

Las disfuncionalidades de los incentivos y la ética de los sistemas de control

Dysfunctional Incentives and the Ethics of Control Systems

44



Josep M. Rosanas¹
IESE Business School –
Universidad de Navarra
✉
jrosanas@iese.edu



Natalia Cuguero
IESE Business School –
Universidad de Navarra
✉
ncuguero@iese.edu

I. INTRODUCCIÓN

La crisis y los escándalos han puesto de manifiesto la dudosa ética de muchos de los sistemas de control e incentivos en las organizaciones. Muchas organizaciones han considerado (quizá implícitamente) que tanto para promover un comportamiento ético por parte de los directivos y de todas las personas que forman una organización, como para poder alinear los objetivos individuales con los de ésta (congruencia de objetivos o, en el original inglés, *goal congruence*²), los sistemas de control basados en la evaluación sobre variables cuantitativas y en (posiblemente fuertes) incentivos materiales, son siempre la mejor (si no la única) solución. Según este punto de vista, para conseguir motivar a los individuos a conseguir los objetivos organizacionales que serían su principal obligación, basta con implementar estos sistemas de evaluación e incentivos. El remedio ha sido en muchos casos peor que la enfermedad, ya que los sistemas de incentivos han conducido de manera directa a algunos de los escándalos que han caracterizado la crisis actual y a faltas de ética manifiestas. Cuando el sistema de incentivos llega a ser tan poderoso que las personas acaban haciendo (consciente o inconscientemente) cualquier cosa para conseguir las recompensas propuestas, no tenemos ninguna garantía de que se consigan los objetivos reales a largo plazo de la organización (incluso, en casos



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La crisis y los escándalos han puesto de manifiesto la dudosa ética de muchos de los sistemas de control e incentivos en las organizaciones. La raíz del problema es considerar que un sistema de control puede basarse exclusivamente en incentivos extrínsecos. Argumentaremos que un sistema de control ético debe considerar que las personas también tienen motivaciones intrínsecas y valores. Un sistema de control ético debe hacer buen uso de los sistemas formales e informales como la única manera de conseguir comportamientos éticos a largo plazo.

EXECUTIVE SUMMARY

The crisis and the scandals have shown the dubious ethics of many management control and incentive systems in organizations. The root of the problem is to believe that a control system can be based exclusively on extrinsic incentives. We argue that an ethical control system should see people as also having intrinsic motives and values. A control system must make a judicious use of formal and informal systems as the only way to achieve ethical behavior in the long run.

extremos, su supervivencia) ni de que éstos (y el comportamiento que se sigue) sea ético.

Las empresas en las se han producido los mayores escándalos no carecían de sistemas de control de gestión: con frecuencia tenían uno en el que se compensaba a los directivos con elevados incentivos extrínsecos. El problema no era insuficiente control, sino un control inadecuado. Inadecuado porque pone el énfasis en determinadas variables cuantitativas del sistema, que generan inevitablemente el ansia por parte de los directivos para conseguir su cumplimiento, tanto mayor cuanto mayor sea la importancia cuantitativa se los incentivos. El caso de las hipotecas *subprime* y el control de los

vendedores de hipotecas y los directivos bancarios que las concedían son un buen ejemplo de ello: los vendedores de hipotecas recibían una comisión por hipotecas concedidas que no tenían para nada en cuenta el posible buen fin de las mismas, y los directivos bancarios que las concedían lo hacían de nuevo de acuerdo con sistemas de incentivos que premiaban las variables cuantitativas de rentabilidad teórica, sin tener en cuenta los riesgos asumidos. En ocasiones, los criterios de concesión de hipotecas o préstamos en general eran los opuestos a la prudencia bancaria de siempre, con bancos compitiendo por valorar más y más una determinada propiedad inmobiliaria en la confianza o el “wishful thinking” de que iban a tener un final feliz.

Es frecuente que, implícita o explícitamente, la pregunta “¿qué sistemas de control debemos utilizar para poder evitar comportamientos no éticos?” tenga como respuesta “generar más controles”, es decir, controlar más variables o controlarlas de manera más estricta, con incentivos más fuertes. Pero más controles no necesariamente significan mejor control, por lo que quizá deberíamos plantearnos una pregunta distinta.

