



POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y MÉTRICAS DE DESEMPEÑO EN GRANDES EMPRESAS



Universidad de los Andes

CENTRO
REPUTACIÓN
CORPORATIVA

AUTORES

Pablo Halpern B.

Director Centro de Reputación Corporativa

Francisca Lobos M

Coordinadora de Investigación Centro de Reputación Corporativa

Francesca Damone L.

Coordinadora de Investigación Centro de Reputación Corporativa

María Trinidad Donoso M.

Investigadora Centro de Reputación Corporativa

Introducción

El principal objetivo de una política de compensaciones es motivar a los colaboradores a alcanzar las metas de la empresa y lograr un alto compromiso con la organización. Diversos estudios han demostrado que establecer objetivos específicos y desafiantes puede impulsar el comportamiento de los trabajadores y mejorar su desempeño. Sin embargo, es común que las organizaciones ignoren el daño reputacional sistemático que puede causar a la compañía la implementación de una mala política de compensaciones¹. Fijar incentivos inapropiados puede dar paso a comportamientos riesgosos, los cuales son la raíz de muchas crisis reputacionales².

¿Cómo es la política de incentivos utilizada por las grandes empresas en Chile? ¿Cómo es el sistema de evaluación de desempeño en estas organizaciones? Estas son algunas de las preguntas que el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de Los Andes buscó responder mediante esta investigación.

¹ Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Harvard Business School.

² Steinberg, R. (2011). *Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ficha técnica

Ficha técnica

UNIVERSO DE ESTUDIO:

Gerentes generales/ Responsables del área de Recursos Humanos de grandes empresas que operan en Chile.

TIPO DE MUESTREO:

Por conveniencia, a partir de la base de datos del ESE Business School.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Encuestas online autoadministradas

RESPUESTAS OBTENIDAS:

53 encuestas

PERIODO DE CAMPO:

29 de julio a 27 de agosto de 2021

SE ANALIZARON RESPUESTAS DE DIVERSOS SECTORES ECONÓMICOS:

Banca, inversiones y seguros / Retail / Alimentos y bebidas / Construcción e inmobiliarias / Industrial / Salud / Educación / Transporte / Agrícola, ganadera, pesquera / Otros.

