

Cómo ofrecer más, pero sin aumentar el gasto

Claudio Sapelli
Faro UDD



En las empresas hay frecuentemente una discusión respecto a si pagar un salario fijo o dar incentivos por desempeño. Estos últimos no son adecuados para todos los trabajadores, ni para todas las empresas. Y su diseño es particularmente complejo. Está el tema de cómo definir qué se espera de cada persona, y cómo medirlo. Más aún, un esquema de incentivos puede resultar inútil si la meta se fija mal. Por ejemplo, si se la fija demasiado baja y es fácil de alcanzar. En ese caso, no son incentivos por desempeño, sino que parte del salario fijo. Algo así pareciera ocurrir con los “incentivos por desempeño” del gobierno, que en realidad no lo son.

Pero más allá de la dificultad de su diseño, la existencia de un adecuado esquema de incentivos es clave en cualquier organización. Al respecto la pregunta clave es si los incentivos que enfrentan los actores son los adecuados. Para ello no solo hay que examinar los incentivos internos a la organización, sino también los externos (como la competencia). Cuando hay problemas en un sector, en muchos casos los analistas se saltan esta discusión y recomiendan que para solucionar los problemas del mismo se requiere aumentar su presupuesto. En muchos casos, este diagnóstico es erróneo.

Por ejemplo, en el área de educación existen muchas instancias en que está demostrado que el aumento en el gasto no logra los objetivos buscados. El problema central radica en que los incentivos que enfrentan los actores del sistema (las escuelas, sus directores, los profesores, los papás, los niños) no son los adecuados. Y si no lo son, un aumento en el presupuesto no resuelve nada. En educación, en Chile teníamos más o menos resuelto este problema hasta las reformas del gobierno de Bachelet II. Por lo que un objetivo importante sería reponer los incentivos que se descartaron entonces, como la importancia de la competencia por alumnos para generar incentivos adecuados a los actores.

Desde Adam Smith sabemos que no hay nada que corra más los incentivos que enfrentan las organizaciones que la falta de competencia. Ante esto, el gobierno se ha plantado frente a la sociedad, erróneamente, generando monopolios por todos lados. ¿Quiere educar a su hijo y recibir fondos fiscales? Pues le haremos muy difícil que haya una alternativa a la escuela pública más cercana. ¿Quiere mantener su salud con financiamiento fiscal? Pues pondremos fuertes trabas a que el sector privado surja como una alternativa viable. Pero dar esas alternativas puede ser fuertemente costo-efectivo para lograr un cambio en lo que se le entrega a la población, sin sustancialmente aumentar el presupuesto. En momentos de austeridad fiscal, encontrar formas de aumentar la oferta de servicios a través de cambios en los incentivos que enfrentan los actores parece un objetivo importante.