## SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

# A VUELTAS CON LA REMUNERACIÓN

**PASCUAL BERRONE**
Profesor Adjunto de Dirección Estratégica, IESE

Las cuestiones éticas que ha despertado la debacle financiera plantean si mucho de lo tradicionalmente aceptado en la relación entre los sistemas de compensación y el desempeño de las empresas no es más que suposiciones. La compensación es un mecanismo fundamental que merece ser analizado en su totalidad y no de una manera gradual.

ANÁLISIS DE DECISIONES • *STOCK OPTIONS* • INCENTIVOS • MOTIVACIONES

El dinero es el medio de compensación e intercambio más conocido y utilizado en el mundo. Forma parte de prácticamente todas las transacciones intra y extracorporativas. Es la quintaesencia del lenguaje empresarial y, el dinero que se paga a modo de incentivo o compensación tiene una repercusión directa (y, en la mayoría de las empresas, esencial) sobre la partida de los costes, sin que nadie dude de su importancia en el balance final.

No obstante, muchas de las "verdades" absolutas sobre la relación existente entre los sistemas de remuneración y los resultados de una empresa son poco más que meras presunciones. El modelo de compensación tradicional basado en la valoración del trabajo y en encuestas del mercado es, pese a su popularidad, objeto de crítica, y ha llevado a la búsqueda de modelos más complejos que facilitan un análisis estratégico de los recursos empleados para la remuneración que va más allá del típico mantra ("atracción, retención y motivación") aplicado a la remuneración de los directivos.

Por otro lado, las cuestiones éticas que han despertado los casos de Enron y Wall Street –entre otros– ponen en tela de juicio la relación existente entre los incentivos y la toma de decisiones de los directivos, puesto que los llamados "incentivos perversos" (p. ej. las primas que reciben los directivos por aumentar la cifra de negocio) ejercieron una influencia indiscutible en la debacle de estas organizaciones y de la economía global. En otras palabras, los incentivos son un arma de doble filo.

### UN NUEVO ENFOQUE

Nuestro estudio "Compensation and Organizational Performance" se basó en la idea de que se necesita un nuevo enfoque para que los sistemas de compensación trasciendan los paradigmas tradicionales de la psicología industrial/social y de la economía laboral, e incorporen conceptos tales como el desarrollo de sistemas que permitan supervisar y alinear los incentivos teniendo en cuenta la incertidumbre del entorno, así como las necesidades y demandas de las múltiples partes implicadas. El sistema de remuneración es un mecanismo de control y un incentivo imprescindible que debería considerarse en su totalidad en lugar de analizarse por partes o de forma compartimentalizada.

Todos los miembros de una empresa, desde el nivel más bajo hasta el más alto de la pirámide corporativa, actúan en función de su retribución. Por consiguiente, el diseño del sistema de remuneración influye sobre las decisiones estratégicas de los directivos, así como sobre el modo en que dichas decisiones se implementan en toda la empresa.

Las empresas pueden elegir entre distintas políticas de compensación, desde las más elitistas hasta las más igualitarias. El número de directivos incluidos en los programas de compensación define una cultura más bien jerárquica o igualitaria. Asimismo, este número influye sobre el modo en que los intereses de los directivos de menor nivel se alinean con los de los altos directivos. Si un sistema de incentivos abarca los diferentes niveles de dirección, y no solo al consejero delegado y a sus inmediatos subalternos, la compañía envía un mensaje muy claro sobre sus valores y puede promover una imagen más participativa de la estructura de autoridad.

La disparidad en la remuneración de los empleados alcanza sus cotas máximas en Estados Unidos. Según una encuesta a 365 de las mayores compañías que cotizan en bolsa del país, sus conse-

SI SE RECOMPENSA EL RENDIMIENTO SOCIAL CORPORATIVO, SE PROMUEVEN ACCIONES POSITIVAS TANTO PARA LA EMPRESA COMO PARA LA SOCIEDAD.

jeros delegados ganan 531 veces más que el empleado medio, mientras que esta diferencia en Gran Bretaña, Alemania y Francia, es algo inferior al 5% del observado en Estados Unidos en empresas del mismo tamaño. En el otro extremo, Japón presenta la menor diferencia entre el sueldo de un consejero delegado y de un empleado medio.

