

La culpa fue del cha-cha-chá

JOSÉ MANUEL CASADO, socio de Talent & Organization Performance de Accenture

No sé si recuerda, amigo lector, esa canción del grupo español de rock llamado Gabinete Galigari que decía algo así como que "la culpa fue del cha-cha-chá que me volvió un caradura por la más pura casualidad". ¿Si? Pues al final va a resultar que los responsables de la crisis son unos caraduras casi por causalidad, cuyas raíces etiológicas, habría que buscar en la codicia exagerada propiciada quizá por un sistema de compensación mal pergeñado.

El 30 de enero de 2009, el alcalde de Nueva York, Michel Bloomberg, ex empleado del mítico y conocido broker Salomon Brothers, aseguraba que el año pasado las empresas de Wall Street perdieron 47.200 millones de dólares (unos 36.000 millones de euros). Mientras tanto, los directivos de entidades financieras de Estados Unidos se otorgaron en concepto de *bonus* la nada

despreciable cantidad de 20.000 millones de dólares (15.200 millones de euros), casi la mitad de las pérdidas, concretamente el 47,2 por ciento de las pérdidas de los bancos.

Con este preceder hasta la justificación fácil y demasiado utilizada de atraer y retener talento, se hace trizas; no solo porque no haya relación entre resultados y salarios sino, también, porque los denominados talentos (aunque aquí habría que tildarlos de "espabilaillos") se han forrado, mientras que son en gran parte responsables de haber sumido al mundo en la que parece una de las mayores crisis de la historia.

Este hecho fue el que provocó que, el recientemente electo presidente de los Estados Unidos, en una reunión con los medios de comunicación en la Casa Blanca, y justo un día antes que el Sr. Bloomberg anunciase que las entidades financieras habían perdido en 2008, sentenciara que "esto es vergonzoso" y añadiera que estas dudosas actuaciones son "el colmo de la irresponsabilidad" al autoconcederse esas gratificaciones en un momento en que la mayoría de las instituciones estaban al borde del colapso y cuando al mismo tiempo dichas entidades por bocas de sus adinerados directivos "estaban pidiendo al contribuyente que les ayudaran a mantenerse en pie". Es más, unos días después, justo el miércoles 4 de febrero, Obama sentenció que el sueldo máximo de los ejecutivos de las empresas que reciban ayudas gubernamentales no podrá superar los 500.000 dólares anuales.

Son ya muchas las entidades de supervisión, especialistas y analistas de todo el mundo los que coinciden en señalar

que los mecanismos de compensación para la alta dirección y algunas funciones críticas del sistema financiero (por ejemplo *traders*) han tenido un peso muy relevante como factores desencadenantes de la crisis actual.

Es evidente que la existencia de esquemas de incentivación que asocian la obtención de un *bonus* al volumen de ingresos y consideran de forma secundaria el riesgo inherente a esa "venta", se encuentran en el epicentro de la denominada crisis *subprime*.

Si no pregúntele al famoso ex profesor del IESE, D. Leopoldo Abadía, quien con 75 años tiene a su reciente libro "La Crisis Ninja y Otros Misterios" entre los tres primeros del ranking nacional de superventas. Para el viejo profesor, el detonante de la crisis podría residir en el hecho de que a cada gestor comercial del sector financiero se le pagaba más por el número de hipotecas y créditos que por la calidad de los mismos; de ahí lo de NINJA que significa: *No Income, No Jobs, no Assets*; o lo que es lo mismo, prestar dinero a personas sin ingresos fijos, sin empleo estable y sin propiedades; es decir, sin garantías de que te lo devuelvan.

El elevado peso de los incentivos a corto plazo sobre la compensación de determinadas funciones no ha favorecido la toma de decisiones orientadas a la creación de valor en el medio y largo plazo. Los esquemas de incentivación vigentes en la mayoría de las compañías, en muy raras ocasiones han tenido en cuenta que, decisiones con consecuencias aparentemente óptimas sobre los resultados anuales, pueden tener consecuencias funestas para la compañía a dos o tres años vista. Ello



ha favorecido que los comportamientos de algunos ejecutivos hayan estado presididos por la máxima que afirma que "en el largo plazo estaremos todos muertos" y, desde luego, también en el "más vale pájaro en mano que ciento volando"

Además, la búsqueda de la objetivación para medir el grado de cumplimiento de los resultados ha eliminado el análisis de valores y comportamientos como un factor a considerar para determinar el nivel de desempeño. Podemos decir que ha primado "lo que consigo" versus "lo que consigo+cómo lo consigo". En el caso de la alta dirección, la utilización de indicadores de creación de valor en términos relativos (por ejemplo, en relación a una cesta de competidores), ha propiciado que algunos comités de dirección reciban sustanciosos *bonus* cuando objetivamente están destruyendo valor para los accionistas; por lo que en vez de *bonus* deberían haber recibido "*malus*".

Quizá por ello hasta el mismísimo Obama va a intervenir en determinar los sistemas de regulación y ya tiene un borrador denominado "Un marco para estabilidad financiera", en el que uno de sus apartados es el control de la remuneración de los directivos de las empresas financieras.

Toda esta situación nos lleva a que la economía, y con ella la gestión empresarial en general y el salario de los directivos en particular, deba regirse por nuevas reglas y por un sistema de compensación que contemple un incremento del peso de los incentivos a largo plazo, que considere la introducción de comportamientos ligados a la correcta gestión del riesgo como indicadores del nivel de desempeño, que vincule los objetivos de venta y riesgo generado, que establezca nuevos indicadores para evaluar la creación de valor y en el que al máximo nivel ejecutivo se le aplique el diferimiento –a un plazo de tres o cuatro años– del cobro

de una parte del *bonus* anual para evaluar el impacto de las decisiones que toman en un marco temporal mayor.

La gravedad de la situación generada ha llevado a que compañías afectadas, organismos reguladores –por ejemplo, la FSA (*Financial Services Authority*) o la SEC (*Securities and Exchange Comisión*)– y especialistas como los que trabajamos en las áreas de talento y organización, estemos buscando fórmulas para establecer un nuevo marco de referencia que deberá establecer un conjunto de mejores prácticas y recomendaciones que deberán actuar como guía (cuánto de obligatoria está por ver) para establecer nuevos esquemas de compensación que mesuren la codicia humana y erradiquen a los caraduras de nuestra canción para que no vuelvan entonar con rostros fingidos de inocencia, pero con el dinero en sus acaudalados bolsillo, el son de que "la culpa fue del cha-cha-chá". ▲

LABORALIA
27 a 29 de mayo
2009
Feria Valencia

PREVENCIÓN
ERES TÚ

FERIA INTEGRAL
DE LA PREVENCIÓN,
PROTECCIÓN,
SEGURIDAD
Y SALUD LABORAL

Teléfono: 902 747 280 · Fax: 902 747 233 · www.feriavalencia.com/laboralia



www.feriavalencia.com · feriavalencia@feriavalencia.com · tel.: (0034) 902 74 73 30 · fax: (0034) 902 74 73 45

