

A man in a dark suit and a striped tie sits at a glass desk, looking thoughtful with his hand on his chin. In front of him is a large, ornate brass scale of justice. On the left pan of the scale, several stacks of Euro banknotes are placed. The background is a bright, out-of-focus office setting.

## Los incentivos deben **compensar** los resultados y los comportamientos

**E**n los últimos meses se ha producido la quiebra de numerosas empresas y entidades financieras. En casi todo el mundo, los Estados se han visto obligados a adoptar medidas de choque que han llegado incluso a aportar fondos para reflotar empresas o velar por su viabilidad para garantizar la permanencia de los puestos de trabajo. Estas situaciones han despertado la polémica

en la sociedad cuando se ha conocido de montante de algunos incentivos que han recibido los directivos de estas compañías pese a estar quebradas o al borde de la quiebra. Ya hay empresas que han modificado sus políticas salariales para buscar alternativas a los incentivos económicos o tratar de garantizar que estos obedecen a resultados positivos y sostenibles para las empresas, sus empleados y accionistas.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** Los incentivos deben compensar los resultados y los comportamientos.

**Localizador:** <http://capitalhumano.wke.es/cd5f55c>

**Resumen:** En los últimos meses se ha producido la quiebra de numerosas empresas y entidades financieras. Estas situaciones han despertado la polémica en la sociedad cuando se ha conocido de montante de algunos incentivos que han recibido los directivos de estas compañías pese a estar quebradas o al borde de la quiebra. Ya hay empresas que han modificado sus políticas salariales para buscar alternativas a los incentivos económicos tradicionales. ¿Es ético recibir incentivos cuando las empresas atraviesan dificultades económicas? ¿Qué se premia con los incentivos? Un grupo de profesionales, convocados por K2 Global y Capital Humano, han intercambiado sus impresiones en un debate sobre estas y otras cuestiones.

**Descriptor:** Incentivos / Remuneración / Ética

En los últimos meses se ha abierto un debate sobre los incentivos que reciben los directivos de la mayoría de las empresas, especialmente en el ámbito financiero. La crisis económica, en general, y las quiebras que se han producido y las dificultades económicas por las que han atravesado numerosas entidades han suscitado la polémica sobre los aspectos éticos de los incentivos y sobre la naturaleza que deben tener estos componentes del paquete retributivo tradicional. Capital Humano ha organizado un coloquio, en colaboración con la consultora K2 Global, en la que un grupo de expertos han analizado los aspectos éticos y económicos de los incentivos. Presentamos sus conclusiones.

Redacción de Capital Humano

¿Es ético recibir incentivos cuando las empresas atraviesan dificultades económicas? ¿Qué se premia con los incentivos? ¿Es posible diferirlos o recuperarlos por parte de las empresas? ¿Un cambio en las políticas salariales podría provocar una fuga de cerebros? Estas y otras preguntas preocupan a los profesionales de la gestión de personas en las empresas. Para tratar de resolverlas Capital Humano ha organizado, en cola-

boración con la consultora K2 Global<sup>1</sup>, un coloquio en

<sup>1</sup> K2 Global Consulting ofrece servicios de consultoría y asesoría de riesgos para corporaciones multinacionales, Estados soberanos y clientes particulares. Sus principales líneas de negocio incluyen estrategias y soluciones contra el fraude y la corrupción, asesoramiento en transacciones, resolución de disputas y estrategias de seguridad. K2 Global Consulting forma parte de K2 Global Partners LLC, una empresa privada fundada en el 2009 por Jules Kroll y Jeremy Kroll. K2 está enfocada en nuevos negocios en el ámbito de gestión de riesgos e incluye también Kroll Bond Ratings, una nueva agencia de calificación crediticia especializada en los productos financieros estructurados. >



## LAS PROPUESTAS DE RAFAEL CABARCOS, DIRECTOR DE RR.HH. DEL GRUPO PRISA

- Revisar las políticas de riesgos. La definición de “riesgo excesivo” debe ser un elemento crítico.
- Eliminar o controlar los incentivos al riesgo.
- Cláusulas de salvaguarda (Clawbacks): Deberán devolverse los bonus cobrados en el caso de que se hayan pagado en base a información incorrecta.
- Blindajes (límite de 3 anualidades). Evitar el “pay for failure”. Ya no vale el rescindir unilateralmente un contrato pagando la indemnización acordada, hay que tener en cuenta más cosas.
- Debe medirse el rendimiento para el cálculo de incentivos:
- Basándose en beneficios de la entidad, no en ingresos.
- Basándose en el “Riskadjustmentreturn” y considerando el capital económico y el nivel de riesgo.
- Midiendo en periodos plurianuales.
- Tomando en consideración valores y competencias.
- Establecer la composición del mix retributivo más apropiada para cada negocio.
- Una parte “importante” de la retribución tiene que ser diferida.
- Diseñar, de acuerdo con Recursos Humanos, Políticas de Retribución fuertes e independientes.
- La retribución de personal en las áreas de Riesgo y de Cumplimiento Normativo tiene que ser independientes de las del negocio.
- Hacer la valoración e información de riesgos de forma independientes.
- Separación del back office del negocio.
- Establecer topes en los incentivos.
- Fomentar tenencia de acciones por parte de los ejecutivos.
- Dar mayor cancha a los accionistas para intervenir con un voto consultivo.

