CIRCULO DE EMPRESARIOS

Retribución Variable

Una asignatura obligatoria

Álvarez Gálvez • Cervantes • Cortés
Isla Zapiraín/Lara Sanz • Martínez Garrido
Mazo/Prados • Vázquez-Pena Pérez
Villada Ruiz

Junio 1999

BOLETÍN 64

CIRCULO DE EMPRESARIOS

Boletín 64

Retribución Variable

Una asignatura obligatoria

Junio 1999

© 1999, Círculo de Empresarios
Serrano, 1, 4º • 28001 Madrid

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Los trabajos reflejan las opiniones de los colaboradores, sin implicar necesariamente identificación del Círculo de Empresarios con su contenido.

ISBN: 84-7114-835-8
Depósito legal: M-24.565-1999
Realización editorial: JPM Graphic, S.L. • Martínez Izquierdo, 7 - 28028 Madrid
Imprime: Gráficas Muriel, S.A. • Buhigas, s/n - Getafe (Madrid)
Precio de este volumen: 1.000 ptas.

Distribuye: **Grupo Mundi-Prensa**

- **Mundi-Prensa Libros, s.a.**/ Castelló, 37 - 28001 Madrid - Tel. 914 363 700
  Fax 915 753 998 - E-mail: libreria@mundiprensa.es - Internet: www.mundiprensa.com
- **Mundi-Prensa Barcelona - Editorial Aedos, s.a.**/Consell de Cent, 391 - 08009 Barcelona
  Tel. 934 883 492 - Fax 934 877 659 - E-mail: barcelona@mundiprensa.es
- **Mundi-Prensa México, s.a. de C.V.**/Río Pánuco, 141 - Col. Cuauhtémoc
  06500 México, D.F. - Tel. 533 56 58 - Fax 514 67 99
  E-mail: 101545.2361@compuserve.com

Índice

Introducción 7
Carlos Cortés

La retribución por competencias 11
Javier Álvarez Gálvez

La paga variable en IBM España 21
Manuel Cervantes

Nuevas tendencias en los sistemas de retribución variable 31
Alberto Isla Zapiraín y Mario Lara Sanz

Retribución variable 41
Juan Martínez Garrido

La retribución variable, componente esencial del escenario retributivo 51
Ignacio Mazo y Cristina Prados

La implantación de un sistema de retribución variable en Unión Fenosa 63
José María Vázquez-Pena Pérez

La retribución variable: ¿Por qué el salario fijo no es suficiente? 71
Lázaro Villada Ruiz

Introducción

CARLOS CORTÉS *

En el doble proceso de liberalización, por una parte, y de globalización, por otra, que viene experimentando la economía española desde hace algunos años, son muchos los factores que están cambiando en la vida de las empresas. La empresa aparece cada vez más como algo esencialmente dinámico, de cuya capacidad de adaptación al cambio depende, en buena parte, su capacidad para competir con éxito.

Si a esta consideración unimos la creciente atención que merece el capital humano como verdadero elemento diferenciador de la excelencia y la mediocridad, es fácil comprender la importancia que tiene la existencia de sistemas de compensación que respondan a dos premisas: consistir en una contraprestación justa del trabajo y adecuarse a las circunstancias que la empresa vive en cada momento y en cada mercado.

La cultura de la seguridad imperante en el mundo de las relaciones laborales ha llevado consigo, no sólo el principio de estabilidad en el empleo, sino también el de fijeza de las

---

* Presidente del Comité de Recursos Humanos del Círculo de Empresarios.

retribuciones, al margen de la situación económica y de los resultados empresariales. Ello comporta un elemento de «tranquilidad», ciertamente deseable, pero contiene elementos de notoria injusticia: no es justo que directivos y trabajadores no se vean compensados de modo extraordinario cuando los resultados de la empresa, merced a la tarea de todos, son extraordinarios; y no es justo que una contribución desigual a esos resultados sea compensada de forma igual. Si se está de acuerdo con esto, surge la pregunta: ¿qué ocurre cuando los resultados de la empresa son malos? Obviamente la perspectiva de lo que es justo o no, también es predicable del lado de la empresa: no es justo que la empresa, incluso con riesgo de su supervivencia, haga frente a un sistema en el que el trabajador no puede nunca percibir menos de lo que percibió en años anteriores.

Sin embargo, la lógica de estos razonamientos ha tardado en imponerse. Y lo cierto es que los sistemas de retribución variable que hoy se abren paso no son fruto solamente de reflexiones sobre la justicia de la retribución, sino que parten del reconocimiento de un papel del factor humano en los resultados, que no siempre fue reconocido.

Fue el estamento directivo quien dio los primeros pasos en este sentido. Una primera explicación puede estar en el hecho de que sea más fácil establecer una relación causa-efecto entre la gestión empresarial y los resultados, que es el caso del trabajo no directivo. A ello se une el fenómeno de una mayor permeabilidad a la cultura del riesgo por parte de los directivos. Sea como fuere, lo cierto es que esta limitación empieza

a estar superada. En la actualidad, cualquier dirección de recursos humanos moderna tiene como uno de sus cometidos básicos el arbitrar un sistema de compensación con una componente variable para toda la plantilla de la empresa.

No obstante, la realidad de la empresa en España dista mucho de presentar un panorama satisfactorio, ni en lo que concierne a la generalización del sistema ni en lo que atañe a la importancia que la retribución variable tiene en relación con la fija. Se está en un periodo que podría denominarse de implantación paulatina y de ensayo. Ésta es la razón del presente trabajo monográfico. El Comité de Recursos Humanos del Círculo, consciente de la importancia de este asunto y de la multiplicidad de fórmulas que se abren paso, dedicó una serie de sesiones a examinar experiencias concretas. El panel de quienes expusieron estas experiencias fue deliberadamente variado en cuanto al tamaño, índole de empresa y sector. Este trabajo reúne las experiencias explicadas.

El propósito de esta obra, pequeña en dimensión, pero importante en su contenido, es el de contribuir a un mejor conocimiento de experiencias innovadoras y, al propio tiempo, sensibilizar a la opinión en una materia compleja, digna, a juicio del Círculo de Empresarios, de ser compartida y estimulada.

