

■ Bastante se ha hablado en estos días, a partir de casos de prácticas corporativas cuestionables, respecto del rol que pudiesen tener los incentivos variables en el comportamiento de las compañías y en particular comportamientos al margen de la ley o al menos de dudosa equidad.

La experiencia de 25 años observando el comportamiento de ejecutivos, más una experiencia previa anterior como tal, me permite concluir que efectivamente hay dos tipos de situaciones en las que el sistema para establecer incentivos en las compensaciones de los ejecutivos puede llevar a riesgos de comportamiento antiético.

La primera se refiere a la fijación de objetivos inalcanzables para la realidad del mercado en el período en el que se piden lograr. Me ha tocado conocer casos como el de un ejecutivo español y domiciliado en España, que pidió a su línea de dependencia en Chile que aumentara los ingresos de una línea de productos

MIRADA PÚBLICA



Rafael Rodríguez

PRESIDENTE SEMINARIUM
PENRHYN INTERNATIONAL

De metas y objetivos para ejecutivos

financieros de retail en un X%, cifra que era más del doble de lo que los ejecutivos locales pensaban se podía alcanzar como máximo; resulta que a mitad del año en cuestión el aumento de los ingresos correspondiente no llegaba a la mitad de lo que había quedado establecido en la meta; entonces los ejecutivos desesperados por no perder no sólo el bono sino que quizás también el trabajo, decidieron aplicar un aumento en el cobro de comisiones sumamente cuestionable a toda la cartera y que permitía alcanzar las metas -a costo de los clientes y de la relación de estos con la institución financiera-, pero nunca tanto como para que se notara en fuga de clientes, sin embargo en suficiente medida para alimentar al caudal de sensación de abusos de empresas con sus clientes una vez más. Ejecutivos chilenos tranquilos por el año y el ejecutivo español feliz de haber logrado sus altos bonos asociados a conseguir un aumento en los ingresos

y la rentabilidad significativamente mayor que lo histórico.

La otra situación de alto riesgo es cuando los incentivos son tan altos que puedan llevar a corromper al ejecutivo en cuestión; aquí hay varios ejemplos conocidos internacionalmente y en Chile el quizás más conocido sea el de La Polar. Cuando se ponen incentivos tales que el premio equivale a varias veces lo que el ejecutivo podría ahorrar en una vida de trabajo honesto, la tentación opera en forma automática y el fin de conseguir los propios objetivos a cualquier costo es un resultado bastante esperable.

Cuando los incentivos son tan altos hay un alto riesgo a que puedan llevar a la corrupción

Existe sin embargo un contrafactual en este caso: la industria de *venture capital* usa en forma extensiva mecanismos de incentivos variables muy agresivos y no es que los proyectos financiados por esos inversionistas se distingan por ser famosos en su actuar antiético, pero la verdad es que en esos casos la probabilidad de seguir con vida en el negocio a los tres años es tan baja, que el valor esperado del retorno elevado es la justa recompensa a la baja probabilidad de generar un negocio exitoso; a lo cual es necesario agregar que los inversionistas ejercen un control de las actividades mucho más cercano y conectado a la generación de verdadero valor en el largo plazo, la única divisa que se puede vender posteriormente.

Por tanto, para ayudar a evitar comportamientos antiéticos de sus ejecutivos evite fijar metas inalcanzables por una parte y por otra, compensaciones variables demasiado generosas.

■ Para nadie es desconocido que en Chile han decaído la inversión y el desarrollo de proyectos, principalmente en minería y energía, o al menos sus procesos de aprobación e implementación son bastante complejos. Las razones pueden ser variadas: reducción de precios de los productos, mayores costos de producción y demandas sociales, procesos de evaluación demasiado extensos y mercados externos deprimidos. A esto se suma el menor crecimiento del país, que no tiene perspectivas claras de repuntar en el futuro cercano.

Todo esto hace pensar que el desarrollo de Chile se verá afectado directamente, y que, al final, impactará a las personas. Ya se pueden observar menores oportunidades de trabajo estables. El Estado tiene cada día más restricciones presupuestarias y menos recursos. Diferente es la situación del mundo

TRIBUNA LIBRE



William Gysling

SOCIO HAYES&CO

Desarrollo: inversión privada e inversión pública

privado, donde pareciera que el tema de la disponibilidad de capital no es tan restrictivo.

En este contexto, no se puede perder de vista el objetivo común para el país: generar desarrollo; un objetivo que tiene que ser de todos, sin colores ideológicos ni políticos.

Con miras a este fin, la unión de los privados con el Estado en la generación de oportunidades de inversión y desarrollo de proyectos es una alternativa virtuosa que puede satisfacer las debilidades de ambas partes.

El mundo privado, con recursos y experiencia, junto al Estado, que tiene un rol regulatorio y vela por el cumplimiento, pueden cooperar para generar oportunidades que, si trabajaran cada uno por su lado, sería más complejo desarrollarlas.

Pero para esto se necesitan ciertas definiciones por parte de las empresas, como decisión,

perderle el miedo a relacionarse con el Estado o con los privados, dejar de lado trabas políticas o ideológicas, y un alineamiento real en todas las instituciones involucradas.

