan a un resultado cierto. Si no, más bien, un mundo más desafiante, lleno de ambigüedades, claroscuros, e inciertos resultados.

Por ello, la tarea más desafiante que debe encarar un CEO consiste en obtener la información adecuada, evaluarla apropiadamente y adoptar elecciones que ofrezcan las mejores posibilidades de éxito, todo ello mientras al mismo tiempo reconoce la inherente naturaleza incierta del mundo de los negocios. Pensar de una manera tal sería ignorar las duras realidades de una economía competitiva. Recordemos que la estrategia consiste de elecciones con riesgos; y solo quienes únicamente quieren contar una “historia cautivante e inspiradora” son los que ignoran o soslayan la difícil complejidad de los negocios. Esto no significa que se deban subestimar los consejos y sugerencias que surgen de esos afamados estudios. Debemos reconocer que sus autores son, después de todo, agudos observadores del mundo de los negocios.

Por lo tanto, sus recomendaciones pueden ser útiles, pero no más de lo que podrían ser las enseñanzas de una fábula, o una vigorizante historia de negocios. Por ejemplo, ninguno de nosotros que haya leído “la tortuga y la liebre” y debiese apostar por cualquiera de ellas, lo haría por la tortuga. Pero en este punto no hay que olvidar que, en esa fábula lo que en realidad se nos quiere enseñar es la idea de que la perseverancia y la tenacidad son virtudes meritorias que deben cultivarse. Y que por el contrario, la arrogancia desmedida puede a veces conducirnos al fracaso. De manera parecida, los conocidos *best sellers* sobre los negocios no deben ser vistos como manuales de estricto cumplimiento, sino que como fuentes de inspiración y estímulos para la reflexión. Proporcionar un clima dónde las personas pueden lograr mejorar el desempeño de metas de largo plazo, será difícil entre las firmas.

No obstante eliminar las perversiones del sistema actual permite al PPs hacer lo que está destinado a realizar. O sea, ofrecer las bases para buenas decisiones de negocios y permitir la efectiva coordinación de las distintas unidades. Pero muchos, razonablemente, objetarán estas propuestas. Los gerentes, quizás en principio, estén conformes con que el nuevo sistema removerá el ambiente para esos juegos, pero también podrán dudar de que remueva también los efectos motivacionales de las metas de desempeño. Ciertamente, eso es una duda legítima, y difícil de simplemente responderla con números precisos. La evidencia empírica muestra que vincular las metas a las recompensas asegura un buen desempeño. Pero aun asumiendo que tales hallazgos sean correctos, aun no sabemos si ese desempeño es en sí mismo un resultado del juego a medida que los gerentes se afanan por sobre estimar sus resultados con tal de alcanzar las nuevas metas.

Primero las recompensas no monetarias también deben ser independientes. Por ejemplo, mantener lejos los ascensos o elogios públicos basados en la simple habilidad de cumplir los números del presupuesto, dado que eso ofrece un incentivo permanente para esos juegos. Esas prácticas deben terminar, y por lo tanto todas las recompensas deben basarse simple y llanamente en el verdadero desempeño. Segundo, mientras que las recompensas monetarias siempre suban a medida que se mejora el desempeño, los más deshonestos continuarán engañando con sus números con tal de mejorar sus bonos. Eso, por supuesto, es un riesgo que las firmas siempre tendrán que vigilar.

Y es que un programa lineal no reduce la necesidad de un buen sistema de control y atención de los ejecutivos. Yendo aun más allá, las compensaciones deben relacionarse estrechamente con la protección de los intereses de los accionistas; y a largo plazo con la rentabilidad, pero en un sentido mucho más amplio. Una solución obvia consistiría en compensar el desempeño de las inversiones realizadas, y no por cuántos negocios o transacciones se hayan hecho. Por tanto, un *trade* no debería ser recompensado por sólo haber vendido o invertido en activos tóxicos, como los CDOs<sup>4</sup> si resultara que esos activos perdieran su valor en un momento posterior, lo cual podría lograrse difiriendo esas compensaciones y otorgando bonos en la forma de acciones restringidas, las que deberían ser mantenidas durante un determinado período.