La retribución por competencias

JAVIER ÁLVAREZ GÁLVEZ *

La retribución basada en las capacidades o retribución por competencias (RPC) es una de las innovaciones de compensación de más rápido crecimiento en los Estados Unidos en los últimos años. En 1985 cerca del 8% de las empresas americanas usaban algún tipo de RPC. En 1990 más de la mitad de las 1000 empresas del índice de la revista Fortune usaban en alguna parte de su organización un sistema de RPC. Este incremento en popularidad es atribuible en parte a la búsqueda de alternativas que las empresas americanas están realizando para recuperar su competitividad frente a Japón, Extremo Oriente y Europa. Como puede observarse, los sistemas RPC —que recompensan a los empleados por el tipo, la profundidad y la extensión de las capacidades y conocimientos que tienen— parece que presentan un brillante futuro y la evidencia indica hasta ahora que, con frecuencia, son sistemas efectivos tanto desde el punto de vista de los empleados como desde el de los empleadores.

---

* Director de Recursos Humanos de la División de Gestión de Activos y Banca Privada del BSCH.

Antes de entrar en el análisis de las ventajas e inconvenientes de un sistema RPC vamos a ver cuales son las distintas denominaciones y definiciones con que suelen presentarse. Así, existen habitualmente tres definiciones distintas pero que aluden a una única realidad:

— Retribución Basada en Habilidades: la retribución que viene determinada por las habilidades específicas relativas al trabajo, que un individuo adquiere, demuestra y aplica.

— Retribución Basada en el Conocimiento: la retribución que se determina por las credenciales y calificaciones del individuo.

— Retribución Basada en Competencias: la retribución que viene determinada por el grado en el cual un individuo demuestra conductas y atributos que son reconocidos como facilitadores de un desempeño con éxito.

En síntesis, bajo un sistema RPC los profesionales son recompensados por las competencias propias que pueden desarrollar más que por el trabajo que están realizando en un momento determinado. Así estos planes se fundamentan en una lógica diferente a la de los sistemas de retribución basados en el puesto de trabajo y en su valor para la empresa.

Las diferencias entre los planes RPC y otras formas de compensación son múltiples. Al nivel más básico resulta evidente que los sistemas RPC recompensan a la persona y no al puesto y, por tanto, son individualizados y diferenciadores. Otras características son:

— Los factores de retribución son las competencias adquiridas.

— La adquisición de capacidades es asesorada, motivada, evaluada y certificada.

— Los cambios en compensación no van unidos necesariamente a cambios de puesto.

— La antigüedad por sí misma no tiene peso retributivo.

— Hay muchas oportunidades para el desarrollo profesional y para conseguir mayores retribuciones.

Respecto al funcionamiento de los planes RPC, no existe una pauta única, pues estos planes en realidad se presentan de muy diferentes maneras y sería imposible actualmente pretender reducirlas a un modelo genérico. Sin embargo sí puede ser útil examinar cuál es el amplio espectro que pueden presentar. Para ello vamos a revisar las conclusiones de un estudio realizado en Estados Unidos entre 201 empresas que usaban estos sistemas en 1994.

En lo relativo a los factores de retribución (las unidades de competencia, definidas como el conjunto de habilidades, conocimientos o aptitudes agrupadas para presentar paquetes homogéneos retribuibles), su número varía de unas empresas a otras (desde 2 a 550) pero la medida es de 10 unidades. El tiempo medio de aprendizaje de cada unidad es de 40 semanas, por lo que los profesionales pueden aprender el máximo de capacidades o habilidades en una empresa en un tiempo aproximado de 8 años como media.

Sin embargo, generalmente, dada la complejidad y variedad de los temas, lo normal es que el nivel máximo de compe-

tencia suela presentarse con el aprendizaje de dos tercios de las unidades establecidas en el plan de la empresa y que el resto del tiempo de permanencia en la organización sea dedicado al perfeccionamiento y mantenimiento de las habilidades adquiridas.

El dominio de una unidad de competencia normalmente es certificado por el superior inmediato y no se recompensa hasta que se ha demostrado eficacia y eficiencia en su desempeño. Esto asegura que los profesionales no estén siempre en fase de aprendizaje teórico.

El tiempo de pago de una unidad de competencia desde que se adquiere hasta que se recompensa también es variable (de 1 semana a 2 años) pero lo habitual es que sea inferior a 6 meses.

Es significativo el dato de que el 70 % de las empresas que usan un plan RPC no tienen ningún otro sistema de compensación en su organización y aplican aquél a todos los niveles. La mayor parte de las empresas con este tipo de planes lo ha instalado después de 1988 (más del 50 %) y el 42 % de los casos son empresas de nueva creación o divisiones o sucursales de nueva apertura.

Como puede observarse los sistemas RPC son cada vez más prevalentes y pronto los veremos instalarse y desarrollarse en nuestro país, pero la cuestión principal es saber si funcionan y si hacen a las organizaciones más competitivas. A esta pregunta debe responderse desde dos perspectivas: la de la dirección y la de los empleados.

Desde el punto de vista directivo la retribución basada en competencias, como toda innovación, conlleva riesgos. El primero es que tiende a incrementar los salarios medios de los empleados, pues de otra forma no ofrecería ningún atractivo. Asimismo, un plan RPC que fracase puede generar problemas sociales y un cierto resentimiento entre aquellos implicados que hayan visto incumplidas las promesas que les fueron hechas. Sin embargo, a pesar de estos riesgos, ofrece beneficios que pueden compensarlos. Concretamente, un plan RPC afecta positivamente, si está bien diseñado, a tres factores que pueden determinar la competitividad de una organización:

1. Un plan RPC aumentará la flexibilidad de la organización dando a los empleados incentivos para aprender diferentes tareas y trabajos. Los empleados flexibles y multifuncionales pueden ayudar mucho a la organización en los cuellos de botella de la producción, en bajas por enfermedad, en traslados y transferencias, en la formación de las nuevas incorporaciones, en reajustes y redimensionamiento de plantillas en cambios estratégicos de carteras de productos, de mercados, de tecnologías, etc.