Los momentos de crisis son oportunidades, pero para tomar decisiones hay que atreverse y confiar, y por sobre todo, asumir un fin común, que no es más que nuestro país, su gente y su desarrollo. Esto pasa por dejar de perseguir la sola obtención de ganancias de la forma más rápida, y de orientarse a ser sólo un controlador, en vez de un jugador activo.

Si cada uno pusiera su parte y sus fortalezas, como ocurre principalmente en Europa, en base a relaciones colaborativas, probablemente ganarían todos y, principalmente, la gente, que es la que hace al país. Así, los discursos pueden ser más certeros y no quedar sólo en promesas.

DF.cl

LO MÁS LEÍDO

1. Disminuir los registros y ampliar viviendas sin IVA entre cambios tributarios que se presentan hoy
2. Lo peor no ha pasado según BBVA: "Imacec de diciembre y enero serían inferiores al 1%"
3. CChC pone paños fríos a precisiones del gobierno en IVA a viviendas: "El impacto será marginal"
4. Entel, Movistar y Claro refuerzan su oferta de datos para prepago ante mayor competencia
5. Anglo American reestructura negocio global y recortará a 50 mil sus puestos de trabajo por caída de commodities
6. Bancos de inversión manifiestan al gobierno preocupación por baja capitalización de Codelco
7. Schrodgers se suma a crecientes voces que anticipan fin del colapso de los emergentes

CORREOS

LOS CORREOS DEBEN DIRIGIRSE AL MAIL buzondf@df.cl EL DIARIO SE RESERVA EL DERECHO DE SELECCIONAR, EXTRACTAR, RESUMIR Y TITULAR LOS CORREOS PUBLICADOS.

Familia, empresa y formación moral

Señor Director:

La comisión propuesta por la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC), que buscará realizar un aporte al mejoramiento de los estándares éticos en el medio empresarial, es una buena oportunidad para enfrentar las malas prácticas que hemos presenciado durante el 2015 en el ámbito político y empresarial. Sin olvidar, que en última instancia las responsabilidades son siempre individuales, lo cual no implica desconocer la influencia que ejercen en nuestro comportamiento ciertas instituciones, como la familia o la universidad.

Que los padres sean los primeros educadores implica, entre otras cosas, que ellos son responsables de la formación moral de sus hijos, al menos hasta cierto límite y/o edad. Si bien no podemos culpar a los padres de los actos propios de sus hijos, no es menos cierto que la presencia de padres preocupados de formar adecuadamente la conciencia moral de

sus hijos minimiza el riesgo de actuar mal. Del mismo modo, en aquellas universidades que preparan a los futuros hombres y mujeres de negocios, para ser unos "winners" a cualquier costo, aumenta el riesgo de que estos actúen moralmente mal. Si no se enseña que la ética está en el ADN de los negocios, la probabilidad de actuar inmoralmemente es alta.

No culpemos al "modelo" de las malas prácticas, preocupémonos más bien de formar rectamente nuestra conciencia moral y de fortalecer a la familia. Esto es el mejor antídoto para la corrupción.

EUGENIO YAÑEZ
ACADÉMICO UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ
VOCERO VOCES CATÓLICAS

Derechos de los niños

Señor Director:

Las niñas y niños son titulares de todos los derechos que garantiza la Declaración Universal de Derechos Humanos y las convenciones y tratados a los que Chile ha adherido.

No obstante, a la luz de los resultados de la última Casen, la infancia es sin lugar

a duda el grupo que manifiesta mayores condiciones de pobreza y exclusión. Asimismo, al analizar la realidad de adultos y jóvenes infractores de ley en sendos estudios apoyados por Fundación San Carlos de Maipo, hemos podido detectar que cuando existen condiciones de exclusión en edades tempranas, surgen factores de riesgo que potencian conductas antisociales y desencadenan trayectorias delictivas.

Por ello junto con la declaración por parte del gobierno de un presupuesto 2016 "centrado en las personas", el anuncio del envío al Congreso del Proyecto de "Sistema de Garantías de Derechos de la Infancia" parecía ser un primer paso altamente necesario de priorización en materia de políticas públicas.

Sin embargo, al revisar la iniciativa enviada a la Cámara, observamos que se congelan o reducen recursos destinados a aspectos claves de cobertura estructural.

El contar con un mandato de austeridad no tiene por sí mismo que significar congelar aquellas partidas que son relevantes para impactar positivamente en la realidad de la infancia vulnerada,

más bien dirige el desafío de avanzar en programas eficientes, de calidad, con evidencia de impacto. A la vista de los antecedentes queda de manifiesto que no hay avances significativos en reducir las brechas existentes en estos grupos prioritarios de mayor vulnerabilidad. Es por ello que en el día internacional de la declaración de los derechos humanos instamos a la sociedad y en particular al Estado a hacerse cargo de reducir las brechas en materia de infancia que afectan a más de un millón de niños que nacen en pobreza y exclusión para poder sostener que nuestro compromiso es efectivo y no queda en el ámbito de las declaraciones.

MARCELO SÁNCHEZ
GERENTE GENERAL DE FUNDACIÓN
SAN CARLOS DE MAIPO

Elemental

Señor Director:

Sabemos dónde se cometerá el crimen. Sabemos el día y la hora en que se cometerá. Sabemos quiénes lo cometerán. Pero no podemos resolver el abstruso misterio de la violencia en los estadios. ¡Sherlock, revuélcate en tu tinta!

GABRIEL GUILOFF