

Herath, H. S. B., Bremser, W. G., y Birnberg, J. G. (2019), en su artículo [Team-based employee remuneration](#), publicado por Accounting Research Journal, 32(2), 252-272, concluyeron: “(...) *As emphasized in the Svenska Handelsbanken case and Allen and Kilmann (2001), the proposed model considers managers across all value chain functions involved in jointly selecting the group targets and weights. This is a departure from the traditional BSC approach to setting weights for KPIs, where it is not jointly selected but imposed by the CEO. The proposed model is novel in several ways. First, the input from all value chain functional managers involved in implementing an organizational strategy is explicitly considered, minimizing “defend your own turf” attitudes. Second, the model facilitates determining group weights across the entire value chain that can be used in team-based bonus formulas which is a departure from the individual manager weights in Herath et al., 2010. Third, the model can be applied in novel ways, for example, to operationalize group performance measurement and rewards as suggested in the BBM article. Teamwork is seen as a suitable way to organize labor. Our article operationalizes the linkage between performance and strategy at a group level across a firm’s functional boundaries using a collaborative approach for BSC group targets and weights that can be used in bonus allocations. (...)*”

El principal activo de toda empresa no está reflejado en el balance: sus funcionarios, tanto los vinculados directamente como los que laboran todo el día en la entidad o para

la entidad, aunque estén contratados a través de otra, personas que en el contexto del IR (*Integrated Reporting*) se identifican como el capital humano.

Hoy está establecido que junto al salario hay otros elementos de satisfacción de los empleados. Por ello se suele hablar más ampliamente, por ejemplo, de beneficios. Las prestaciones extralegales son parte de éstos. La política respecto de la gestión del recurso humano puede ser muy importante si es justa y estimulante. Si por el contrario discrimina y no sabe captar los esfuerzos puede ser un factor de mal ambiente que promueva bajo interés en querer ser contratado por la entidad y gran deseo de salir de ella.

El artículo plantea la conveniencia de evaluar los equipos en lugar de centrarse en los individuos. Hay evidencia empírica que esta estrategia genera mucha más satisfacción y productividad. Cuando todos dependen de todos ya no se tiran rayo, sino que se auxilian para lograr sus objetivos. Esto fortalece las relaciones humanas generándose una actitud de solidaridad muy grande.

Obviamente la estrategia supone la construcción de adecuados grupos de trabajo. Si hay exceso o deficiencia de personas ello enturbiará el ambiente. En un caso habrá poca productividad y, en el otro, gran cantidad de reclamos. En la auditoría es muy importante saber integrar los equipos de cada encargo y es clave que todos entiendan que son responsables, aunque cada uno pueda tener roles diferentes.

Hernando Bermúdez Gómez