2. Un plan RPC facilita un estilo de autodirección de alta implicación personal, proporcionando a los empleados y profesionales las capacidades que necesitan para dirigirse ellos mismos de manera efectiva. Esto puede ayudar en el avance hacia organizaciones más planas, menos jerárquicas y más operativas. También facilita la autodirección más efectiva, dando a los empleados y profesionales una comprensión más amplia de la producción o el servicio que desarrollan.

3. Un plan RPC bien diseñado y con una adecuada estrategia de retribución puede llevar a un menor coste laboral a la empresa. Por ejemplo, en el comienzo del negocio puede contribuir a que los empleados empiecen con unas retribuciones contenidas que aumentarán sustancialmente a medida que vayan adquiriendo nuevos conocimientos y sean más valiosos para la organización, mientras que al mismo tiempo la capacidad de la empresa para retribuir a sus profesionales crecerá junto con el aumento de los niveles de productividad.

Estos 3 factores clave señalados, normalmente se traducirán en una mayor cantidad y calidad de productos y servicios, un menor absentismo y rotación no deseada, plantillas más reducidas y mejores relaciones laborales.

La efectividad de los sistemas RPC desde el punto de vista de los empleados, según estudios realizados en empresas que tienen en funcionamiento estos planes, es también alta. La satisfacción por la retribución en estos sistemas depende, para los empleados y profesionales, de cuatro cuestiones:

1. Los incrementos retributivos: en un plan RPC normalmente existe una relación fuerte entre los incrementos retributivos debidos a la adquisición de competencias y la satisfacción de quien los recibe, porque estos incrementos reconocen su esfuerzo y valía personal, pueden ser significativos en cantidad, dependen en gran medida del propio empleado y pueden sucederse rápidamente en el tiempo según su dedicación y estímulo personal.

2. La gestión de las retribuciones: un sistema RPC proporciona a los profesionales mucha más información que les

permitirá controlar más directamente su futuro profesional y retributivo: las capacidades o competencias que pueden solicitar y adquirir, cómo obtenerlas, los incrementos retributivos correspondientes, los períodos de tiempo necesarios, el contenido de sus evaluaciones, etc. El mayor protagonismo de los empleados y la mayor cantidad de comunicación y formación que se les aporte se traducirán en una mayor satisfacción y un más sólido compromiso.

3. La equidad interna: la retribución basada en el esfuerzo, la capacidad profesional y los conocimientos produce por su justicia intrínseca, una mayor satisfacción que aquélla basada en la edad, la antigüedad o incluso el nivel jerárquico en la organización.

4. La coherencia organizativa: el sistema basado en la adquisición de competencias es, en sí mismo, coherente con los objetivos y el funcionamiento de cualquier organización si está bien diseñado. Deja fuera del juego de las recompensas a aquellos criterios que no contribuyen a aportar valor añadido a la empresa y que, con frecuencia, son herencias del pasado de poca rentabilidad presente. El sentir que la retribución recompensa factores coherentes desde el punto de vista empresarial y el conocer estos factores produce satisfacción en los profesionales e integración en las organizaciones.

La consideración de las ventajas y la satisfacción que pueden producir los planes RPC no significa que puedan crearse o aplicarse sin juicio previo o de manera mecánica. Estos planes representan un concepto tan innovador que los errores en diseño y aplicación son, al principio, difícilmente evita-

bles. Los cuestionarios a empleados, las entrevistas y los datos de desempeño (sobre todo) resultan muy recomendables para ajustar progresivamente el sistema. Con frecuencia, las ventajas de un plan RPC empiezan a superar sus costes iniciales al cabo del primer año transcurrido desde su implantación.

Por último hay una cuestión clave cuya respuesta no se deduce necesariamente del análisis que hasta ahora hemos hecho: ¿la retribución basada en competencias es apropiada para mi organización? Para responder a ello tendríamos que plantearnos aclarar la posición de nuestra empresa en las cuestiones siguientes:

1. ¿Requiere mi organización empleados con amplias y profundas competencias?

2. ¿Tiene establecido el objetivo de conseguir una cultura de alto compromiso soportada retributivamente?

3. La estrategia de la organización o sus factores críticos de éxito ¿requieren inversión en las personas?

4. ¿Posee mi organización un compromiso de inversión en sistemas tales como formación, selección de personal, diseño de puestos de trabajo y gestión del desempeño?

5. ¿Demanda la estrategia de mi empresa una fuerza de trabajo con altos conocimientos?

6. ¿Permiten sus actuales niveles de retribución incrementos adicionales específicos sin causar problemas laborales o de coste?

7. ¿Respaldaría la Dirección de mi empresa el concepto de la retribución basada en competencias y entendería los retos y costes de la transición y de las primeras etapas?

La respuesta afirmativa a la mayoría de estas cuestiones permitiría, en principio, establecer como conveniente la implantación de un plan RPC. Sin embargo no debe olvidarse que estos planes son más efectivos en algunas empresas que en otras y pueden proporcionar sus ventajas más rentablemente en ciertas culturas organizativas (estilo de dirección participativo, valoración de capacidades técnicas, plantillas jóvenes, etc.). Por ello, podríamos asegurar que para desarrollar un plan RPC de manera eficaz y obtener sus máximos beneficios, las organizaciones deben avanzar hacia estilos de dirección democráticos y de participación y responsabilización en todos sus niveles.

La paga variable en IBM España

MANUEL CERVANTES*

El concepto

El concepto de paga variable no es nuevo en IBM sino que ha estado unido a la cultura de la compañía desde sus orígenes; tanto la alta dirección de la compañía como los comerciales o técnicos de ventas siempre han estado sujetos a un sistema de ingresos por el que una parte substancial de los mismos ha dependido de la consecución de determinados objetivos comerciales.