> el que han participado profesionales de la empresa y la consultoría.

Los participantes en el coloquio fueron: Max Cawdron, managing director de K2 Global; Rafael Cabarcos, director de RR.HH. de Grupo Prisa; Noemí Lara, directora de RR.HH. de IBM; Juan Caño, directivo del sector financiero; Ángel Díaz, socio de Angel Coach; y Elena Terol, socia fundadora de Excellent Search. La moderación de los debates correspondió a José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

### TENER EN CUENTA LOS COMPORTAMIENTOS

Max Cawdron abrió el debate poniendo sobre la mesa una de las controversias que han planteado en los últimos años los bonus en el sector financiero: “¿Qué tipo de comportamiento es el que queremos incentivar?” Rafael Cabarcos recoge el guante y argumentó que “la compensación es una herramienta de gestión que debe tener en cuenta los comportamientos y no solo aspectos técnicos. Cuando hablamos de riesgos, es importante todo lo comportamental para definir un buen sistema de compensación e incentivos”. Y para ello considera elemental tener una buena política de definición del “riesgo de tu negocio” y los incentivos “tienen que estar alineados con los comportamientos que tú defines”. Para Cabarcos, en el sector financiero a veces se ha definido el riesgo de una forma peculiar: “Hemos tenido organizaciones orientadas a trabajar con unos niveles de riesgo que ahora hemos cortado drásticamente”. A su juicio, hay tres aspectos a considerar: un estándar técnico, el estándar cultural y los valores y principios. “Un buen sistema tiene que alinear estos tres aspectos”.

Por su parte, Juan Caño, ejecutivo del sector financiero, considera que los incentivos de la banca americana a principios de la década pasada eran cortoplacistas y no tenían en cuenta el análisis del riesgo a largo plazo. “La tensión estaba en la parte vendedora. Todo el incentivo se basaba en la venta de los productos sin tener en cuenta las contrapartidas o las obligaciones que asumían las firmas”. Todo esto se aplicó, por ejemplo, al mercado de la hipotecas. El resultado fue consecuencia del desalineamiento entre el corto y el largo plazo”, concluye.

A propósito de este análisis, Juan se preguntó si el necesario cambio de modelo debería ser impulsado por la autorregulación o por una regulación nacional o supranacional. A este respecto Elena Terol apunta que “los bonus en una entidad financiera van más allá que en otras empresas. Sus repercusiones pueden hacerse

notar en todo el sistema financiero”. Por ello, pide una reflexión sobre la forma de retribuir. “Todos sabemos que a veces hay que poner límites a los comerciales para que no vendan más”.

## COMPENSAR VALORES Y TALENTO

Cabarcos insiste en que la clave es cómo compensas a estos individuos, “pero al final de lo que hablamos es de un esquema de valores o de una crisis de valores. Y se pregunta: “¿El ser humano por sí mismo no es capaz de ponerse límites? ¿Hay que regular estas cosas?”

Elena Terol considera que un cambio en la estructura de los bonus, especialmente en el ámbito financiero, puede dar lugar a que algunos directivos, los mejores, dejen sus compañías para buscar otras con sistemas de incentivos más atractivos. Sin embargo, en el día a día reconoce que “cuando entrevistamos candidatos el bonus ha vuelto a ser lo que era, un incentivo al buen desempeño: si no trabajas bien no lo obtienes, aunque no tengo tan claro que en el sector financiero vaya a ser también así”. Para Ángel Díaz, “no se van a perder buenos directivos como consecuencia de la evolución en los sistemas de incentivos. Yo creo que eso es como la energía, que ni se crea ni se destruye. Los que de vayan no se pierden, se irán a otro sitio”.

Sin embargo, Juan Caño, directivo con muchos años de experiencia en el sector financiero, asegura que “estamos en un mercado de oferta y demanda y si no te dan lo que quieres en sitio lo buscas en otro. Que hubo excesos, sin duda. Que nos duela que bancos con financiación pública den bonus, sin duda. Pero, cuando reflexionas te das cuenta de que si quieres retener a las personas tienes que dar algo a cambio. En una entidad financiera el analista de riesgos es una persona clave. ¿Cómo incentivas esa posición?”.

Ángel Díaz, consultor experto en coaching, se muestra partidario de la autorregulación. “Como esperemos a que los poderes públicos digan qué es lo que tengo que hacer nos vamos a encontrar con que me quitan la responsabilidad, que es mía, y además será otro que es menos eficiente que yo el que venga a decirme qué es lo que tengo que hacer, alguien que no conoce mi organización, ni el talento con el que cuento. Y ya hemos visto lo que ha pasado con la regulación en el sector financiero en EEUU”.

