



ieem.edu.uy



Los sistemas de incentivos

Tener claro el sistema de incentivos en todos los niveles es fundamental para evaluar su eficacia, eficiencia y sustentabilidad

Leonardo Veiga

Los sistemas de incentivos son un factor crucial para el éxito de una empresa. Su relevancia y la forma en que se enfocan en la gestión empresarial han ido cambiando con el paso del tiempo. Los grandes cambios en la estructura productiva son momentos cruciales en donde vuelven a tener un papel protagonista. Los incentivos no solo comprenden los diseñados, sino también aquellos que se generan fruto de la complejidad de la empresa y de su interacción con su entorno. El ejercicio de “saber leer” el sistema de incentivos en todos los niveles es pues fundamental para evaluar su eficacia, eficiencia y sustentabilidad. Veamos las patologías más frecuentes a nivel de empresas a este respecto.

Error de diseño

Es más frecuente de lo que uno se imaginaría que se diseñen sistemas de incentivos que son incongruentes con los comportamientos que se procuran estimular. Esto puede obedecer a muchas razones. En algunos casos el sistema de incentivos refleja lo que realmente se piensa y los objetivos declarados lo que es políticamente correcto promover. En otros casos no se tomó noción que se esperan comportamientos que son cualitativamente distintos y que por ello requieren especificidad en lo que a incentivos refiere. Un caso muy frecuente es el de organizaciones que dicen promover el trabajo en equipo pero que tienen sus sistemas de evaluación de desempeño fuertemente basados en metas individuales.

La razón fundamental de esto es que la determinación del aporte de cada individuo a una actividad colectiva es algo que suele ser complejo. De la complejidad a la elusión del problema hay un paso. Si se quiere estimular el trabajo en equipo el sistema de incentivos no puede basarse solo en metas individuales. Otro ejemplo es el vinculado al fomento del comportamiento innovador. La innovación es una actividad cuyo desempeño se mide de una forma completamente distinta que la eficiencia operativa. En muchas ocasiones se comete el error de evaluar la ac-



tividad innovadora con los sistemas de evaluación de desempeño basados en la administración de lo ya conocido.

En otros casos es peor y la actividad innovadora ni siquiera se incorpora en las evaluaciones. En todos estos casos la actividad in-

El trabajo en equipo no se promueve con incentivos individuales

novadora termina relegándose. No se puede estimular la innovación con incentivos orientados a la eficiencia y eficacia operativa de corto plazo.

Entornos cambiantes

Con un entorno muy estático es posible que un sistema de incentivos funcione razonablemente bien por un período de tiempo prolongado. Cuando el entorno

es cambiante los sistemas de incentivos inalterados terminan siendo disfuncionales, al mismo tiempo que se generó una inercia institucional que hace muy difícil modificarlo.

Un buen ejemplo lo tenemos con las multas de tránsito en Montevideo. Originalmente era una tarea totalmente personal, que exigía al inspector un desgaste importante en aquellas ocasiones que debía lidiar con la persona que padecía la multa. En ese contexto era lógico que el 40% de lo recaudado por multas fuera a un fondo que terminaba en los funcionarios.

Como decía Milton Friedman, los trabajos desagradables se realizan porque el mercado decide pagar más por hacerlos.

Si bien las remuneraciones no son fijadas por el mercado aquí, es razonable tomarlo como referencia.

En este período de gobierno se introdujeron cambios tecnológicos importantes que, al mismo tiempo que dispararon la recaudación por multas, redujeron a un mínimo la intervención de los inspectores. A pesar de ello el sistema de incentivos se mantiene y el 40% de las multas sigue yendo al referido fondo.

Efectos secundarios de los incentivos

Es un gran error creer que un incentivo influye solamente por sus efectos directos y explícitos. Por el contrario, un incentivo afecta la personalidad del destinatario en varios niveles y hay veces que por esas vías indirectas termina generando comportamientos indeseados.

Hace muchos años me contaron de una universidad norteamericana en donde las calificaciones (un típico sistema de incentivos)

estaban muy fuertemente basadas en el desempeño relativo de los estudiantes.

Como consecuencia de ello era usual que un alumno, luego de usar una computadora de la universidad para hacer un trabajo, la trancara al terminar, de forma que el estudiante que seguía –su adversario– no la pudiera usar.

Sobrevaloración de la automatización

Hay sistemas de incentivos que permiten determinar los premios y castigos en base a reglas objetivas, mientras otros requieren que se adopten en alguna instancia decisiones discrecionales.

Esas decisiones discrecionales suelen generar algún desgaste a quien debe tomarlas, lo que genera una gran tentación a pasar a sistemas automáticos.

El error consiste en no percibir que la automatización es leída como “solo esto importa”, lo que suele terminar en abusos y desviaciones.

Los sistemas convencionales no sirven para estimular la innovación

El ejemplo típico es cuando se detecta un comportamiento inadecuado de un funcionario público. Muy frecuentemente se reacciona aprobando alguna disposición que restringe la libertad de acción de todos los funcionarios, no solo los infractores.

El resultado final suele ser una disminución del desempeño de los buenos –que sienten que han sido injustamente penalizados–. Los infractores originales suelen ser especialistas en la materia, por lo que probablemente encuentren nuevas vías para incumplir el fondo respetando la forma.

El futuro cercano que se nos avecina exige estimular el trabajo en equipo y la innovación y demandará a la empresa adaptarse ante cambios sustantivos del entorno en períodos cortos de tiempo. Muchos de los problemas que hemos planteado aquí se agravan en esas circunstancias y exigen tomar conciencia que los directivos deberán tener un papel protagonista en un proceso complejo donde la inacción tendrá graves consecuencias. ●