

Remuneración variable sí, pero con moderación

El profesor del IESE Josep M^a Rosanas defiende la remuneración variable para reconocer el buen trabajo siempre que se base en incentivos "débiles".

4 de octubre de 2013

En la actual crisis, la pérdida de empleo y las reducciones de sueldo coexisten con remuneraciones astronómicas de altos directivos. En el sector bancario, casos de ejecutivos cuyo sueldo aumentó mientras las retribuciones del resto de trabajadores permanecían congeladas y la entidad estaba a punto de ser intervenida han levantado ampollas en la opinión pública.

Situaciones como esta ponen de manifiesto la dificultad de diseñar un sistema de remuneración variable que sea eficaz y justo. Sobre ello reflexiona el profesor del IESE [Josep M^a Rosanas](#) en el documento "[Las retribuciones variables de los directivos](#)", en el que defiende los beneficios de esta política retributiva siempre que las compensaciones no sean demasiado elevadas.

Los incentivos pueden ser contraproducentes

Desde que existen, los sistemas de incentivos han recibido fuertes críticas y muy pocas alabanzas. El principal argumento a favor suele ser que vincular el sueldo a los resultados tiene beneficios obvios, aunque los autores clásicos en el área de la motivación consideran que el dinero es un motivador débil.

Las grandes compañías suelen justificar los altos salarios de sus principales ejecutivos argumentando que esto mejora los resultados económicos, aunque este hecho parece más bien dudoso. Incluso cuando realmente la empresa aumenta los beneficios resulta difícil

determinar en qué medida se debe a sus directivos.

Frente a la afirmación en la revista Fortune de que en cuatro años Lou Gerstner había "añadido más de 40.000 millones al valor de las acciones de IBM", Henry Mintzberg, Robert Simons y Kunal Basu se preguntaban irónicamente: "¿Él solo?".

Por muy buen trabajo que haga un directivo, es indudable que cualquier ganancia se debe también al trabajo de los demás y es materialmente imposible atribuir una parte del aumento a cada persona que ha colaborado.

Además, resulta complicado medir un trabajo complejo con un índice y puede que ante una disyuntiva no coincidan la mejor opción desde el punto de vista de los objetivos reales de la empresa con la mejor en términos del indicador de gestión que se utiliza.

Así, si el directivo (o el empleado, en general) tiene una remuneración variable en función de este indicador es probable que, actuando en interés propio, escoja la alternativa que más le beneficia, aunque sea la peor para la empresa.

Adam Smith ya apuntaba en 1776, en La riqueza de las naciones, que los intereses de los propietarios y de los directivos profesionales podían estar lejos de ser coincidentes. Y, a veces, los sistemas de incentivos contribuyen a acentuar aún más este distanciamiento, como sucedió con las hipotecas subprime.

En este caso, era frecuente que el vendedor de hipotecas tuviera un incentivo basado en el total de préstamos hipotecarios concedidos y que, por tanto, tendiera a autorizar muchos más de lo que era prudente.

Pero la remuneración variable es necesaria

En los trabajos cuyo resultado es multidimensional y abarca un largo periodo de tiempo, cualquier sistema de incentivos presentará disfunciones.

¿Significa esto que conviene desterrar los sistemas de retribución variable? No, pero sí replantearlos, sugiere el profesor Josep M^a Rosanas, que distingue entre remuneración variable e incentivos, aunque a menudo estas expresiones se usen como sinónimos.

Los incentivos son pagos que pretenden obligar al directivo a hacer lo que los accionistas o propietarios de la empresa desean y esto puede ser "peligroso y en cierto modo censurable", advierte.

En cambio, el autor defiende la remuneración variable porque se puede entender como un reconocimiento por una buena labor, algo que nunca es censurable y puede constituir "todo un deber de justicia". Siempre, eso sí, que se haga en una cantidad "débil", explica haciendo referencia al trabajo de John Roberts, profesor de la Universidad de Stanford.

En una conferencia pronunciada en 2009 en la entrega del Economics for Management Lecture Series IESE-Fundación BBVA Prize, Roberts propuso basar los sistemas de remuneración en los incentivos "débiles", ya que los sistemas de incentivos cuantitativamente elevados y que dependen de resultados medibles pueden tener efectos perversos.

El por qué de los incentivos "débiles"

Existen dos razones principales por las que incorporar incentivos "débiles" a los sistemas de remuneración.

En primer lugar, porque en cualquier situación existen incentivos implícitos y es conveniente incluir incentivos explícitos "débiles" que traten de compensar los efectos nocivos de los primeros. Por ejemplo, se suele dar por supuesto (aunque no siempre con razón, ni mucho menos) que existe un incentivo implícito en cualquier situación en la que se trabaje exclusivamente con un sueldo fijo: el de no esforzarse demasiado por hacer bien el trabajo porque, se obtengan los resultados que se obtengan, el sueldo será el mismo.

En segundo lugar porque, como hemos dicho, independientemente de lo que se cobre, toda persona agradece cierto reconocimiento cuando realiza un buen trabajo y las buenas palabras pueden no ser suficientes: una cantidad de dinero puede expresarlo mejor porque, al tener un coste para quien intenta mostrar agradecimiento, lo hace más creíble.

www.iese.edu/es/insight