Otra alternativa sería que los bonos pudieran ser pagados desde un fondo común acumulativo mantenido a mediano plazo, y que fluctuara con base en el desempeño de las inversiones. Los dineros de ese fondo podrían restarse ante un desempeño inadecuado, y también podrían usarse para pagar cualquier daño derivado de alguna consejería negligente o perjudicial para el cliente. Recordemos que las compensaciones basadas fuertemente en bonos estimulan la toma de riesgos innecesarios, y por ello se deben hacer algunas consideraciones para incrementar el salario base mientras se reducen los bonos y se sujetan a cláusulas de devolución para aquellos actos o decisiones que eventualmente hayan fracasado.

El costo de una conducta riesgosa por parte de los empleados debe quedar incorporado al sistema de compensación, contabilizando el apalancamiento que las instituciones deban necesitar para responder por las actividades asociadas a esos riesgos. Asimismo, los individuos deben obtener sus compensaciones no basadas únicamente en lo que ellos hayan logrado sino que también considerando los riesgos al que hayan sometido a sus instituciones. **Robert Simons** dice que uno debe pensar en ese tipo de prudencia y protección, así como piensa en el “estado de pérdidas y ganancias”, P&L, que es donde las políticas financieras afectan el desempeño. Las firmas de alto desempeño como *Johnson & Johnson* construyen sobre bases contingentes su planificación de ganancias, para cada uno de sus negocios.

J&J le exige a sus gerentes mantener altos estándares de desempeño, pero si sucediese algo que ponga en riesgo sus planes, ellos pueden proteger sus metas de ganancias sin forzarles a tomar acciones que pongan en riesgo a la firma. Por supuesto, los gerentes operativos siempre tienen que construir algún tipo de protección, o slacks, en sus presupuestos; y normalmente así lo hacen. Pero los problemas con este tipo de “colchones ocultos” están ampliamente documentados, y sin duda son parte de las razones por la que muchos favorecen altos niveles de deuda, confiando precisamente en esos colchones, lo cual los vuelve entonces inútiles. Aunque algunos creen que esos problemas pueden desaparecer en gran parte, cuando esa protección se haga de manera explícita y transparente para todos. Por cierto, otra idea sería promover compensaciones basadas en bonos.



Es decir, si los inversionistas no fuesen recompensados según el desempeño de sus *shares*<sup>4</sup>, sino que de acuerdo al de los respectivos bonos, ellos contarían con una perspectiva más balanceada entre los intereses de los diferentes *stakeholders*, incluyendo accionistas y tenedores de bonos, y de esta manera podrían alejarse de los incentivos que únicamente benefician a los accionistas a expensas de los tenedores de bonos. También se tendría que distinguir entre las compensaciones que reciben los gestores de riesgo, y las que reciben los gerentes generales. Robert Merton decía que los bonos para los gestores de riesgo consistirían en un título pagaré, no cobrable durante, por ejemplo, cinco años, y que sólo podría pagarse si la firma se mantiene funcionando más allá. Sin embargo, para poder medir adecuadamente cuán bien estamos haciendo las cosas lo que en realidad necesitamos es información sobre los *benchmarks*, o rivales, que más resulten relevantes para nosotros, o sea otras empresas.