La pregunta distinta podría ser la siguiente “¿qué tipo de sistemas de control ayudan a fomentar el comportamiento ético, el desarrollo de personas íntegras, que estén comprometidas con la misión y los objetivos a largo plazo de la organización?”. Esta pregunta, aunque menos concreta, sí va en la dirección de propuestas constructivas para generar sistemas de control de gestión mejores, y poder concretar en qué aspectos se tendrían que superar los viejos esquemas, sobretodo en lo que hace a los incentivos que deberían tener los sistemas de control de gestión.

46

Las empresas en las se han producido los mayores escándalos no carecían de sistemas de control de gestión: con frecuencia tenían uno en el que se compensaba a los directivos con elevados incentivos extrínsecos

Para poder analizar en detalle una posible respuesta a la misma, empezaremos por ver cómo superar la ilusión de control, que ha llevado a pensar que una solución simple puede ser válida para un problema complejo. En esta dirección se detallará cual es el problema del sistema de control de gestión, y por qué en muchos casos más control no es posible, y no se puede garantizar un mejor control. Veremos también cómo su función más que compensar a los directivos, debería ser diagnosticar sobre la buena marcha de la organización.

En segundo lugar veremos qué incentivos pueden conducir a sistemas de control mejores, introduciendo el concepto de incentivos 'débiles', para distinguirlos de aquellos incentivos que podemos calificar de 'fuertes', en relación a las cantidades de recursos (normalmente monetarios) que implican. Propondremos los incentivos débiles como más adecuados, ya que no "empujan con fuerza" a conseguir objetivos concretos ni olvidan que el propósito último del sistema de control es el cumplimiento de la misión de la empresa con la colaboración de todas las personas que trabajan en ella.

Finalmente, analizaremos la importancia de los controles informales que deberían complementar el sistema de control formal. Es un hecho aceptado que la organización informal existe, e incorpora aquellos aspectos intangibles de los objetivos que son cruciales para el largo plazo. Controles informales pueden llevar más consistentemente a la identificación de los directivos con la misión de la organización, pues apelan a motivaciones superiores que los sistemas de control de gestión con incentivos materiales.

2. LA ILUSIÓN DE CONTROL

La típica propuesta de libro de texto sobre la finalidad de los sistemas de control es que éstos tienen como objetivo principal alinear los intereses individuales con los de la organización. Esto es, conseguir que las personas encaminen sus acciones, cambiando, si fuera necesario, su comportamiento, para poder a la vez actuar en beneficio de los objetivos de la organización, es decir, lo que hemos llamado congruencia de objetivos.

En general, y muy en resumen, el proceso de control consta de las siguientes etapas: 1) fijación de objetivos, 2) medición y evaluación del desempeño, y 3) sistema de incentivos. En los sistemas formales de control de gestión, los incentivos que se proponen en la tercera etapa deben estar alineados con los objetivos de la organización,

PALABRAS CLAVE

Ética, incentivos, sistemas de control, misión, objetivos a largo plazo

KEY WORDS

Ethic, incentive, control systems, mission, long run objective

a través de una fórmula de compensación, que será función del resultado de la evaluación.

Todo este proceso sería relativamente sencillo si los objetivos organizacionales fueran fáciles de definir y medir, y las tareas para llevarlos a cabo fueran observables y también fáciles de establecer y medir. Pero las situaciones habituales en dirección de empresas son mucho más complejas, los sistemas de medida son muy imperfectos, y el resultado de las medidas propuestas son en general bastante diferentes de los objetivos reales que se persigue. Además, los objetivos que se persiguen no solo son difíciles de definir y cuantificar, sino que además deben tener la flexibilidad de hacer que sea posible cambiarlos en caso de darse cuenta de que otros objetivos pueden ser mejores.

En definitiva, las variables que se evalúan y los objetivos reales sólo están correlacionados; y la evaluación será tanto mejor cuanto mayor sea la correlación; lo cual es tanto más difícil cuanto más complejas son las actividades a controlar. Medir y evaluar una producción mecánica y repetitiva no es difícil, y la medida tendrá una alta correlación con el objetivo real; en contraste, medir la satisfacción de los consumidores a largo plazo no se hace más que con indicadores muy imperfectos, con correlaciones mucho menores.

Un análisis de este problema en profundidad, basado en una revisión de la literatura académica sobre el tema se encuentra en Gibbons (1998). Se basa principalmente en el enfoque de Baker (1994), quien el problema sobre la base de que el objetivo real de la organización y la medida de los resultados sobre la que se basan los incentivos tienen una correlación positiva, pero inferior a 1. Cuanto más fácil de medir sea un objetivo, es decir, cuanto mejor corresponda la medida al objetivo, mayor será la correlación. Por tanto, en cualquier objetivo complejo, la correlación será bastante inferior a 1; y entonces, si hay que escoger entre dos alternativas de acción, a_1 y a_2 , en muchos casos ocurrirá que, ante dos posibles alternativas de acción a_1 y a_2 , la alternativa a_1 mejorará el resultado real (en relación a la a_2), aunque éste no sea medible, pero empeorando la medida de éste y viceversa.

