

# Las modas en la gestión de empresas



Pablo Maella  
Profesor  
colaborador  
de Esade y socio-  
director de  
D.O. Consultores

¿Qué es mejor para una empresa, pagar variable en función de objetivos o sólo un salario fijo? Si nos atenemos a lo que suelen decir los libros de gestión, lo mejor es pagar variable porque de este modo se consigue que las personas se esfuercen más y consigan mejores resultados. Por tanto, el manual del buen gestor nos dice que la retribución variable es la que produce mayores ganancias. Sin embargo, hay organizaciones que pagan únicamente salario fijo y obtienen beneficios significativos.

Pfeffer y Sutton en su libro "El fin de la superstición en el management", donde se expone con mayor profundidad el tema que estamos abordando, cuentan el caso de los agentes de la CIA. Como el objetivo de su trabajo era obtener la máxima información posible, se acordó otorgar un incentivo variable por informe entregado. El resultado fue que se incrementó el número de informes pero disminuyó mucho la calidad y la veracidad de dicha información, por lo que acabaron retirando la política retributiva y volviendo a su anterior esquema basado en el fijo. Este es un ejemplo donde el variable no aportó resultados positivos.

## Los mejores

Vayamos a otra cuestión. ¿Hay que fichar a los mejores talentos o no? Si cogemos nuevamente el libro del buen gestor, nos dirá que el talento es la pieza fundamental de la competitividad de la empresa y que por tanto hay que hacer todo lo posible para captar y retener a los mejores. De hecho, se habla de la existencia de una "guerra por el talento" entre las empresas. Sin embargo hay organizaciones que tienen a los más capacitados y no son los que mejores resultados obtienen, y me remito al Real Madrid de los galácticos por poner un caso cercano. Otros equipos como el Zaragoza y el Valencia, con menos estrellas, ganaron los campeonatos en los que participó el club merengue.

Finalmente, ¿es más beneficioso para la empresa una alta o una baja rotación? El manual dice que una baja rotación es mejor porque permite retener dentro de la empresa el conocimiento de las personas, y además la rotación implica generar costes de selección, formación y productividad. Pero ¿cómo es que hay organizaciones con una alta rotación y buenos resultados de negocio como es el caso, por ejemplo, de algunas consultoras y despachos de abogados?

¿Qué nos dice todo esto? Estas situaciones, como otras tantas que no hemos tratado nos relevan que no hay prácticas de gestión mejores ni peores, que las llamadas *mejores prácticas* que nos muestran los manuales no son siempre eficaces para todos los casos. Claro que hay empresas que funcionan muy bien pagando variable, captando el talento, y gestionando la rotación, pero hay otras que no lo hacen y también obtienen resultados favorables.

## Resultados

El problema de todo esto es que lo que se consideran las mejores prácticas, que han demostrado su eficacia sólo en determinadas situaciones, se terminan poniendo de moda entre las personas que gestionan las empresas, y muchos las aplican sin cuestionarse críticamente si realmente, en su situación y en su compañía, esas políticas aportan resultados de negocio a la organización.

Las políticas de gestión no funcionan universalmente, sino particularmente, en cada caso y en cada situación. Aunque el ejercicio físico en general es bueno para la salud, a nadie, en su sano juicio, se le ocurriría correr una maratón si tuviera serios problemas en la rodilla.

**Menos modas y más espíritu crítico  
y consistencia entre la estrategia  
de negocio y las prácticas de gestión,  
que no todo sirve siempre, por mucho  
que lo diga el manual de las mejores  
prácticas**

Por tanto, menos modas y más espíritu crítico y consistencia entre la estrategia de negocio y las prácticas de gestión, que no todo sirve siempre, por mucho que lo diga el manual de las mejores prácticas.