Pero es a principio de los años 90 cuando surge en IBM la idea de implantar un sistema de paga variable que alcance al cien por cien de los empleados y no solamente a los descritos anteriormente, con el objetivo final de llegar a un esquema fijo/variable del 90/10, es decir, que de los ingresos totales de los empleados, un 90% sea fijo y un 10% sea variable, sujeto a la consecución de determinados objetivos de la compañía, viéndose este 10% variable reducido si no se alcanzan los objetivos propuestos y aumentado en caso de que se superen.

---

* Director de Recursos Humanos de IBM España y Portugal, S.A.

Razones para la implantación de un sistema de paga variable

¿Cuáles son los motivos que impulsaron a la dirección de IBM a implantar un sistema de paga variable?. Básicamente tres: crear una cultura de alto rendimiento, hacer partícipes a los empleados de los éxitos o fracasos de la empresa y flexibilizar los gastos.

Es evidente que al tener una parte de los ingresos sujetos a los resultados de la empresa los empleados se sienten mas incentivados a contribuir con su trabajo al éxito de la misma, consiguiendo por ello una mayor motivación y productividad. De igual manera se estimula el trabajo en equipo y la colaboración entre los departamentos, ya que se necesita del trabajo de todos para conseguir los resultados finales. Por último, se consigue una flexibilización de costes, ya que el 10% de los costes salariales pasan de ser fijos a variables.

Esta flexibilidad de gastos es algo largamente perseguido por todas la empresas. De cara al incierto futuro es tranquilizador saber que se dispone de un mecanismo por el que en el caso de un ejercicio negativo se podrán reducir los gastos salariales, sin tener que recurrir a medidas de reducción de gastos mucho mas drásticas. Como contrapartida, en caso de un ejercicio positivo en que se superen los objetivos propuestos, no hay inconveniente en abonar a los empleados una cantidad que exceda del 10% de paga variable, haciéndoles partícipes del éxito alcanzado.

Formas de implantación

A la hora de implantar un sistema de paga variable en IBM España nos planteamos básicamente dos posibilidades: llegar al 90/10 a través de una reducción salarial del 10% o utilizando los futuros incrementos salariales.

Nuestra decisión fue plantear en primer lugar a los empleados la vía de la reducción salarial y dejar para una segunda fase la utilización de los futuros incrementos salariales.

A través de una reducción salarial

Así pues, como primera fase, se planteó a los empleados la posibilidad de reducir voluntariamente su salario en un 10%, quedando aquellos que aceptaron inmediatamente incluidos en el esquema de paga variable, teniendo desde ese momento el 90% de sus ingresos fijos y el 10% de sus ingresos variables y, por tanto, sujetos a los resultados de la empresa.

Para que esta vía tuviera exito, entendimos que se necesitaban imprescindiblemente tres factores: un buen sistema de comunicación, el compromiso de todos los directores y el ofrecimiento de una indemnización económica.

Se diseñó una comunicación para que el empleado entendiera las ventajas y los riesgos del sistema de paga variable y llegara a la conclusión de que son mayores las ventajas. Debe de entender que, con este sistema y de lo que todo ello conlleva de cara a la mejora de la competitividad de la empresa, el futuro, tanto para la empresa como para el mismo, está más protegido.

Adicionalmente al diseño de una buena comunicación, también era fundamental que todos los directores mostraran su firme convencimiento y compromiso hacia el sistema de paga variable, aceptando para ellos mismos y predicando con el ejemplo la reducción salarial del 10% y colaborando activamente en la comunicación a los empleados. A tal efecto y con la participación de la alta dirección, se celebraron unas reuniones informativas con todos los directores para que, a su vez, ellos las repitieran con sus empleados. La colaboración entusiasta y activa de los directores era la mejor forma de dar grandes dosis de credibilidad al sistema a implantar.

En tercer lugar, también era importante ofrecer una indemnización económica por el paso al sistema 90/10, ya que no se podía olvidar que los empleados estaban reduciendo sus ingresos fijos en un 10%.

En cuanto a la cuantía de la indemnización, se calculó de manera que se garantizaba el cobro de la paga variable de los próximos dos años y se abonó, por tanto, como indemnización a cada empleado el 20% (10+10) de su sueldo.

De esta manera, además de garantizar el 100% de la paga variable de los dos próximos años, se adelantaba el cobro de la misma y con un mejor tratamiento fiscal, por poderse considerar como renta irregular, lo cual entendíamos era un paquete suficientemente atractivo para los empleados y razonable desde el punto de vista financiero de la compañía.

Tras la puesta en marcha de este plan, se consiguió que el 41% de todos los empleados se acogieran al sistema 90/10

vía reducción salarial, incluyéndose entre los mismos al 100% de todos los directores.

A través de los futuros incrementos salariales

Un año después se inició la vía de utilizar los futuros incrementos salariales para conseguir que el resto de los empleados fueran migrando progresivamente al sistema de paga variable.

Para ello, se destinaría la totalidad o parte de los futuros incrementos salariales a crear el porcentaje de paga variable hasta llegar al cabo de varios años al 10%, pero sin reducir el salario fijo.

Pongamos un ejemplo. Imaginemos que el salario de un empleado son 100 y recibe un incremento salarial de 3, que se destina a variable. La nueva estructura de ingresos de este empleado será 103, de la que 100 serán fijos y 3 variables. El siguiente año recibe un incremento de 4, que también de destina a variable. Su nueva estructura será entonces de 107, de la que 100 serán fijos y 7 variables. Aumentando la parte variable a lo largo de varios años, se llegará a tener a todos los empleados en un esquema fijo/variable del 90/10.

Esta vía es menos traumática que la anterior ya que el empleado no ve en ningún caso reducidos sus ingresos fijos y, finalmente, se llega al esquema del 90/10, si bien son necesarios algunos años.

Para utilizar esta vía se necesitaba igualmente un buen sistema de comunicación, si bien, no era tan crítico como en

el caso de la reducción salarial, ya que en nuestro caso particular y después de haber conseguido que el 41% de los empleados se integraran en el esquema de paga variable, el resto de los empleados estaban ya mucho mas preparados para aceptar esta segunda vía; era evidente que la cultura de la paga variable ya había calado en la organización.