Díaz se pregunta si el único carácter que deben tener los incentivos es el económico. Reflexiona que “habría que evolucionar a que el deseo de pertenecer a una organización por parte de una persona esté más allá del incentivo

porque esto le puede llevar de la ambición a la avaricia”. A mí me gustaría volver a centrarme en las personas. Para mí hay varios aspectos que me gustaría matizar. Primero: las personas no son recursos. Un recurso es el petróleo, pero no las personas. Yo empezaría por cambiar el nombre a las personas. Por eso, no hablo de gestión de personas. Las personas no se gestionan. Si yo trabajo en una empresa en la que solo soy un recurso y además me están gestionando no tengo sentido de pertenencia a esa organización. Por último, sobre la retención. Tampoco creo que se pueda retener a las personas. Por eso, si el sistema de incentivos tiene solo una vertiente económica lo que hará que una persona cambie no será lo que tú le digas, sino lo que le ofrezcas”.

## EL EQUILIBRIO TRABAJO-DINERO

Noemí Lara, directora de RR.HH. de IBM, se muestra totalmente de acuerdo con Díaz: “La situación económica mundial hace que ya no se pueda pagar. Hay que buscar otras herramientas para retener talento. Se están diseñando políticas de carrera interesantes, que no necesariamente llevan hacia arriba sino a ser el mejor. También se está entrando en temas de equilibrio de vida personal y laboral”. Terol coincide en señalar que “en este momento los candidatos miran más aspectos como la empresa, la conciliación o el puesto de trabajo antes que el bonus, que en mi opinión no debería superar el 20% de la remuneración total”.

Lara recuerda que IBM no se caracteriza por tener grandes bonus “sin embargo el nivel de salidas voluntarias es mínimo”. Añade que “cuando hacemos estudios de motivación los temas que salen son el ambiente, la comunicación, trabajar desde casa, administrar tu tiempo. El trabajo está marcado por un objetivo no por una cantidad de horas. Esto ayuda a que tu satisfacción de pertenencia a la compañía sea mucho más afiliativa de lo que te pueda ser por dinero”.

Cabarcos hace alusión a los datos que revelan que las personas no se van de las empresas, sino de sus jefes. “Yo apuntaría que el único camino para los buenos en una organización no es el que va hacia arriba, sino el que conduce al lugar donde es mejor la aportación de talento”. “Eso conduce a la gestión de equipos con talento o del talento de los equipos y al desarrollo del liderazgo”, asegura. Juan Caño incide en la necesidad de “desarrollar el liderazgo unido al concepto de ambición por alcanzar unos objetivos en el trabajo con herramientas, como los incentivos, que motivan más a unas personas que a otras”. “El bonus está bien, siempre que sea proporcional al desempeño y esté por encima de un grado de cumplimiento normal. Lo que no se debe hacer es lo >

que se acabó haciendo en épocas de bonanza, que los incentivos se había convertido en un componente más de la retribución”, añade Noemí Lara. En la misma línea, asegura que “hoy los valores han cambiado y hay otros sistemas de retención de talento y de desarrollo de la carrera que son muy valorados por los profesionales, por eso tenemos que estar tentos a lo que quieren los empleados. En IBM hay una labor de coaching y mentoring por parte de los directivos como parte de la política de RR.HH.”, explica.

### EL FUTURO DE LOS INCENTIVOS

En opinión de Max Cawdron, “no hay que olvidar que las empresas son una forma legal para proteger a los emprendedores, incentivar la toma de riesgos y ganar dinero”. “Mi empresa ideal es la que tiene un grado de compromiso emotivo y, además, gana dinero. Para eso montamos los negocios, para atraer a los inversores y darles rentabilidad. El problema está en cómo lo hacemos”, dice Ángel Díaz.

“En IBM parte de la contratación está definida por RR.HH. pero la línea de negocio también dice mucho. La línea quiere una persona que le solucione los problemas inmediatamente, mientras que RR.HH. mira más allá para ver qué hacer con la persona cuando el proyecto termine. No me vale el corto plazo, tengo que buscar a alguien que versátil”, comenta Lara. Sobre las perspectivas de futuro de los incentivos, se muestra convencida de que van a seguir ahí “pero habrá que poner más criterio y más control a la hora de repartirlos, además de tener en cuenta otros incentivos que con el cambio de la sociedad van tomando importancia”. Elena Terol coincide al señalar que “los incentivos van a tender a ser más conservadores y deberían cambiarse los monetarios por los planes de carrera”.

Por último, Juan Caño recapitula: “Lo que es inevitable es que vivimos en un mundo muy cambiante y globalizado y que la sociedad sobrevivirá por ser una sociedad de conocimiento y de ideas, y en ese nuevo entorno hay que promover la forma de compensar a las personas sabiendo hacer las distinciones adecuadas”. ■

### MAS INFORMACIÓN

ALCAIDE CASADO, Juan Carlos: La poderosa alianza Marketing-RR.HH. Clientes con la marca en la cabeza y el corazón, paso previo para la fidelidad”; Capital Humano 248, Noviembre 2010; <http://capitalhumano.wke.es/b4386ec>