Entonces, si no existe un sistema de incentivos explícito, el actuar en beneficio propio o bien en beneficio de la organización dependerá en gran medida de cómo interprete el directivo el beneficio propio y el de la organización y del grado de identificación que tenga con ésta. El beneficio propio se derivará de los motivos intrínsecos, es

decir, la satisfacción derivada de la realización del propio trabajo, combinado con el deseo de evitar los esfuerzos y con los motivos no egoístas, es decir la satisfacción (respectivamente, insatisfacción) de realizar un trabajo que tenga sentido (respectivamente, que no lo tenga) para satisfacer las necesidades de alguien.

Pero en caso de existir un sistema concreto de incentivos externos y materiales, el directivo se verá inclinado a hacer aquello a lo que le empuja el sistema de incentivos; que, según hemos visto, no siempre será lo que es bueno para la organización a largo plazo.

Llevando el argumento al extremo, los directivos guiados por el sistema de incentivos pueden a realizar acciones perjudiciales para la organización (o dejar de hacer aquello que le convendría a ésta). El sistema de incentivos ha creado un problema ético que no existía: el de fomentar la ganancia individual por encima de los intereses de la organización, y no digamos de los de la sociedad. Quizá sea por ello que Anthony y Govindarajan (2003), proponen una *goal congruence* de mínimos, en el sentido de que el sistema de control esté diseñado al menos “para que no proporcione incentivos a las personas a actuar en contra de los intereses de la organización” (Anthony & Govindarajan, 2003, p.94).

Pero ¿qué lleva a pensar que la solución siempre pasa por incentivar acciones concretas con incentivos materiales? Esencialmente, la idea ingenua de que todo se puede controlar de manera casi mecánica, lo que se ha llamado a veces la ‘ilusión de control’. La ‘ilusión de control’ consiste en pensar que un problema complejo, como es controlar acciones directivas para que se cumplan determinados objetivos, puede tener una solución sencilla (encontrar un incentivo extrínseco que motive a realizar las acciones necesarias). Pensar de este modo no es inocuo. Al contrario, tiene consecuencias muy negativas: la ilusión de control lleva a pensar que cuando ocurre un resultado no deseado fruto de la acción directiva, la solución pasa por poner más controles (Dermer & Lucas, 1986).

Este enfoque de solucionar con más controles específicos, o con maneras de usar los controles existentes de manera más estricta, el problema de control básico, es inadecuada. March y Simon ya habían considerado que cuando se quieren proponer más controles 1) se crean relaciones personales más débiles, 2) se crean normas de control con vida propia que llegan a ser más relevantes que los objetivos mismos, y 3) se llega a categorizar hasta tal punto las decisiones de los directivos, que éstas se vuelven inflexibles, por lo



que baja el interés por buscar alternativas; por lo tanto, la acción directiva deja de serlo para ser una acción puramente técnica (March & Simon, 1958). A un directivo creativo, un sistema rígido le puede llevar a escoger entre abandonar la organización o abandonar la creatividad.

Ni una mayor información ni las sanciones resuelven nada por sí mismas. Si puede parecer que el temor a la sanción debería ser suficiente para interrumpir cualquier actividad no ética, a la vista está que en muchos casos más sanciones hacen la vida más difícil a quienes tienen la voluntad de hacer las cosas bien, y no detienen a aquellos que ya están dispuestos a pagar su precio por obrar mal. Las sanciones deben ser sistemas de mínimos, pero nunca el miedo a la sanción crea acciones positivas para la mejora de la organización: en todo caso puede crear parálisis para aquellos que tendrían interés en asumir riesgos prudentes. No tiene ningún sentido incrementar los controles formales para aquellos que ya los están cumpliendo solo porque otros sí las incumplen.