La situación actual de la implantación del sistema de paga variable en IBM España es la siguiente: el 4% de los empleados todavía no han entrado en el sistema, el 65% ya han alcanzado el ratio 90/10 y el 31% restante están en paga variable pero no han alcanzado todavía el ratio 90/10.

Todo ello significa que, del 100% de los gastos salariales de toda la empresa, hoy en día, el 92% son fijos y el 8% son variables. Nuestro plan es llegar a tener a todos los empleados al 90/10 a finales de 1999.

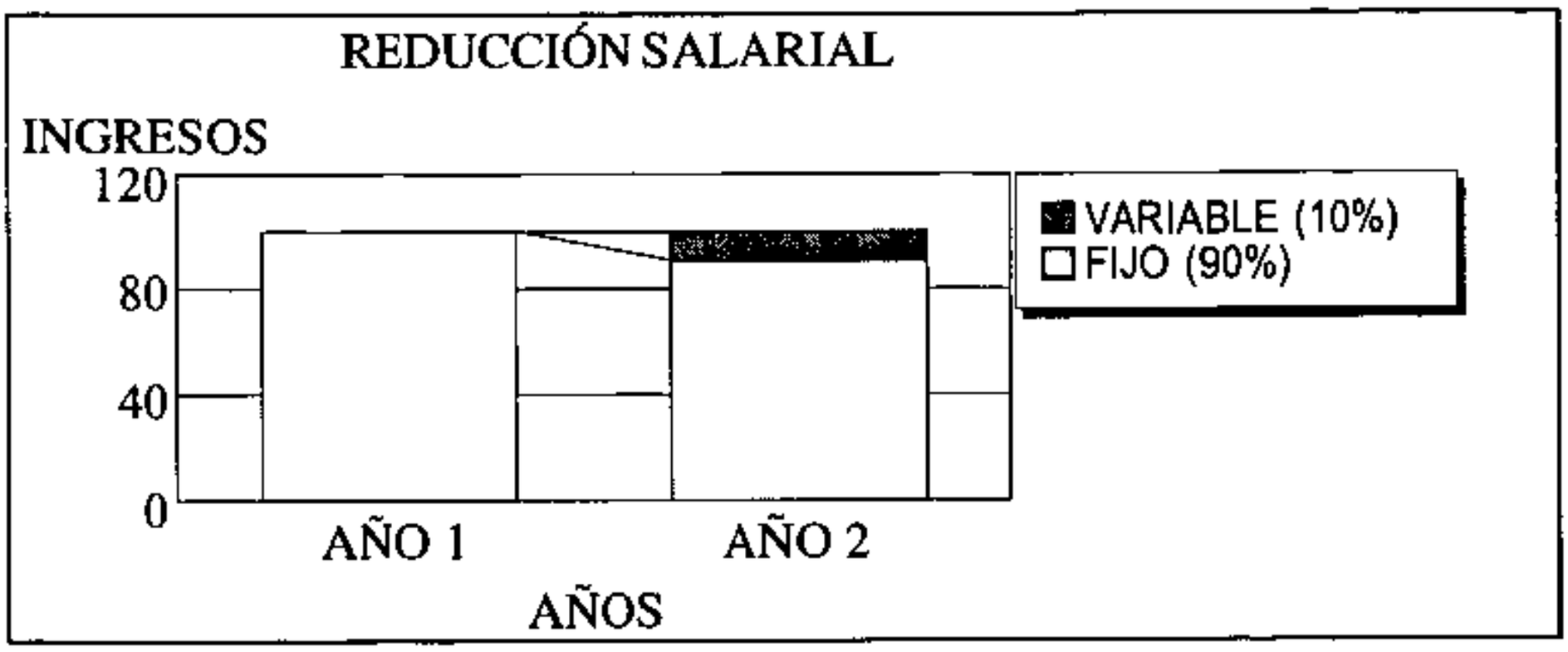
Los objetivos

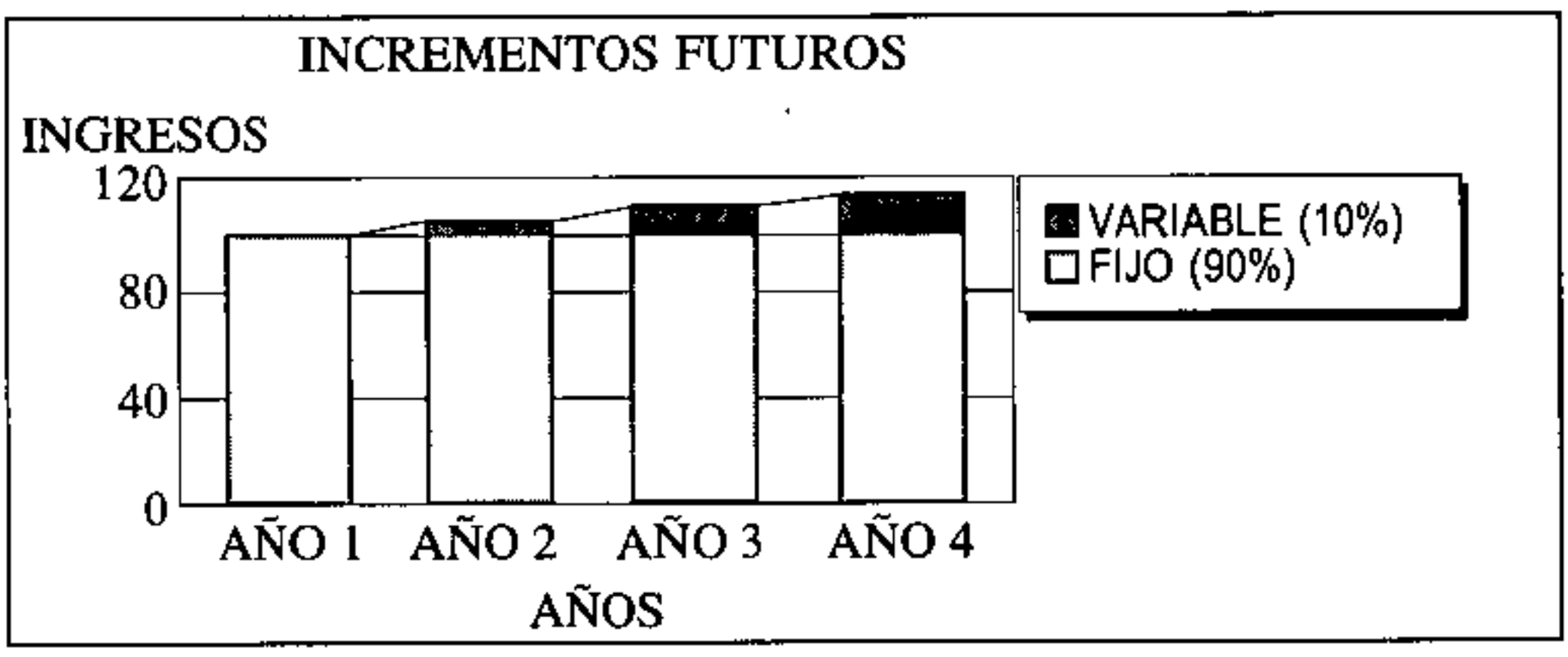
A la hora de establecer un sistema de paga variable es muy importante elegir los objetivos mas adecuados sobre cuya consecución va a depender el abono de la paga variable. Esta elección dependen en gran medida de la cultura y de la situación económico-financiera de cada empresa.