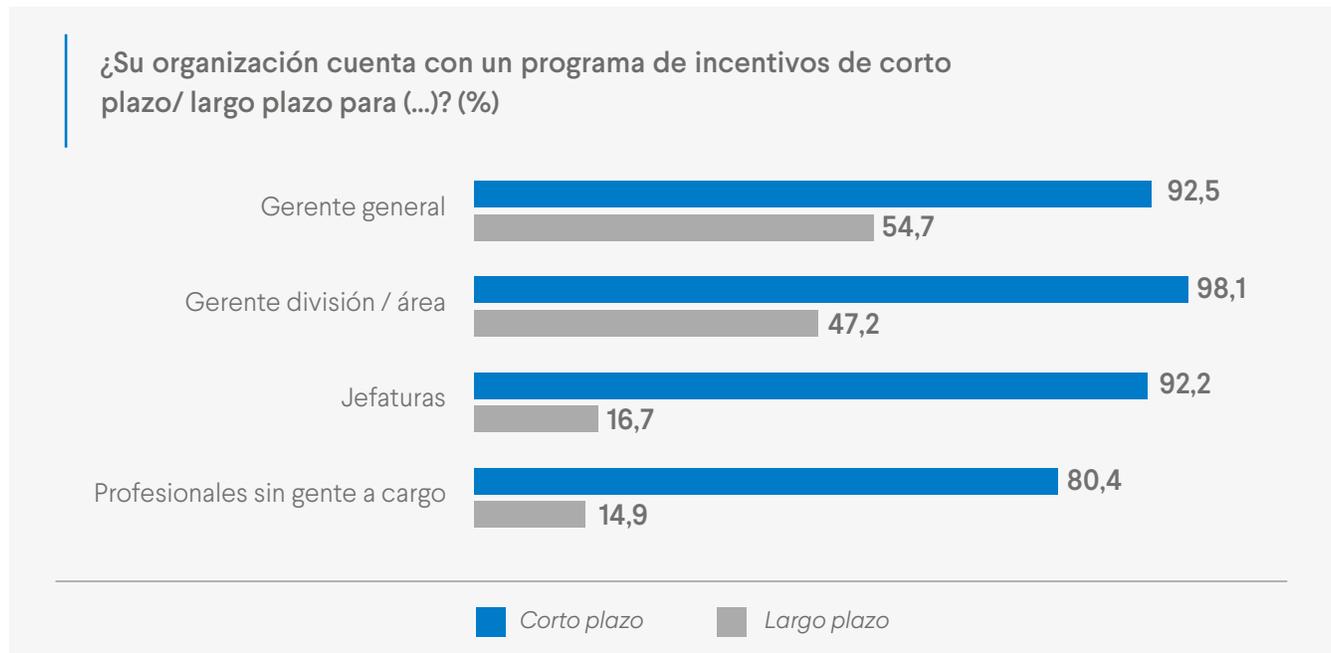
Resumen ejecutivo

Resumen Ejecutivo

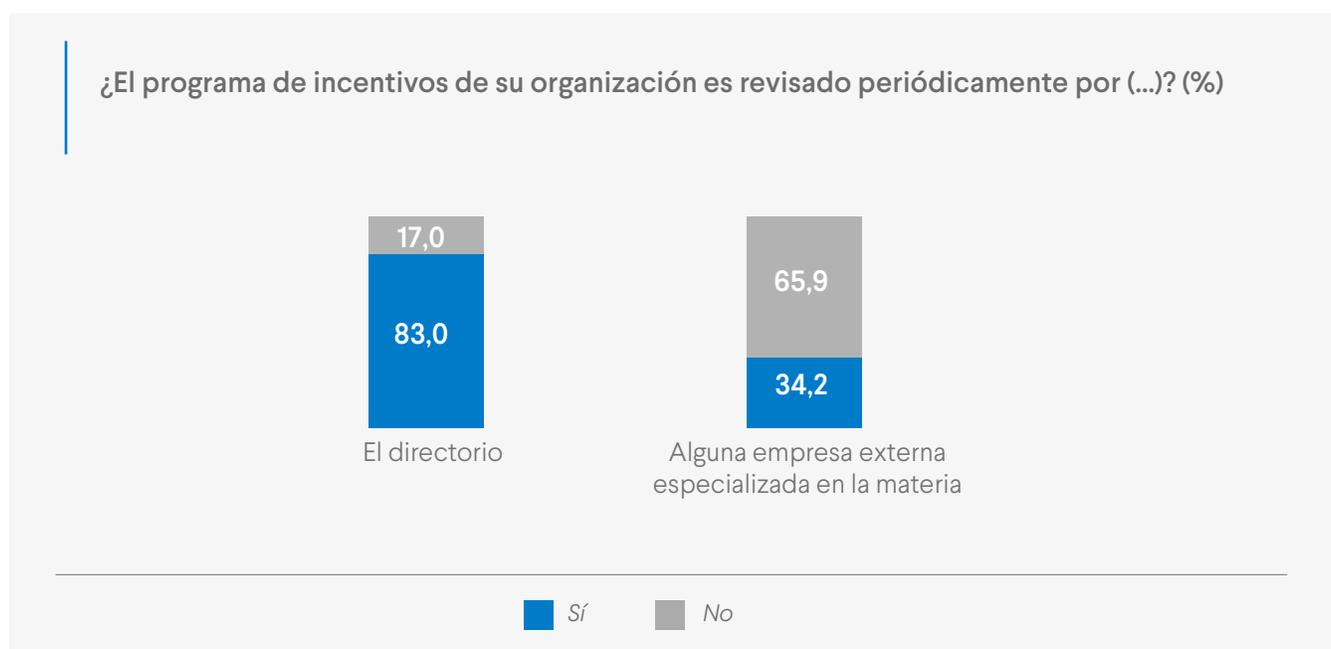
Los resultados de la investigación evidencian, según lo reportado por los gerentes y responsables de recursos humanos, que en las grandes empresas predominan los programas de incentivos de corto plazo (bonos de gestión, comisiones de venta, etc) por sobre los de largo plazo (bonos de retención, *stock options*, entre otros). Estos son entregados a gerentes, jefaturas y profesionales; y el pago de estos, depende tanto del desempeño individual como de toda la organización. La revisión periódica del plan de incentivos recae en el directorio de la empresa.

Los encuestados señalan que las grandes empresas poseen sistemas de evaluación de desempeño que se basan en indicadores objetivos; los que son tratados como un conjunto de objetivos desafiantes, pero al mismo tiempo factibles de cumplir. En cuanto a los comportamientos no deseados que derivan de los sistemas de evaluación de desempeño (competencia interna, desmotivación y actitudes poco éticas), las empresas reportan que muy pocas veces aparecen al interior de la organización.