Ellas podrían ayudarnos a definir nuestras prioridades competitivas; y luego de esa manera conectar la compensación de nuestros ejecutivos a su desempeño relativo, y no al absoluto. Esto entonces significaría que estaremos recompensándoles por hacer las cosas mucho mejor que como las hacen otros, en aquellas empresas. Finalmente, se necesita observar no solamente qué es lo que nosotros, u otros, están haciendo, sino también qué no están haciendo. Por ejemplo, algunos bancos de inversión europeos afirman que ellos miden el desempeño según los tratos, o negocios, que hayan cancelado; particularmente cuando no parezcan irse desarrollando favorablemente. Si los negocios que rechazan tienen cara de convertirse en simples “limones”, la decisión de rechazarlos se contabiliza en la hoja de desempeño con un factor positivo. Aunque este enfoque a muchos puede parecerles muy controversial, no debe olvidarse también que en la práctica de negocios persiste una fuerte propensión al “activismo”.

De tal manera que normalmente consideramos más glorioso, o positivo, el tomar una decisión determinada, que el no hacerlo. Un ejemplo es la Compañía *Tomkin*, quien se cambió de las metas anuales a un modelo más amplio de expectativas de desempeño, basado en su fórmula “10:10:10”, en donde los gerentes deben esforzarse por maximizar sus mejoras del año anterior, sin que exista alguna cifra que deban cumplir. Los bonos están basados en el incremento sobre los años previos sin ningún límite hacia arriba; y sin embargo, el desempeño de Tomkin no sufre como un todo, más bien mejora significativamente. Aquí las mejoras son responsabilidad de equipos locales. Y por ello sólo necesitan unas pocas medidas simples para ofrecer un feedback constante para aprender y mejorar continuamente. Esto también conduce a otro importante principio. Las medidas deben integrarse con las tareas. No deben venir desde arriba ni desde lugares lejanos del proceso.

Una solución eficaz al reestructurar el desempeño sirve para:

- Motivar a los empleados y retener el talento dentro de la empresa
- Manejar estrategias de remuneración como pago por desempeño y habilidades, planes de pago variables e incentivos a largo plazo.
- Alinear la estrategia con los planes de remuneración.
- Adaptar fácilmente las políticas de remuneración de forma que respondan a los cambios en los objetivos de la empresa
- Mejorar la toma de decisiones mediante una mejor visibilidad del desempeño de los planes.

#### 4.3 Problemas relacionados a la configuración.

Los complejos sistemas adaptativos, como se los denomina, resulta muy difícil predecir los comportamientos que pueden surgir de la interacción de los diferentes individuos. Por tal razón, muchos ejecutivos cometen tres errores muy frecuentes que demuestran que normalmente no logran comprender cabalmente cómo funcionan esos sistemas. Para comenzar, se les olvida que no se puede comprender el comportamiento de un sistema de esa naturaleza analizando solamente el de unos cuantos “individuos claves”, o cuidadosamente elegidos. Primero, los gerentes tienden a extrapolar la conducta individual para explicar la colectiva. Segundo, los ejecutivos a menudo no logran reconocer que los cambios en un componente de un sistema complejo pueden tener efectos imprevistos, o no buscados, para el conjunto. Tercero, existe una fuerte tendencia a privilegiar la opinión de unos cuantos individuos claves, o seleccionados, mientras soslayamos el hecho de que ellos forman sus propias opiniones observando lo que sucede en su derredor. Finalmente, todos esos errores tienen la misma raíz: Las falaces premisas acerca de la relevancia de cada individuo en particular en cuanto al comportamiento de un sistema adaptativo complejo.

Por ello, cuando tratamos de alcanzar metas a nivel del sistema hay que pensarlo dos veces cuando pretendamos hacer cambios a nivel de alguien en particular, ya que es poco probable que al final logremos los efectos que hemos intentado hacer. Las razones por las que los gerentes fracasan al compartir el conocimiento están relacionadas con cómo trabajan los sistemas de administración del desempeño. Algunos ven otras unidades de negocios como un verdadero enemigo, en lugar de ver como enemigo a la competencia externa. Otra barrera para compartir el conocimiento es que las mediciones están separadas del trabajo que hacen las personas. Si la administración obliga a que los trabajadores sigan procedimientos, limitan el conocimiento del personal, su aplicación en la compañía, y están obligados a seguir las reglas. Debemos admitir que alinear los incentivos a los comportamientos deseados es una tarea que aún es muy desafiante. Según Michael Hofmann, lo que quizás funcionaría mejor sería una combinación de incentivos a corto, mediano, y largo plazo, conforme a la capacidad de cada persona para influir en su desempeño, o resultados de la firma.