En líneas generales se puede hablar de dos grandes grupos de objetivos: los corporativos y los departamentales.

Se entiende por corporativos aquellos que se establecen a nivel empresa, siendo los mas típicos el beneficio, la factu-

PAGA VARIABLE
(Formas de implantación)





ración, los gastos o cualquier ratio financiero de los múltiples que se usan en las empresas.

La ventaja de los objetivos corporativos es que, al ser comunes a todos los empleados, dejan muy claro cuales son las prioridades de la empresa y ponen a todos los empleados a «remar» en la misma dirección para la consecución de los mismos, creándose un buen espíritu de equipo,

La desventaja de dichos objetivos es que pueden quedar algo «lejanos» a la actuación individual de muchos empleados. Por ejemplo, ante un objetivo corporativo de facturación,

no es de extrañar que los empleados del departamento de administración se pregunten ¿que podemos hacer nosotros para contribuir a que la empresa alcance el objetivo de facturación?, lo cual puede crear cierta desmotivación en determinados grupos, que ven que se juegan parte de sus ingresos a unos objetivos sobre los que no saben como contribuir.

Los objetivos departamentales vienen a resolver el problema anterior. Se entiende por objetivo departamental aquel que es específico a un grupo determinado de empleados, típicamente los de un departamento.

En el caso que se decida poner objetivos departamentales a grandes grupos de empleados en la empresa, los empleados ven mucho mas «cercano» el objetivo a conseguir y saben que tienen que hacer para contribuir a la consecución de los mismos.

Por el contrario, la desventaja de estos objetivos departamentales es que pueden contribuir a crear «guerras entre departamentos», ya que, en ocasiones, la consecución del objetivo de un departamento puede entorpecer el trabajo de otro y, en definitiva, la marcha global de la empresa.

En el caso de IBM España, se comenzó estableciendo objetivos corporativos, eligiendo entre ellos como mas significativos la facturación, los gastos y el índice de satisfacción de clientes. Posteriormente y debido a la dimensión multisectorial de la compañia, hemos ido a un esquema de objetivos mixtos, en los que, por una parte, se consideran los resultados financieros de la empresa y el índice de satisfacción de

clientes a nivel corporativo y, por otra parte, los resultados de cada una de las líneas de negocio en que la compañia esta organizada, a nivel departamental.

Por último reseñar algo que, aunque sea obvio, es de gran importancia: sean cuales sean los objetivos finalmente elegidos, es claro que tienen que ser objetivamente alcanzables y honestos. La mejor manera para que un sistema de paga variable pierda credibilidad entre los empleados es poniendo objetivos inalcanzables.

Nuevas tendencias en los sistemas de retribución variable

ALBERTO ISLA ZAPIRAÍN *
MARIO LARA SANZ **

1. Introducción

A lo largo de los últimos años se viene observando entre las empresas españolas una tendencia sostenida hacia la introducción de nuevas prácticas de retribución vinculadas a la evolución de los resultados empresariales.

Esas nuevas prácticas retributivas, que de forma genérica y en sus diferentes modalidades se agrupan bajo la denominación de Sistemas de Retribución Variable, han surgido como mecanismo de respuesta ante la creciente competitividad en la que, cada vez más, las empresas tienen que desarrollar sus actividades, exigiendo soluciones eficaces y eficientes que contribuyan a facilitar su éxito empresarial.

La influencia que en la organización tienen las herramientas retributivas explica que las empresas hayan buscado nuevas soluciones en este ámbito, con la finalidad de mejorar su capa-

---

* Socio Director de Price Waterhouse Coopers.
** Gerente de Price Waterhouse Coopers.

cidad de gestión y adaptación a un entorno caracterizado por la liberalización, globalización y competitividad.

En este sentido, la Retribución Variable ha demostrado ser una herramienta altamente eficaz a la hora de resolver los nuevos desafíos de las empresas, por cuanto:

- Variabiliza parcialmente uno de los principales elementos de la estructura de costes de la cuenta de resultados: los gastos de personal.

- Contribuye a facilitar el éxito del proyecto empresarial, al introducir un incentivo económico por el cumplimiento de sus objetivos.

Por esta razón, uno de los elementos clave a la hora de diseñar el contenido de un Sistema de Retribución Variable, es disponer de una adecuada comprensión de los requerimientos estratégicos y de negocio de la empresa, ya que la eficacia de la herramienta dependerá directamente de cómo se recojan y entiendan las necesidades y razones empresariales que aconsejan la implantación de este nuevo sistema de gestión.

2. Nuevas tendencias y enfoques de retribución variable

Los sistemas de retribución variable iniciaron su implantación en las empresas españolas en tres niveles distintos de la organización:

- *Directivos*: ligando una retribución al final del ejercicio («Bonus» o «Bono») al cumplimiento de unos determina-

dos objetivos empresariales e individuales, normalmente integrados en los presupuestos anuales.