## MEDIR EL RIESGO Y DEFINIR LA REMUNERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Quién debe asumir la responsabilidad de los riesgos y en qué medida deben correrse riesgos son temas que han sido ampliamente debatidos tras la debacle financiera, pero todavía no está claro cuál es el mejor sistema para medir el riesgo y definir la remuneración de los directivos. Lo que sí está claro es que casi todas las empresas (si no todas) que se hundieron en la crisis económica de 2008-2010 ofrecían paquetes de compensación a sus directivos que se basaban en incentivos variables que, a su vez, dependían de los resultados y que se materializaban en forma de dinero y acciones.

Uno de los problemas que plantean las *stock options* (opciones sobre acciones) y otros instrumentos similares es que los directivos que las reciben se benefician de ellas cuando sube el precio de las acciones, pero su patrimonio no disminuye si su precio baja. Eso significa que los directivos pueden tomar decisiones excesivamente arriesgadas sabiendo que su patrimonio real no se verá afectado si cae el precio de las acciones. Además, los directivos solo necesitan que el valor de sus acciones mejore a corto plazo. De hecho, no tienen obligación alguna de conservar sus acciones durante más de un día, pero claro, aumentar el precio de las acciones un único día no es un verdadero avance para la compañía. Todo lo contrario, esta estrategia promueve la interpretación incorrecta del balance y la evasión de impuestos, entre otras malas prácticas.

La remuneración de los consejeros delegados de las empresas está siendo objeto de un intenso debate público, dado que sus sueldos han aumentado espectacularmente en comparación con los sueldos del trabajador medio y con el crecimiento real de las empresas. Otro aspecto que indigna al público son las exorbitantes ventajas y prestaciones de las que disfrutan los consejeros delegados, desde contratos blindados en el caso de despido hasta magníficos paquetes de contratación y una relación deficiente, si no inexistente, entre la remuneración y los resultados. Todo ello hace pensar que hay algo muy equivocado, incluso "inmoral" (según palabras del presidente Obama), en estas prácticas corporativas.

## EL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO

Un hecho preocupante es que las malas prácticas empresariales no solo afectan a los inversores y a los titulares de pensiones, sino que además tienen un importante coste social, dada la importancia que tienen las empresas en la sociedad y el papel que en ella desempeñan. En este contexto, se insiste en que los contratos de los consejeros delegados deberían incluir, como parte de su proceso de bonificación, una evaluación de los resultados sociales y no financieros.

El argumento es el siguiente: si se recompensa el rendimiento social corporativo, se promueven acciones positivas tanto para la empresa como para la sociedad, se mejora la legitimidad y la reputación corporativa y se instauran valores morales y un estilo de gestión más humanista en el órgano de dirección. En otras palabras, se pasaría del enfoque neoclásico, donde el poder está en manos de los accionistas, a una perspectiva orientada a las diferentes partes implicadas.

El desempeño social corporativo (DSP) evalúa en qué medida una empresa se esfuerza por desarrollar prácticas que permiten crear y gestionar relaciones con las diferentes partes implicadas. Por lo tanto, el DSP es una ventaja competitiva porque, si una empresa cubre las necesidades de una amplia variedad de grupos de interés, mejora su reputación corporativa, crea relaciones de confianza y colaboración, obtiene acceso a más recursos, disminuye su exposición de responsabilidad civil y destaca su legitimidad social, todo lo cual influye sobre el resultado final del balance.