EN LAS GRANDES EMPRESAS PREDOMINAN LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS DE CORTO PLAZO POR SOBRE LOS DE LARGO PLAZO



EN CUATRO DE CADA CINCO EMPRESAS LA REVISIÓN PERIÓDICA DEL PLAN DE INCENTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN RECAE EN EL DIRECTORIO



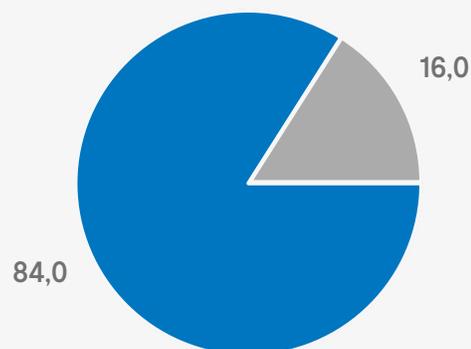
LA RECOMPENSA MÁS EFICAZ PARA RETENER TALENTO EN LA EMPRESA SON LOS ASCENSOS/PROMOCIONES INTERNAS

A su juicio, ¿cuáles son los tres tipos de recompensa que en su organización han sido más efectivas para retener a los colaboradores más talentosos? (Respuesta múltiple, se muestra % de casos)



EL 84% DE LAS GRANDES EMPRESAS POSEEN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN MÉTRICAS OBJETIVAS

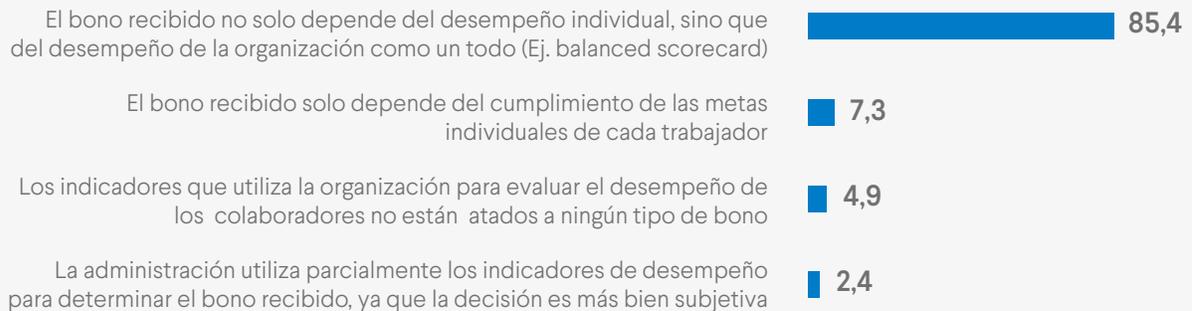
¿Su organización cuenta con un sistema que evalúe el desempeño de sus ejecutivos a partir del establecimiento de indicadores objetivos? (%)



■ Sí ■ No

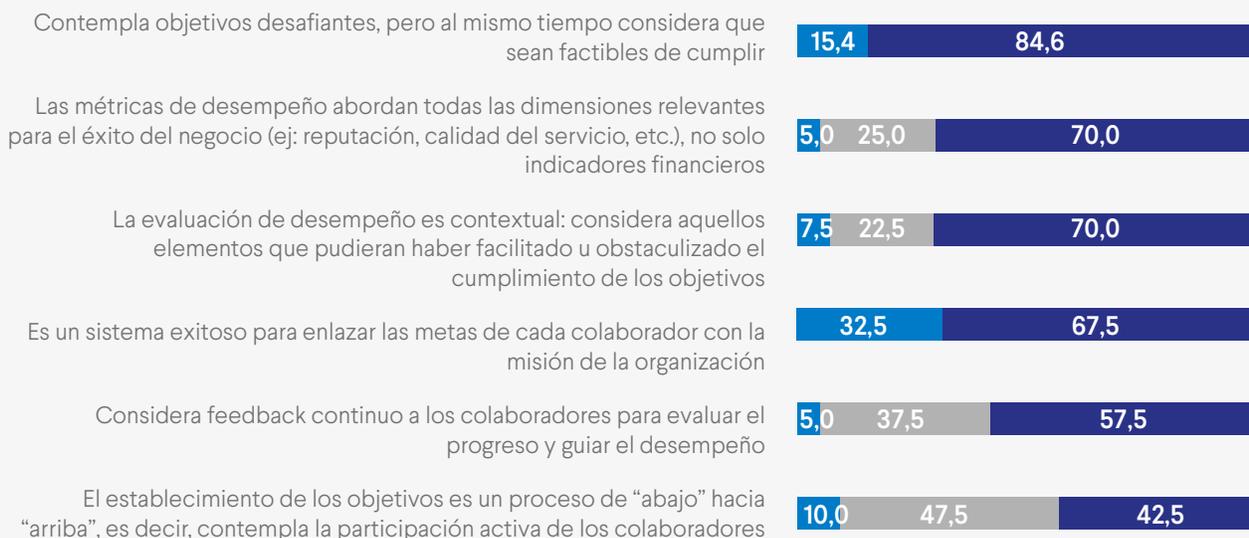
EN LA GRAN MAYORÍA DE LAS GRANDES EMPRESAS EL PAGO DE INCENTIVOS/BONOS DE CORTO PLAZO DEPENDE TANTO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL COMO COLECTIVO

