

Comités de Compensación

Ignacio Fernández R. ¹

Dentro de los efectos mundiales derivados de los engaños de algunos directivos de las empresas Enron y Worldcom, se observa el conflicto de intereses que enfrentan los ejecutivos máximos de las empresas, al estar ligada su compensación individual a los resultados bursátiles y financieros dependientes de su gestión.

En Enron, los resultados de la empresa fueron distorsionados para mantener un valor bursátil de la acción que permitiera a los ejecutivos hacer uso de sus opciones de acciones (stock options). Ante el conflicto moral de si decidir en función de los intereses organizacionales o los intereses personales, no hubo duda: se optó por lo individual. Surge la pregunta de si la codicia y el "éxito" personal son motivadores más relevantes que la responsabilidad corporativa, los compromisos organizacionales y con el personal propio, y todos aquellos motivadores trascendentes o de satisfacción descritos por Maslow y Herzberg. Al respecto es interesante releer un "viejo" artículo de McClelland de 1976 donde plantea que el poder es el gran motivador (Harvard Business Review, volumen 81, N° 1, Enero 2003).

Los hechos señalados generan varias preguntas: ¿quién debe determinar las estructuras y niveles de compensación de los ejecutivos?, ¿qué variables se debe considerar para los incentivos variables?, ¿cuán manipulables por el management de una empresa son los resultados de una empresa para obtener los beneficios individuales?, ¿se debe mantener y regular la herramienta de stock options?, ¿qué otras formas de compensación deben existir para los ejecutivos?, ¿es posible que un ejecutivo quintuple su renta anual gracias a los beneficios variables?. En síntesis, ¿qué está funcionando mal en la determinación de la compensación ejecutiva?.

Cualquier sistema de gestión de compensaciones para que cumpla los efectos de alinear a las personas con las metas organizacionales, pagando según las responsabilidades y resultados del cargo y a un nivel competitivo razonable en función del mercado comparativo, debe ser un sistema institucionalizado, es decir, deben ser parte de instancias organizacionales de toma de decisiones y contar con herramientas formales de administración, cuyo diseño no dependa de los ejecutivos de turno. Ellos deben administrar el sistema de compensaciones, más no determinar las remuneraciones, beneficios e incentivos variables propios. Es evidente que no se puede ser juez y parte.

Las compensaciones deben ser una responsabilidad de los Directorios de cada compañía, por sus efectos de motivación y de direccionamiento al logro de las metas organizacionales, y por sus posibles efectos negativos de rotación lamentada y costos de personal crecientes no asociados a rentabilidad,

Es tarea de los directores la definición de los sistemas de compensación de los ejecutivos, para lo cual es recomendable incorporar una práctica institucional extendida en varias empresas europeas y estadounidenses: la creación de un Comité de Compensación especializado, independiente del management de la compañía, y que asesora al directorio en estas importantes decisiones.

Este comité está habitualmente integrado por al menos 2 directores de la empresa, un consultor externo de compensaciones, y los gerentes general y de recursos humanos como proveedores de la información específica que se requiere analizar. Proveer la información de mercado, el análisis de benchmarking, y la recomendación experta de composición de sistemas de remuneraciones dinámicos es responsabilidad del asesor externo de compensaciones. Las decisiones de compensaciones no son delegadas en este Comité, sino que las recomendaciones son presentadas por los directores delegados al

¹ Director Ejecutivo de PROSEL y Profesor Titular de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Directorio, para que éste resuelva. Los temas abordados por el Comité de Compensación son la determinación del nivel de remuneración de cada ejecutivo de primer y segundo nivel, la composición de la estructura de compensaciones, los criterios para el pago de incentivos variables, el monto del mismo, los beneficios asociados al cargo, y otras estrategias de retención de personal clave.

Si bien para la administración general de las compensaciones se usa una estructura salarial única, cuyo supuesto es que existe un tipo de motivación generalizada y compartida por todo el personal, a nivel de ejecutivos este concepto está cambiando, diseñándose estructuras personales de compensación en función de la motivación individual de cada ejecutivo. Es lo que hemos llamado *compensación emocional*, es decir, cada ejecutivo, desde su marco personal de valoración, requiere ser recompensado con aquello que le provoque mayor satisfacción psicológica. En otras palabras, el análisis excede largamente lo económico y salarial, y está en un estadio superior relacionado con la satisfacción personal, el sentirse valorado y respetado, y la calidad de vida. Son las estrategias de retención y desarrollo las que se están adaptando a los ejecutivos y personas claves, y no al revés.

La responsabilidad del directorio sobre las compensaciones ejecutivas está asociado a la gestión del talento dentro de las empresas, pues se asume que son los ejecutivos y las personas claves quienes concentran el capital intelectual de una organización. Con las estrategias de retención de talentos se busca asegurar su desempeño exitoso, su mantención en la organización, y el compromiso de quienes son responsables de la mayor generación de valor para una organización.

En Chile, los Comités de Compensaciones son prácticamente inexistentes como instancia independiente y a nivel de directorio. Las pocas experiencias que existen se centran en comités internos de compensación, dependientes del gerente general o de recursos humanos, cuya función es actualizar las evaluaciones de cargo y la estructura de remuneraciones, decidir sobre los aumentos salariales, y manejar los problemas producidos por la renuncia de personal que se considera clave.

Dentro de la tendencia mundial de profesionalización de los gobiernos corporativos y su práctica de establecer comités de directores responsables de los temas fundamentales para las empresas, las compensaciones ejecutivas representan uno de los pilares básicos, pues es en el Comité de Compensación donde se discutirá cómo quiere la empresa motivar y alinear a sus ejecutivos, cómo persuadirlos de poner su talento y experiencia al servicio de la organización, cómo asignar y controlar los costos de personal, y, en definitiva, qué valor darle a las personas mediante su contribución a los resultados empresariales.