Desafortunadamente, cualquier fórmula que uno establezca por adelantado siempre causará problemas en la práctica, debido a que es imposible anticipar todas las reacciones, conductas, y otros asuntos involucrados. Pero si lográramos un buen equilibrio respecto a las medidas de desempeño y los correspondientes criterios de evaluación, quizás sería más efectivo. Se debe emprender una completa recomposición de nuestra mentalidad, a nivel global, sobre cuáles son las verdaderas metas de una economía, y ojala se puedan lograr políticas públicas más sostenibles, y que no faciliten la codicia extrema, o que la sancionen severamente. Claramente, no será fácil para las empresas adoptar un sistema lineal. Los bonos basados en metas están profundamente enraizados en la mente de los gerentes y en los códigos de muchas empresas. Conseguir que la gente los abandone será difícil, e igualmente con los incentivos no monetarios. Y más aún conseguir liberarse del cinismo que rodea todas estas prácticas. No obstante, los beneficios son muy grandes en términos de la sanidad económica y organizativa a largo plazo de la empresa resultantes del tiempo y esfuerzos comprometidos.

Sin un cambio significativo de mentalidad la ciega persecución de los beneficios probablemente continuará junto con el ciclo de subsecuentes burbujas y fracasos. Para colmo, el último y abusivo arrebató de esta fatídica industria con tal de mantener esos desproporcionados incentivos ha sido reclamar que cualquier medida que los restrinja conducirá a una fuga de talentos que podrían incluso emigrar a otros países que les ofrecieran mayores recompensas. Pero lo cierto es que hoy, y por algún tiempo más, estamos en el medio de una severa crisis económica global; y el ojo de la tormenta que se cierne sobre esa industria sugiere que es muy improbable que el mercado de trabajo pueda mejorar en cualquier otro país desarrollado en el corto plazo. Por tanto, la idea de que se requieren elevados niveles de compensaciones para retener el talento constituye un argumento muy engañoso y deshonesto dado el actual estado de esa industria, actualmente en proceso de encogimiento y que difícilmente emergerá de la crisis con el nivel que tenía antes. Habrá entonces pocos trabajos que ofrecer y al menos en el corto plazo la mayor competencia por esos empleos permitirá reclutar talento a niveles menores de sueldos.

Pero si el eventual resultado de la reducción en esos niveles fuese desviar algunos de nuestros mejores y más brillantes cerebros de ese sector hacia otros campos, seguramente eso no tendría por qué perjudicar a la sociedad en su conjunto. El resultado final de una gran cantidad de valiosos recursos humanos dedicados a las finanzas ha hecho que aflore la razonable interrogante sobre si en realidad necesitamos que todo ese talento esté concentrado en una industria incapaz de lograr obtener los mayores rendimientos de esa misma gente. En este punto cabe recordar a James Tobin quien, en 1984 y antes del inicio de un periodo de una expansión económica sin precedentes, decía lo siguiente: “Sospecho que estamos lanzando cada vez más nuestros valiosos recursos, incluyendo lo mejor de nuestra juventud, hacia actividades financieras que están muy alejadas de la producción de bienes y servicios normales, y dentro de actividades que generan recompensas desproporcionadas por su verdadera contribución y productividad social”.

Por ello, en el futuro deberemos considerar si debemos dedicar ese mismo nivel de talento a desarrollar básicamente, complejos instrumentos financieros; y también decidir algunas restricciones a las compensaciones en esa industria.