¿Cuál de las siguientes alternativas describe mejor la forma en que su organización utiliza las métricas de evaluación de desempeño de los ejecutivos para determinar el pago de incentivos o bonos de corto plazo? (%)



LAS EMPRESAS RETRATAN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO UN SISTEMA QUE CONTEMPLA OBJETIVOS DESAFIANTES Y FACTIBLES DE ALCANZAR

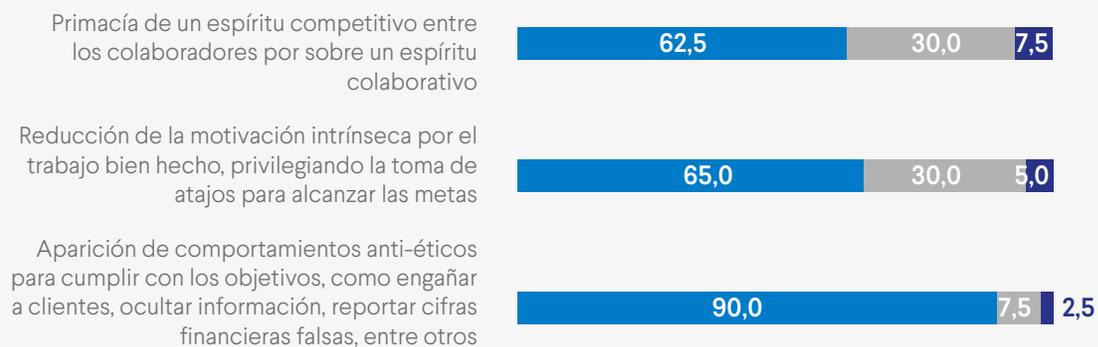
¿Qué tan bien retratan al sistema de evaluación de desempeño de su organización las siguientes descripciones que se presentan? Escala 1-10 (%)



■ Poco o nada (1-3)
 ■ Medianamente (4-7)
 ■ Mucho o completamente (8-10)

EXISTE BAJA FRECUENCIA DE COMPORTAMIENTOS NO DESEADOS (COMPETENCIA, DESMOTIVACIÓN, ACTITUDES ANTI-ÉTICAS) ENTRE COLABORADORES QUE DERIVEN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden dar paso a comportamientos no deseados entre los colaboradores. ¿Con qué frecuencia han aparecido en su organización las siguientes situaciones? (%)



■ *Nunca o pocas veces* ■ *Algunas veces* ■ *Bastante o muchas veces*

Riesgos de una política de compensación de corto plazo

Hasta el 2016, la compañía Wells Fargo lideraba el ranking anual de las 500 marcas bancarias más valiosas a nivel mundial elaborado por la consultora Brand Finance³. Sin embargo, a finales del mismo año, se hizo público que, durante los años 2011 y 2016, ejecutivos de la compañía abrieron más de 1,5 millones de cuentas fantasma y solicitaron más de 565 mil tarjetas de crédito a nombre de clientes, sin su conocimiento. ¿Cómo sucedió esto? La gerencia del banco estableció metas de ventas imposibles de cumplir y políticas de compensación en el corto plazo, lo que promovió que los empleados hicieran lo que fuera para mantener su empleo y recibir los bonos, incentivándose así, el abuso al sistema⁴. Fijar incentivos inapropiados puede dar paso a comportamientos riesgosos que se derivan en crisis reputacionales⁵. Al día de hoy, Wells Fargo se encuentra realizando esfuerzos para reconstruir su reputación⁶.

Los resultados de la investigación realizada por el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de Los Andes se-

ñala que en las grandes empresas predominan los programas de incentivos de corto plazo por sobre los de largo plazo. Según la literatura, el establecimiento de incentivos de corto plazo, si bien entrega grandes beneficios a la empresa, también puede provocar que los colaboradores se enfoquen excesivamente en las ganancias inmediatas, perdiendo de vista efectos adversos. El esfuerzo por cumplir solo con los objetivos a corto plazo puede producirse a expensas del crecimiento a largo plazo de la organización⁷.