Por supuesto, la eliminación de los sistemas de control formales por sus consecuencias disfuncionales sería peor. Los sistemas de control formales son necesarios, son como una carta de navegación que indica más o menos la ruta apropiada y que muestra si la organización se está desviando del camino sin saberlo, y porqué. Cierta nivel de formalidad es necesario, ya que la mera intuición puede ser engañosa. Pero su rol dentro de la organización debería ser más de diagnóstico que para incentivar a los directivos. Por ello coincidimos con Simons (1995b), en que los sistemas de control se llamen 'sistemas de diagnóstico y control', un nombre mucho más apropiado atendiendo a lo que debería ser la misión de estos sistemas para el bien de la organización y las personas que la forman.

3. DE LOS INCENTIVOS “DUROS” A LOS “BLANDOS”, Y DEL CONTROL FORMAL AL CONTROL INFORMAL

Aunque ya se ha argumentado que el uso principal de los sistemas de control de gestión (en sus variables más medibles y por lo tanto cuantificables) debería ser para el diagnóstico de la marcha de la organización y no para compensar a los directivos, no se debe concluir que no haya que pensar en cómo discriminar de alguna manera entre los directivos que realizan bien su función directiva y los que no lo hacen.

Un sistema que no compensa la buena acción directiva y que da

a todos el mismo reconocimiento sin premiar ni la dedicación ni la entrega es claramente injusto y desmotivador (Cook & Hegtvéd, 1983). La igualdad absoluta en todo, es además imposible: todo sistema ético parte de una idea inicial de igualdad y luego diversas normas de mérito por distintos conceptos (Sen, 1992). Pero parece claro que los incentivos fuertes y de carácter extrínseco, no sirven o por lo menos tienen disfuncionalidades importantes. En este sentido cabría pensar en dejar de utilizarlos. Pero no utilizar ningún tipo de incentivo tampoco parece una buena solución. Utilizar incentivos extrínsecos “débiles”, cuya intención sea más la de proporcionar un reconocimiento o mostrar el agradecimiento de la empresa que la de incentivar puede ser una parte de la solución que incentive mejor que.

Otra parte de la solución puede ser la de utilizar sistemas más “blandos”. Es decir, en lugar de los sistemas “duros” que utilizan la lógica del mercado para incentivar los directivos, y buscan la maximización de variables cuantificables, ir a sistemas “blandos” cuando los objetivos son ambiguos, las medidas del desempeño son imperfectas, se requiere cooperación, creatividad, realizar múltiples tareas a la vez y cierto nivel de experimentación, o bien las partes implicadas no se ponen de acuerdo en cuáles son las acciones a incentivar. En estos casos, proponer la maximización de algo con cierta fórmula llevará tarde o temprano al desastre en cuanto a los objetivos requeridos.

Los incentivos “blandos” están relacionados con la organización informal y con los motivos no extrínsecos. Ya Barnard reconoció la existencia de aquella, que en ocasiones puede tener incluso más importancia que la organización formal (Barnard, 1938). Se puede ejercer el control a través de controles informales, como la persuasión, y apelar a motivos de tipo intrínseco y no egoísta para conseguir los mismos resultados que los que se pretende conseguir con los sistemas de control formales.

En otras ramas del conocimiento, se ha visto cómo cuando las personas no se sienten reconocidas por la organización en la que trabajan pueden llegar a abandonarla, a crearle problemas, o a entrar en comportamientos que la perjudiquen, a propósito (para una revisión ver Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Esta percepción de haber sido tratado injustamente tiene muchas dimensiones, no todas necesariamente monetarias. A las personas quieren reconocimientos que van más allá de recibir compensaciones económi-

cas explícitas, y en este sentido, el hecho de que lo que uno haga tenga sentido, esto sea reconocido por los demás es un elemento altamente motivador. Por ejemplo, dar poder de decisión (Simons, 1995a), dar status (Greenberg, 1988), valorar los años de servicio en la organización (Ambrose & Cropanzano, 2003), entre muchos otros.

El reconocimiento de las personas válidas por parte de la organización, de manera explícita, parece que además induce comportamientos más éticos, porque los individuos pueden ser más ellos mismos, y decidir según lo que crean mejor para la organización y para la sociedad, sin dilemas innecesarios creados de forma artificial por los propios sistemas de control.

4. LA MISIÓN Y LA IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

La identificación con la organización se empezó a estudiar ya en Simon (1947). Según este autor, las personas se consideran *identificadas* con un grupo cuando al evaluar distintas acciones a emprender, las ponderan en función de las consecuencias que entrañan para dicho grupo (Simon, 1947). Aplicado este concepto a la organización, parece que si se consigue que las personas estén identificadas con ella, disminuye la necesidad de los incentivos extrínsecos, puesto que las personas ya harán aquello que perciban como mejor para la organización. Pero, ¿cómo crear personas identificadas? ¿Es posible crear personas identificadas cuando el sistema de control de gestión les evalúa y compensa con incentivos monetarios fuertes exclusivamente?