#### 4.4 Pasos que contribuyen a que la configuración ocurra gradualmente.

**Afinar los detalles necesarios.** Es importante insistir en que el éxito de un programa lineal, al igual que otros similares, depende de sus detalles. Existen tres consideraciones básicas: las medidas de desempeño utilizadas, la posición e inclinación de la línea de bonos, y el establecimiento de niveles mínimos y máximos de compensación. Al establecer las **medidas de desempeño** los ejecutivos corren el riesgo de distorsionar las decisiones gerenciales, aún bajo un sistema lineal. Un ejemplo es el uso de múltiples medidas. Esta práctica puede motivar a los gerentes a pensar más amplia y cuidadosamente acerca de los impulsores económicos y operativos del éxito, pero también agrega tanta complejidad que hasta puede llegar a impedir la toma de decisiones. Supóngase, por ejemplo, que un gerente es requerido para que incremente tanto las ganancias como la cuota de mercado en el año siguiente. Si después de algún punto esa cuota puede ser incrementada únicamente recortando precios, y por lo tanto las ganancias, el gerente ya no tendrá una base firme en donde fundamentar decisiones más razonadas.

Las metas conflictivas eliminan su capacidad de actuar con un propósito legítimo. Cuando se utilizan múltiples medidas para gerentes individuales, las empresas deben ser cuidadosas en establecer una única y bien definida medida que asimile todo el desempeño general de la firma, como podría ser por ejemplo el EVA. Eso les dará a los gerentes una base para hacer *trade-offs*<sup>5</sup> entre las diferentes medidas cuando ellas entren en conflicto. **La posición e inclinación de la línea de bonos** funciona en el mismo sentido para determinar el monto que recibe un gerente para un nivel dado de desempeño. Al mover la línea a la derecha en la escala de desempeño, por ejemplo, hace más fácil conseguir un dólar adicional de bonos, mientras que ofrecer una inclinación más empinada hace más fácil conseguir ese dólar. Al establecer la línea, los ejecutivos tienen una tendencia a enfocarse en el corto plazo. En particular, a menudo colocan la línea basados en el desempeño del año anterior.

Eso reduce el riesgo de que puedan estar sobre compensados por proyecciones de desempeño muy conservadoras un bono alto en un año hará más difícil conseguir uno aun más alto en el próximo pero eso también reduce los incentivos para incrementar el desempeño. Debido a que los gerentes conocen que un mejor desempeño este año resultará en una meta más alta para el siguiente, la motivación para hacer esfuerzos extras se diluyen a menos que los bonos del año corriente sean muy grandes. Una mejor forma de ver más hacia el futuro consiste en definir la línea de bonos para un número de años basados en proyecciones de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Esto es más difícil de hacer, pero reduce el potencial de manipulación. En general, es muy importante que las empresas modelen los impactos económicos de diferentes posiciones e inclinaciones de esa curva.

Como en cualquier sistema de compensaciones, el balance correcto debe ponerse entre las recompensas entregadas a los empleados para propósitos de incentivos y el capital retenido para reinversiones o distribución a los inversionistas u otros propietarios. Finalmente, está el asunto de los **límites a esas compensaciones**. Idealmente, no deberían tener ninguno; o sea, todos los pagos deberían de estar directamente relacionados al verdadero desempeño. No obstante, existen fuertes presiones para establecer límites tanto hacia abajo como hacia arriba para los empleados y gerentes. La mayoría de empresas tienen que pagar salarios para atraer y retener a sus empleados y así definen el nivel más bajo de la compensación y la mayoría se sienten apremiadas a establecer algún límite máximo para los bonos. Lo que es importante es tratar de establecer los límites mayores y menores fuera del rango de los resultados probables para minimizar el potencial de manoseo del sistema.