- *Comerciales*: ligando la percepción de unos incentivos («Comisiones por Ventas») al logro de unos determinados niveles de facturación, margen de contribución, etc...
- *Empleados y Operarios*: ligando la percepción de primas al logro de unos determinados niveles de productividad en su puesto de trabajo.

Esta situación, descrita de forma resumida, muestra una realidad de prácticas de gestión muy extendida en nuestras empresas, que, no solamente se está consolidando, sino que es parte imprescindible de cualquier esquema de compensaciones en cualquier sector empresarial.

Entonces, ¿podemos afirmar que hemos alcanzado unos niveles de desarrollo adecuados en nuestros sistemas de Retribución Variable?, ¿podríamos ampliar el impacto que tienen estas potentes herramientas del management a otros ámbitos de la gestión tan relevantes empresarialmente, o más, que los presupuestos anuales o la productividad individual?

Este es el escenario en el que hoy se está jugando la «partida» del diseño de nuevos sistemas de Retribución Variable.

El enfoque es muy parecido al que, en el ámbito de la medicina está ocurriendo con la ya «vieja aspirina»: ¿utilizamos la aspirina sólo como un analgésico?, ¿o acaso no es también un potente medicamento utilizable para el cáncer de cólon o las enfermedades cardiovasculares?

Salvando las distancias, los Sistemas de Retribución Variable deben ayudar o permitir a las empresas enfocar y resolver otros ámbitos de gestión tan importantes y complejos como:

- La calidad en la gestión.
- La generación de una cultura de trabajo en equipo.
- La vinculación de los profesionales a los proyectos empresariales.
- El alineamiento de los intereses de los directivos con los intereses de los accionistas.
- El desarrollo de nuevos valores o culturas empresariales.
- Implantación de proyectos estratégicos.
- Etc...

Con esta nueva dimensión que están adquiriendo los Sistemas de Retribución Variable, para los mismos colectivos que antes mencionábamos, surgen nuevos diseños:

a) Directivos

— Retribución Variable diferida.

— Retribución Variable ligada al Capital Social.

— Retribución Variable por proyectos.

— Bonos estratégicos ligados al cumplimiento de objetivos a largo plazo.

b) Comerciales

- Sistema de incentivos para equipos de clientes.
- Sistemas de incentivos para «call centers»

c) Empleados y operarios

- Sistemas de primas de productividad basados en rendimientos globales o rendimientos de equipo.
- Incentivos de equipos de trabajo.

Por otra parte, los Sistemas de Retribución Variable no son ajenos a una nueva corriente, cada vez más pujante, en la gestión de recursos humanos.

«Balancing pay for the person *vs.* pay for the job».

En este sentido, hay cada vez una mayor consciencia y sensibilidad en nuestras organizaciones de que las competencias personales y, aún más allá, el conocimiento, son elementos básicos en la orientación de los modelos de gestión retributiva.

Este es un hecho que está incidiendo en que las empresas introduzcan en sus Sistemas de Retribución Variable elementos cualitativos que permitan utilizar esta herramienta como palanca para potenciar el desarrollo e implementación de nuevos esquemas de competencias o culturas de gestión y desarrollo del conocimiento.

La vinculación entre la *mejora de competencias* y la *Retribución Variable* viene también impulsada por el hecho de que

la utilización de las progresiones salariales anuales como «palanca» para potenciar los esquemas de competencias en las organizaciones (las competencias como «drivers» de los incrementos salariales) se está mostrando como una vía claramente insuficiente en ejercicios, como los últimos años, en los que las subidas medias en las empresas españolas se situaron entre el 2% y el 3%.

Asimismo, el fuerte convencimiento que hoy existe, en cuanto a que las competencias de hoy son los resultados del mañana, está provocando la tendencia anteriormente descrita de vincular Competencias y Retribución Variable.

En este mismo sentido, otro hecho que apoya la vinculación competencias / sistemas de retribución variable es que en momentos en los que los países desarrollados están teniendo niveles de inflación muy bajos, cuando no deflación (p. ej. Japón), empiezan a hacerse planteamientos de no efectuar incrementos salariales anuales, fijándose éstos para periodos superiores (18 meses, 2 años, etc...).

Otra línea de avance y desarrollo está siendo la extensión de los *Sistemas de Retribución Variable ligados a la participación en el capital social* (p. ej. Planes de adquisición de acciones) para el conjunto de los empleados. En entornos tan competitivos como los actuales, el generar niveles elevados de integración y compromiso con el proyecto empresarial no es un valor o comportamiento exclusivamente deseable para los directivos, sino que es imprescindible tener alineados con el proyecto empresarial al conjunto de los empleados. En los últimos años (1997 - 1999) hay innumerables ejemplos de

multinacionales que han desarrollado planes de esta naturaleza: Chase Manhattan, Delta Airline, Motorola, Honeywell, Dupont; e incluso en el ámbito nacional, hay sectores que han sido muy proclives a estas prácticas extendidas, como lo es el financiero.

Otra línea de progreso es la orientación, cada vez más potenciada, a incentivar y retribuir *modelos de trabajo en equipo*. El trabajo en equipo se ha manifestado, asimismo, como un elemento altamente valorado en las nuevas culturas empresariales. La complejidad de los escenarios empresariales, la sofisticación de las herramientas y procedimientos de gestión, hacen cada vez más necesaria la interacción entre profesionales para analizar, enfocar y resolver los proyectos y situaciones que se plantean día a día. Este hecho ha potenciado la valoración del trabajo en equipo como clave para el éxito empresarial, y ha provocado que sea integrado como elemento básico en el diseño de los S.R.V., ¿cómo?.

- Con la fijación de objetivos compartidos entre profesionales, áreas, empresas.
- Con sistemas de Retribución Variable de equipos de trabajo (directivos, mandos, técnicos y empleados).
- Con sistemas de Retribución Variable por proyectos.
- Con sistemas de primas de productividad basadas en rendimientos globales.