Si una organización pone énfasis en conseguir resultados monetarios y sus directivos son evaluados con sistemas de incentivos “fuertes”, no queda mucho espacio para otras valoraciones. En este sentido, el sistema de incentivos, como ya hemos dicho, empujará su comportamiento, incluso en el caso de directivos que realmente tengan otro tipo de motivos.

En este sentido tener una misión, es decir, una definición clara del tipo de necesidades de los clientes que la organización quiere satisfacer (Pérez López, 1993) permite a las personas sentirse identificadas con el grupo y reduce la necesidad de elaborar un imposible sistema de compensación extrínseca. A su vez, garantiza un mínimo de flexibilidad en el caso de que los objetivos puedan mejorarse: promueve acciones quizá impensables en el momento, pero

que en el futuro podrán llevar con mayor a ser fieles a la misión. Las misiones tienen la capacidad de motivar, los incentivos externos monetarios solos, no (George, 2003).

5. CONCLUSIÓN

La teoría (implícita o explícita) detrás de los sistemas de control realmente usados en los últimos años, y que han llevado a los escándalos recientes, es que deben medirse de manera estricta variables cuantitativas y que debe aplicarse un sistema de incentivos “fuerte” (es decir, que represente un tanto por ciento elevado de la remuneración) de manera perfectamente objetiva y automática a las medidas de estas variables. La práctica ha mostrado como esto está lejos de ser óptimo para la economía y de ser adecuado desde el punto de vista ético: es lo que hemos denominado “la ilusión del control”, que, llevada al extremo, resuelve todos los problemas de control con más medidas, y una utilización más estricta de éstas.

Además, el propósito de un sistema de control es obtener un comportamiento (asociado a un conjunto de acciones individuales), que sea congruente con los objetivos de la organización. Este sistema pretende influir en las acciones de las personas, y cada acción humana tiene una dimensión ética ineludible, por ser las personas un fin en sí mismas. De esto se deduce que controlar a las personas a través de medidas e incentivos es una tarea compleja con implicaciones éticas relevantes.

Pero iremos más lejos. Reducir el sistema de control a un sistema de incentivos explícitos es éticamente inaceptable. Y es así porque despersonaliza al ser humano negándole la oportunidad de poder realizar un acto auténticamente “personal” (de persona). Cuando los sistemas se reducen a incentivos externos, lo hacen ignorando otras dimensiones relevantes de las personas, al no hacer uso de otros valores que éstas descubren a través de sus acciones personales.

Si bien es bueno tener medidas de los resultados de las decisiones empresariales, estas medidas deben tener como finalidad mucho más el autocontrol (como ya decía Drucker en 1954) y el diagnóstico (Simons) que el control jerárquico, aunque unos incentivos relativamente “débiles” sobre las variables cuantitativas puedan ayudar al reconocimiento de los esfuerzos de las personas afectadas. Pero el sistema de control debe basarse mucho más en la evaluación informal de variables cualitativas y en incentivos mucho más “blan-

dos”. La persuasión, la identificación con los objetivos organizacionales, el espíritu de equipo, el desarrollo de la competencia distintiva y un sentido claro de misión (Selznick, 1957; Pérez López, 1993) son variables cruciales para desarrollar el sentido ético de las personas dentro de las organizaciones.



BIBLIOGRAFÍA:

- Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. 2003. A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 266-275.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2003. *Management Control Systems* (11 ed.): Mc Graw Hill.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*: Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. 1983. Distributive Justice, Equity, and Equality. *Annual Review of Sociology*, 9: 217-241.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*: 34-48.
- Dermer, J. D., & Lucas, R. G. 1986. The illusion of Management Control. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6): 471-482.
- George, W. 2003. *Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibbons, R. 1998. Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 115-132.
- Greenberg, J. 1988. Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73: 606-613.
- March, J., & Simon, H. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Sen, A. 1992. *Inequality Reexamined*: Harvard University Press.
- Simon, H. 1947. *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Simons, R. 1995a. Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*: 80-88.
- Simons, R. 1995b. *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.

NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.
2. El termino "goal congruence" es comúnmente aceptado en la literatura de Sistemas de Control de Gestión (ver, por ejemplo, el libro clásico de Anthony, R y Govindarajan, V, Management Control Systems, 2003).