



## CONTABILIDAD Y CONTROL

# El perverso incentivo de las métricas de rendimiento

Por Natàlia Cugueró-Escofet y Josep Maria Rosanas

**U**n caso hipotético pero muy real. Aprovechando la política de incentivos de su banco, un comercial se propone conseguir un suculento bonus y el reconocimiento interno colocando tantas hipotecas como pueda. La entidad, satisfecha con sus resultados, le retribuye generosamente.

Pero cuando la economía se tuerce y los clientes no pueden hacer frente a sus **hipotecas**, el banco cae en la cuenta de que muchas de ellas nunca deberían haberse aprobado.

¿De quién es la culpa? ¿Del comercial, que recibe incentivos para aprobar hipotecas de alto riesgo? ¿O de la dirección, por emplear **métricas de rendimiento** rígidas que alientan un comportamiento de riesgo?

En un artículo publicado en *Journal of Business Ethics*, Natàlia Cugueró y el profesor Josep M<sup>a</sup> Rosanas, ambos del IESE, se decantan por lo segundo al señalar las limitaciones éticas de las métricas.



A la hora de evaluar el rendimiento de los empleados, la tendencia es emplear modelos formales cada vez más sofisticados. Sin embargo, Natàlia Cugueró y Josep M<sup>a</sup> Rosanas advierten de los peligros del modelado y las métricas rígidas. ¿Su consejo? Recuperar los métodos informales de control.

### LOS NÚMEROS NO LO SON TODO

¿Cómo evaluar a los empleados, entonces? En los últimos años, las empresas han optado por el uso de métricas rígidas, como los **indicadores clave de rendimiento** o el cuadro de **mando integral**. El caso es que dichas métricas no tienen en cuenta factores como la confianza o el sentido común y, en consecuencia, se subestiman por defecto la discreción directiva y la profesionalidad. Todo lo cual puede causar graves problemas a largo plazo.

En su artículo, Cugueró y Rosanas estudian los efectos de la excesiva dependencia de los criterios de evaluación formales. El más perverso, la **tendencia a “engañar al sistema”** en perjuicio de la empresa.

¿La solución? Más flexibilidad. Los directivos deben dar un respiro a las métricas de rendimiento y fijarse en la **“justicia informal”**.

En este sentido, concluyen que la apuesta por el uso exclusivo de evaluaciones formales ha sido un error, hasta el punto de que muchas empresas y países aún lo están pagando.

Cuando falla la “justicia formal” derivada de los sistemas formales, la “justicia informal” puede cubrir

ese vacío de dos maneras: sirviendo de correctivo cuando las métricas no funcionan y presionando para cambiar el sistema formal y alinear mejor los intereses de empresa y empleados para prevenir futuras crisis.

## UN CAMBIO PERNICIOSO

Hubo un tiempo en que el rendimiento se evaluaba mediante una combinación de **objetivos formales** y **controles informales** (cultura de la empresa, discreción directiva, relaciones personales, etc.). Pero la literatura sobre el control de la gestión fomentó métodos cada vez más sofisticados.

Se pasó a medir el rendimiento mediante una serie de indicadores objetivos vinculados a la agenda estratégica de la empresa, lo que se conoce como el método del cuadro de mando integral. Mientras, las evaluaciones informales quedaban en gran medida relegadas.

Así, un directivo de un banco español de tamaño medio que se opuso a las prácticas de riesgo en la concesión de hipotecas fue “promocionado” a un puesto mejor pagado, pero sin ningún poder de decisión. En otro caso, un consejero experto en contabilidad prefirió callar sobre la existencia de activos sobrevalorados en un gran banco porque la retribución de todo el consejo dependía de la rentabilidad y no quería granjearse la enemistad de sus compañeros.

Los resultados fueron catastróficos para los bancos, algunos de los cuales fueron rescatados para evitar el colapso financiero. El sistema de retribución e incentivos que habían instituido llevó a los empleados a asumir comportamientos de riesgo y tomar decisiones que perjudicaban a sus entidades.

## DE VUELTA A LA FLEXIBILIDAD

Cugueró y Rosanas sostienen que no se trata simplemente de que las empresas se equivocaran con las métricas. Ningún conjunto de métricas puede prever

todas las contingencias posibles. Los **sistemas de evaluación rígidos** pueden desmotivar a los empleados que realmente velan por el interés de su empresa, llevándoles a dejar la empresa o buscar su propio beneficio cuando ven que se premia a los demás.

Los autores consideran que ha llegado el momento de reintroducir los métodos informales en el control de la gestión. Y eso implica emplear métodos de motivación y evaluación menos reglamentados, invertir en los empleados para que tengan a bien el éxito de la empresa y dar más importancia a la discreción y el sentido común en las evaluaciones. En definitiva, reconocer los límites de las métricas.

Entre los indicadores informales destacan conceptos como la **ética del trabajo**, así como la **cultura de la empresa** y la **actitud de la dirección** hacia los subordinados.

Estas prácticas blandas se han de aplicar en el marco de lo que los autores denominan “justicia informal”, un entorno en el que los directivos corrigen instintivamente las deficiencias de las métricas formales y no tienen reparos para sugerir mejoras.

## SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Los autores resumen los sistemas de control de gestión formales en cuatro casos protagonizados por bancos españoles, una empresa de TI y cadenas de moda. Después definen qué es “justicia formal” y “justicia informal” y estudian la presencia o ausencia de ambas en su análisis. Plantean que la “justicia informal” es fundamental para corregir una situación injusta y, por ello, más eficaz para el desarrollo ético de la empresa a corto y largo plazo.

---

## EL AUTOR

**Josep María Rosanas** es Profesor Emérito del Departamento de Contabilidad y Control del IESE Business School. Es Doctor en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya, Doctor of Philosophy (Management) por Northwestern University y MBA por IESE, Universidad de Navarra. Sus áreas de especialización son: sistemas de contabilidad de costes, sistemas de control de la gestión, economía de la organización y teoría de dirección y organización.