En muchos casos esto exigirá a las empresas establecer los valores meta muy por encima de los niveles tradicionales, lo que de seguro crea inconformidad en la organización. Por ejemplo, algunos gerentes inevitablemente pueden terminar pagándoles a ciertos subordinados de alto desempeño más de lo que aquellos mismos ganan. También, algunos gerentes pueden resentir que cierta gente está siendo pagada desproporcionadamente simplemente porque han tenido suerte. Por supuesto, la suerte es muy difícil de distinguir del talento y muchas de las quejas pueden ser simplemente signo de envidia. Manejar esos conflictos por ejemplo, articulando claramente la filosofía subyacente es tortuoso, pero también un necesario desafío para poder moverse hacia un esquema más racional de compensación.

**No retroceda.** Aún después de que los gerentes han llegado a convencerse intelectualmente de la conveniencia de un nuevo sistema, pueden todavía argumentar por un plan mixto que nuevamente les permita a las metas del presupuesto influir en las compensaciones. En algunas empresas los ejecutivos, por ejemplo, intentarán reemplazar el nuevo sistema lineal, digamos por una curva. Al hacerla más empinada después de que las metas se hayan alcanzado, y menos empinada antes de que se alcance, entonces los bonos comienzan a elevarse más rápidamente para cada mejora incremental por sobre la meta. Eso aparentemente llena la necesidad psicológica de “conseguir algo más” después de sobrepasar una meta, sin aparentemente quebrar de forma obvia el nuevo sistema. Sin embargo esto reintroduce un nuevo y fuerte incentivo para los consabidos juegos.

**Liderar desde arriba.** Dada la complejidad de diseñar un nuevo sistema, así como la inevitable controversia que eso conlleva, los CEOs sentirán el natural deseo de delegar la responsabilidad por ese esfuerzo al Departamento de Recursos Humanos. Pero eso podría ser un gran error, y muy grave. Normalmente RH no tiene el prestigio, el rango, ni la influencia requeridos para realizar cambios fundamentales en una organización, sobre todo aquellos capaces de impactar profundamente las decisiones de los gerentes de línea. Y eso es, precisamente, el tipo de cambios de los que hemos venido hablando aquí. Todos en la organización deberán cambiar su forma de pensar acerca del rol y del uso del presupuesto como de los incentivos.

Las medidas en cuestión deberán ser cambiadas, y el nivel de los bonos deberá recalcularse. Dado que esos asuntos son muy sensibles, al igual que otros en las compañías, es esencial que en esos casos exista un fuerte liderazgo. Y para eso, sin dudas, sólo el CEO tiene la suficiente credibilidad para empujar esos cambios, y poner bajo su dirección esos espinosos asuntos. Pero, el mismo debe reconocer que el nuevo plan encontrará mucha resistencia, aun dentro de la cima de la organización. Y algunas de las objeciones más fuertes le llegarán del CFO, y de los equipos gerenciales. Los CFOs temerán que el reducir la importancia de las metas del presupuesto para motivar a los gerentes de línea hará más difícil controlar los resultados y evitar desagradables sorpresas. Será, entonces, responsabilidad del CEO asegurarse de que su CFO, ya no digamos los analistas de Wall Street, comprendan que el nuevo enfoque mejorará la calidad de la información ofrecida así como los incentivos pagados a los gerentes, y que a su vez, eso conducirá a mejores resultados.

Claro, sin duda podrá haber mayor incertidumbre por los resultados trimestrales en tanto ya no habrá motivación para establecer artificialmente bajas metas para luego hacer todo lo posible para alcanzarlas. Pero, al seguir el nuevo enfoque, a la larga las ganancias mejorarán. Finalmente, cada gerente de línea deberá comprender el nuevo sistema y la teoría subyacente, y estar preparado para explicarlo y defenderlo contra la oposición y oportunismo de los subordinados. En eso no hay atajos en el proceso de enseñanza y concientización. Las organizaciones no cambian de la noche a la mañana, particularmente cuando lo que está de por medio es la propia manera en que ha funcionado el negocio, según sus miembros. Recordemos que quizás ha tomado muchos años tejer los múltiples engaños y mentiras dentro del tejido del negocio, e igualmente tomará algún tiempo eliminarlos.