Diversos estudios demuestran que maximizar un único conjunto de criterios es uno de los mayores peligros de los programas de incentivos mal diseñados. Por ejemplo, los planes de remuneración que solo recompensan los resultados financieros pueden disuadir a los directivos de desarrollar iniciativas sociales corporativas, puesto que el vínculo entre las acciones sociales y los resultados financieros no es directo y puede frenar la aparición de resultados más inmediatos. La teoría de los *stakeholders* (las partes implicadas) sugiere que, si se da demasiada importancia a los resultados financieros sin tener en cuenta las expectativas de las diferentes partes implicadas, el funcionamiento de una empresa puede verse gravemente dañado si, por ejemplo, se asocia a la empresa con acciones que perjudican el medioambiente.

El enfoque de los *stakeholders* se centra en la supervivencia a largo plazo de la compañía basada en la alineación de las necesidades de las distintas partes implicadas y, por lo tanto, estos criterios deberían incluirse en los planes de compensación de los directivos.

No obstante, hay tres cuestiones que arrojan una sombra de duda sobre estos argumentos. En primer lugar, no está claro que las iniciativas sociales repercutan positivamente sobre los resultados financieros. En segundo lugar, puede haber una "falta de alineación" entre los intereses de las partes implicadas, es decir, no puede partirse de la suposición de que todas las partes estén a favor de acciones responsables o de iniciativas sociales. En tercer lugar, estas últimas son impulsadas, sobre todo, por una motivación intrínseca. Si bien es cierto que muchas personas y empresas invierten su tiempo y dinero en mejorar el medio ambiente o en apoyar a organizaciones benéficas sin esperar contraprestación económica alguna, existe otra motivación intrínseca: el "altruismo impuro", es decir, individuos (o empresas) que intentan mejorar su imagen llevando a cabo obras sociales.

Se ha hablado mucho sobre las propiedades motivacionales del dinero, pero la remuneración basada en los resultados puede llegar a ser un elemento motivador tan potente que puede llevar a las personas a tener un enfoque muy limitado a la hora de fomentar el cambio u otras dimensiones importantes. Irónicamente, el uso de la remuneración como mecanismo incentivador implica que, cuanto más fuerte sea el vínculo entre los resultados y la magnitud de recompensa, más evidentes serán los errores de diseño del plan de remuneración y mayor el perjuicio potencial para la empresa.

A pesar de que vincular la remuneración a la productividad puede aumentar el rendimiento individual o los resultados de una unidad, no implica necesariamente que vaya a mejorar el rendimiento de toda la empresa, dado que este se basa en una compleja interrelación sinérgica de todas sus partes. La remuneración basada en los resultados puede mejorar el rendimiento de algunas partes de la empresa, pero tener consecuencias disfuncionales para la empresa en su totalidad. Esta paradoja se debe a que cada unidad tiene su propia racionalidad. Por lo tanto, vincular la recompensa económica a los logros de cada unidad o a los objetivos de cada individuo puede exacerbar la tendencia natural hacia una mentalidad que solo tiene en cuenta los objetivos corporativos y las interdependencias de la empresa.

En conclusión, la remuneración de los directivos quizá sea el factor estratégico más importante del que dispone una empresa, dado que puede usarse para dirigir las decisiones corporativas, así como para canalizar indirectamente la conducta de los empleados. Casi todas las empresas tienen una estructura piramidal, por lo que la recompensa que se conceda en el nivel más alto de la pirámide tendrá un efecto multiplicador por toda la empresa.

Por desgracia, no existe un modelo sencillo para interpretar la remuneración de los directivos, dado que depende de muchos juicios de valor y carece de todo argumento prescriptivo. No obstante, las decisiones que se tomen tienen más posibilidades de producir los resultados deseados si se basan en un consenso informado de todas las partes implicadas en el proceso.

MAXIMIZAR UN ÚNICO CONJUNTO DE CRITERIOS ES UNO DE LOS MAYORES PELIGROS DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS MAL DISEÑADOS.

**PARA SABER MÁS:**

*Compensation and Organizational Performance*. Luis R. Gómez-Mejia, Pascual Berrone, Monica Franco-Santos. Editado: M.E. Sharpe, 2010