

Incentivos Perversos

OSCAR LOZANO GONZÁLEZ, SINTEC

Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

 @PerspectivaSintec

Cualquier esquema de compensación, monetario o no monetario, tiene en su origen incentivar a la persona por un trabajo realizado y lograr los objetivos que ese trabajo debe perseguir. La lógica es la siguiente: Si la persona consigue los objetivos que se le planteen medidos bajo ciertos indicadores, entonces la empresa se beneficia y si se beneficia la empresa entonces se debe beneficiar la persona. Bajo esta lógica, si la persona maximiza el logro de sus objetivos guiados por el incentivo, entonces contribuye a maximizar los objetivos de la empresa.

Esta lógica es tan simple, clara y contundente que pareciera que no tendría ninguna falla para llevarse a la realidad y hacer que funcione como relojito, lograr que se establezcan y midan objetivos, ligar incentivos al cumplimiento de éstos, motivar al personal para tomar decisiones y ejecutar acciones que maximicen los incentivos. Esto, se convierte en un círculo virtuoso, inagotable e imparable de beneficios para la persona y la empresa. Sin embargo, en la realidad esto no siempre sucede así.

A continuación se presentan tres casos principales en donde esto no sucede y el por qué.

LOS INCENTIVOS NO OPTIMIZAN

Lo primero es que la gente no tratamos de optimizar, ya sea maximizar o minimizar, los resultados. En 1956, Herbert Simon, uno de los pioneros del campo de toma de decisiones, acuñó el término suffice (1) (que es una combinación de las palabras satisfacción y suficiente) mencionando "... los organismos se adaptan para satisfacer, en general no optimizan" Para entender mejor el argumento de Simon tomemos el ejemplo de los vendedores que están bajo esquemas de comisiones abiertas, sin algún límite, y entre más vende la persona más gana. En teoría un esquema de este tipo llevaría a cualquier vendedor a maximizar sus ventas, maximizando su esfuerzo para lograr hasta el último centavo que maximice su ingreso. Sin embargo, lo que realmente sucede es que el vendedor no trata de maximizar su ingreso, lo que ocurre más bien es que se fija un ingreso objetivo, que cumpla con sus necesidades, y establece las acciones para lograrlo. Una vez logrado ese objetivo no va más allá, no trata de maximizar; en las palabras de Simon trata de obtener resultados que le permitan tener ingresos suficientes para lograr sus satisfacciones.

Entonces, no podemos esperar que una persona vaya a maximizar su esfuerzo para maximizar su incentivo. Si nos quedamos en el puro objetivo e incentivo, no sabremos la calidad de las acciones, decisiones ni las posibles áreas de oportunidad, limitando el hecho de saber si nuestros objetivos pudieran ser mayores. Ese es el fracaso de la Administración por Objetivos.

INCENTIVOS PERVERSOS

El segundo caso es cuando un objetivo local (de un área, persona o función) no está alineado a los objetivos de la empresa. Esto lleva a lo que se denomina como objetivos e incentivos perversos, que son aquéllos que llevan a gente inteligente a tomar decisiones equivocadas, que representan una mejora local en apariencia y que incluso pueden tener beneficios en lo personal, pero que perjudican los resultados de la empresa. La persona está bien, por el incentivo, pero la empresa está mal por el resultado... y entre mejor está



la persona, peor está la empresa. Sin duda una interacción perversa.

Los ejemplos abundan: Obreros y supervisores medidos por volumen, que toman decisiones en detrimento de la calidad, servicio y capital de trabajo. Ejecutivos medidos por indicadores parciales o erróneos de rentabilidad que toman decisiones que generan rentabilidad en los estados financieros pero no en la realidad. Vendedores incentivados por salir bien en la foto del mes que retacan el canal provocando picos de demanda y sobrecostos en la cadena, cuando deberían salir bien en la foto de todos los días.

Y ni que decir en el ramo de gobierno; políticos que persiguen continuar su carrera política y evitar tomar decisiones que la arriesguen; que obstruyen iniciativas del otro partido para limitar su poder; que gastan recursos en soluciones superficiales que tienen apariencia de mejorar en el corto plazo pero que no van a la causa raíz de los problemas que como Sociedad tenemos y por ende en el largo plazo estamos peor.

INCENTIVOS QUE DESALINEAN

No necesariamente los objetivos que se ponen a las áreas de una empresa están alienados entre sí ocasionando conflicto entre áreas y desalineación en la toma de decisiones. En otras palabras, creamos indicadores e incentivos que llevan a la gente a no colaborar.

Por ejemplo, si a un área comercial se le mide los inventarios que administra lo que va a suceder es que sus decisiones al respecto van a obedecer más a razones de comerciales que a un racional logístico, ocasionando seguramente conflicto con el área de Logística. Un Gerente de Marca, por ejemplo, incentivado por el volumen de sus productos trata de impulsar la venta de todos los productos bajo su responsabilidad en todos los canales, seguramente va a entrar en conflicto con el área Comercial que piensa que no todos los productos son para todos los canales. Igualmente los ejemplos abundan como en el caso de los indicadores perversos.

GESTIÓN, GESTIÓN, GESTIÓN

¿Por qué sucede todo lo anterior? Sucede por dos razones fundamentales; la primera es que no tenemos un entendimiento total de la naturaleza de nuestro trabajo y de los procesos involucrados. Como ejecutivos fijamos objetivos, mediciones e incentivos sin necesariamente tener un entendimiento profundo de los procesos, las tareas, las conexiones entre decisiones y los resultados.

Lo segundo es que no tenemos un entendimiento de los procesos de toma de decisiones de la gente y su racionalidad. Pensamos que la otra gente va a actuar como uno, pero no necesariamente es así.

El principal error que cometemos es pensar que un incentivo es suficiente para que una persona maximice y logre los objetivos para la empresa; ayuda definitivamente pero no es suficiente. Los incentivos y las mediciones correspondientes nunca serán un sustituto de la gestión; el ciclo repetitivo de establecer objetivos, planes, acciones, seguimiento. Nadie estamos exentos de cometer errores al momento de fijar mediciones y objetivos, pero con una gestión adecuada nos debemos dar cuenta rápidamente y tomar acciones correctivas.

Más que un incentivo, entonces, nos debemos enfocar en el proceso de gestión, del cual las mediciones y los incentivos forman parte, pero no lo son todo.

Oscar Lozano González, Sintec
oscar.lozano@sintec.com

Bibliografía:

(1) Simon, H. A. (1956). "Rational choice and the structure of the environment". Psychological Review, Vol. 63 No. 2, 129-138

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com