La supervisión periódica de los programas de incentivos de las organizaciones consultadas recae principalmente en la junta directiva, solo una minoría lo hace por medio de una firma externa especializada en la materia. Algunos autores recomiendan que los directorios sopesen si sus compañías requieren estándares más altos para evaluar los riesgos asociados a los planes de incentivos, y si estos están alineados con los objetivos de la empresa⁸.

Brand Finance. (2016). Banking 500 2016. The annual report on the world's most valuable banking brands.

⁴ *McCombs School of Business. (2018). Caso de estudio: El fraude de Wells Fargo. University of Texas at Austin.*

⁵ *Steinberg, R. (2011). Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.*

⁶ *Hiltzik, M. (2020). El escándalo bancario de Wells Fargo fue aún peor de lo que puede imaginar. Los Ángeles Times. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2020-01-29/el-escandalo-bancario-de-wells-fargo-fue-aun-peor-de-lo-que-puede-imaginar>*

⁷ *Lazear, E. (2018). Compensation and Incentives in the Workplace. Journal of Economic Perspectives, 32 (3): 195-214.*

⁸ *Kesner, M., Tays, T., Kwech, J. (2017). Assessing Risk in Incentive Compensation Plans. CFO Journal, Deloitte.*

La importancia de definir metas desafiantes y factibles de cumplir

Un artículo de la Harvard Business School, “Goals Gone Wild”, explica que, a la hora de definir los objetivos de los colaboradores, se deben establecer pocas metas, porque cuando son muchas las personas se concentran en las más fáciles. Además, se debe fijar un horizonte de tiempo apropiado para el cumplimiento de estas metas, y si bien se pueden proponer objetivos desafiantes, estos deben ser factibles de cumplir⁹.

La mayoría de las compañías consultadas retrata el sistema de evaluación de desempeño de su organización, como uno que contempla objetivos desafiantes y posibles de realizar. En este sentido, la literatura señala que, para una correcta gestión de metas, son esenciales los objetivos ambiciosos porque producen un mejor desempeño. Sin embargo, también es necesario que sean factibles de cumplir, ya que los colaboradores solo pueden dar cuenta de aquellas metas que realmente pueden desempeñar¹⁰.

La fijación sistemática de metas ambiciosas por parte de las organizaciones puede dar paso a comportamientos poco éticos entre los trabajadores. Las empresas estudiadas señalan que casi nunca o muy pocas veces ocurren este tipo de conductas entre los colaboradores. Algunas investigaciones señalan que malas decisiones en el establecimiento de metas en los sistemas de evaluación de desempeño, son la puerta de entrada para la toma de riesgos innecesarios, comportamientos antiéticos, el aumento de la competencia en detrimento del trabajo colaborativo, entre otros factores¹¹. En este sentido, es esencial que las compañías monitoreen constantemente sus políticas de incentivos y sistemas de evaluación de desempeño para evitar comportamientos riesgosos que pueden derivar en graves crisis reputacionales.

⁹ Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Harvard Business School.

¹⁰ Lazear, E. (2018). *Compensation and Incentives in the Workplace*. *Journal of Economic Perspectives*, 32 (3): 195-214.

¹¹ *Idem*.

Bibliografía

Brand Finance. 2016. Banking 500 2016. The annual report on the world's most valuable banking brands. <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=84&year=1019>

Kesner, Michael, Tays, Tara & Kwech, Jennifer. 2017. Assessing Risk in Incentive Compensation Plans. CFO Journal, Deloitte.

Lazear, Edward. 2018. Compensation and Incentives in the Workplace. Journal of Economic Perspectives, 32 (3): 195-214.

McCombs School of Business. 2018. Caso de estudio: El fraude de Wells Fargo. University of Texas at Austin. <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/wp-content/uploads/2018/07/El-fraude-de-Wells-Fargo-2018-Case-Study.pdf>

Ordóñez, Lisa, Schweitzer, Maurice, Galinsky, Adam & Bazerman, Max. 2009. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. Harvard Business School.

Steinberg, Richard. 2011. Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Till, Robert & Karren, Ronald. 2011. Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. Journal of Managerial Psychology 26(1):42-57.

Hiltzik, Michael. 2020. El escándalo bancario de Wells Fargo fue aún peor de lo que puede imaginar. Los Ángeles Times. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2020-01-29/el-escandalo-bancario-de-wells-fargo-fue-aun-peor-de-lo-que-puede-imaginar>