## **5. Conclusiones.**

- Los incentivos no deberían utilizarse para conducir el comportamiento, sino que para proporcionar el reconocimiento y para compartir el éxito de la compañía con sus empleados.
- El riesgo será gestionado estratégicamente; como también se logrará controlar las mediciones y eliminar contratos fijos de desempeño.
- Las corporaciones tendrán líderes competentes, visionarios, cooperativos y con una conducta ética mejorando la comunicación entre los stakeholders.
- Permitirá reestructurar los sistemas de pagos de incentivos, reconfiguración del trabajo, o rediseño de tareas y procedimientos dentro del proceso basado en incentivar la colaboración y responsabilidad colectiva y estará engranado con el desempeño a largo plazo de las firmas.
- Las medidas se alinearán con el tramo de control que los gerentes tienen respecto a los ingresos y recursos; de igual manera el comportamiento de los empleados con los objetivos de la compañía, generando mayor valor a la firma.

## 6. Bibliografía.

- Banking & Financial Services Policy Report, Perverse Incentives, Risk Taking and Reform, junio 2009.
- Michael C. Jensen, Corporate Budgeting Is Broken -Let's Fix It, HBR, Nov 2001.
- When Individuals Don't Matter, HBR. Octubre 2009
- Managing Risk in the New World, HBR. Octubre 2009
- The Moral Hazard Economy, HBR. Julio-Agosto 2009,
- The Five Traps of Performance Measure, HBR. Octubre 2009
- The Big Shift: Measuring the Forces of Change, HBR. Jul/Aug2009
- Misunderstanding the Nature of Company Performance, The Halo Effect and Other Business Delusions. California Management Review. Vol. 49, no. 4. Summer 2007
- Are "Great" Companies Just Lucky? HBR. Apr2009.
- The Dark Side of Incentives, Schwartz Barry, Business Week, 23/11/2009.
- Financial Incentives Can Create Bad Employee Behavior According to Stanford Business School Research, Business Wire. Sept 18 2007.
- Reinventando el rol del gerente financiero, Daisy de Muñoz. Mayo 2008.
- Competitor-oriented Objectives: The Myth of Market Share, J. Scott Armstrong and Kesten C. Green. 12/1/2007.
- El colapso de Enron, IMD164. 03/05/2003.
- Compensation: What's the Big Secret? Tom Krattenmaker.
- Six Mistakes Executives Make in Risk Management, HBR. Octubre 2009,
- Cisco see the future, Fryer, Bronwyn Stewart, Thomas A, HBR. Noviembre 2008.
- Hatum, Andrés, ¿Qué pasa con el talento... después de las crisis? HVR. Enero-Febrero 2010.



## 7. Notas.

---

<sup>1</sup>Stocks options: pueden definirse como derechos de compra sobre acciones. Suelen ser instrumentos muy utilizados con el fin de incentivar a los trabajadores de las empresas, normalmente altos directivos, y que disfrutan de una buena fiscalidad.

<sup>2</sup> Traders: Un comerciante es alguien que compra y vende instrumentos financieros tales como acciones, bonos, materias primas y derivados. Los comerciantes son los profesionales que trabajan en una institución financiera o una empresa. Venden y compran instrumentos financieros negociados en el mercados de valores, mercados de derivados y mercados de productos básicos, que comprende las bolsas de valores, mercados de derivados y las bolsas de productos . Participante en un mercado que compra y vende activos por cuenta propia, generalmente a corto plazo y con expectativa de obtener rápidos beneficios.

<sup>3</sup> Stakeholders: Es cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo: los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales

<sup>4</sup> CDOs: (Collateralized debt obligations). Es un instrumento de crédito estructurado que los emiten los bancos de inversión y habilitan a los inversores a tomar posiciones en distintos tramos de deuda que tienen como subyacente activos de diferente riesgo.

<sup>5</sup> Trade-offs: indica en cuánto varía un criterio para lograr un incremento unitario en otro criterio.