Finalmente, queremos aquí resaltar, como tendencia contrastable, la utilización de Sistemas de Retribución Variable como *herramienta de apoyo de otras políticas empresariales*:

- Pago de bonus a empleados por aportar referencias de candidatos con perfiles altamente valorados o buscados por la Compañía.
- Pago de bonus a directivos / jefes de proyectos por objetivos de retención/rotación de sus empleados.
- Pago de incentivos «no programados» como reconocimiento de actuaciones extraordinarias o logros que superan las expectativas más optimistas en proyectos, operaciones de valor añadido a la organización, etc...

3. Conclusión

Los Sistemas de Retribución Variable se están convirtiendo en herramientas —palanca clave, para acercar a las organizaciones a modelos culturales alineados con las exigencias de los proyectos empresariales.

- Integración y compromiso.
- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Fuerte orientación a resultados.

Por otra parte, el entorno macroeconómico actual y la fuerte tendencia a controlar los costes salariales fijos como vía de competitividad de las empresas están convirtiendo a la Retribución Variable en el elemento sobre el que pivotan los incrementos salariales (significativos) a todos los niveles de las organizaciones.

El conjunto de tendencias y objetivos buscados con los S. R. V. no hace sino poner de manifiesto que los Programas de Compensaciones, y los profesionales que los diseñan y gestionan en las empresas, se están convirtiendo en un claro ejemplo de desempeño y de una «Strategic business partner role», por cuanto:

- La gestión del rendimiento se entiende como clave del cambio organizativo.
- El ámbito de aplicación de los S.R.V. se está ampliando enormemente para la consecución y apoyo de numerosos objetivos empresariales.

El único contrapunto que debemos poner a todas estas tendencias es el potencial riesgo que las empresas pueden correr si no equilibran adecuadamente sus potentes Sistemas de Retribución Variable con otros elementos de motivación y desarrollo de sus empleados, ya que, si no, se puede generar un exceso de «mercantilización» de las relaciones profesionales.

Retribución variable *

JUAN MARTÍNEZ GARRIDO **

Independientemente y al margen de los sistemas clásicos de retribución variable como son los sistemas de primas a la producción y los incentivos a vendedores, las empresas se están planteando hoy en día diferentes formas y esquemas de retribución variable, como elementos que, dentro de su política salarial y de Recursos Humanos, den respuesta y ayuda a la resolución de una situación determinada.

Es por ello por lo que la utilidad para otros, de los datos concretos y específicos de una experiencia determinada, puede ser limitada o a veces nula, aunque siempre conocer y compartir las experiencias de otros puede sugerir reflexiones que den respuestas a las necesidades propias.

En estos momentos en que los estudios y experiencias sobre las bondades de la retribución variable sobre la fija están tan en boga, creo vale la pena formularse la pregunta: Retribución Variable ¿para qué?

---

* Este trabajo es la presentación hecha en el Comité de Recursos Humanos del Círculo de Empresarios el día 20 de febrero de 1997, por lo que no refleja la situación actual de la empresa que ha realizado notables avances en esta materia.

** Director de Recursos Humanos de Alcatel España, S.A.

En nuestro caso nos hicimos dicha pregunta y, a continuación, reflejo algunas de las respuestas que nos dimos y que amparaban la decisión de implantar o estudiar la implantación de algunas de las fórmulas que más adelante se expondrán.

1. En las grandes empresas la complejidad de su organización, no sólo en su disposición estructural sino también en la distribución de responsabilidades, funciones y tareas, puede dar lugar a un sentimiento de masificación y alejamiento de los individuos respecto a los fines y resultados globales de la empresa. Las personas no saben o no ven en qué medida su trabajo y aportación individual encaja con el resultado total final. Esto produce desinterés, falta de motivación y, en consecuencia, puede dar lugar a menores y menos eficaces rendimientos. Por lo tanto, parece lógico que un método que ligue directamente, aunque sea en parte, el salario de los empleados con los resultados económicos de la empresa, puede contribuir a aumentar el compromiso individual y de equipo con la Compañía para conseguir y mejorar dichos resultados. Se trata en definitiva de lograr que todos los empleados sientan la empresa como suya y por tanto mejoren y aumenten su rendimiento y eficacia.

Resultaría simplista pensar que el anterior objetivo puede conseguirse exclusivamente con la introducción de un sistema de retribución variable. Es evidente que hacen falta muchos otros elementos pero la retribución variable puede ayudar.

2. Hacer depender directamente el salario de las personas, es decir, el medio de atender sus necesidades y producirles bienestar, de los resultados económicos de la empresa, exige de su Dirección unos compromisos y comportamientos, que yo defi-

niría y concretaría en: *transparencia* y *comunicación*. Los empleados con un sistema de retribución variable, ligado a los resultados económicos de la empresa, quieren saber como van evolucionando los criterios de medida que determinarán sus percepciones, si se cumplen los objetivos marcados y el efecto de los planes de acción diseñados para ello, y las acciones correctivas en su caso. La Dirección ha de satisfacer estas demandas o el sistema no funcionará. Sobre estas bases se construirá o mejorará un modelo de comunicación, no sólo de información, que dará lugar a un diálogo continuo.

No me estoy refiriendo a las obligaciones legales de información a los Representantes de los Trabajadores, sino a la comunicación directa con los empleados de la empresa. A cada compañía le corresponde diseñar el quién, qué, cómo y cuándo del proceso de comunicación. Al decir comunicación y no información quiero expresamente dar a entender que se trata de un proceso de ida y vuelta, en el que los empleados expresan sus opiniones y preguntan y la Dirección las valora y acepta si contribuyen a la mejora y responde adecuadamente.

3. Otra finalidad que se persigue con la implantación de un sistema de retribución variable ligado a resultados, es el superar la desvinculación de los empleados con la empresa. Por lo dicho hasta ahora es de suponer que estos sistemas, repito no solos sino en un conjunto de medidas con el mismo fin, fomenten la participación activa de las personas en el quehacer diario de la empresa. En definitiva se busca generar o aumentar la involucración de los individuos en su Compañía. No cabe duda que a mayor integración, mayor interés, mayor satisfacción y,

por tanto, si otros elementos funcionan, mejor resolución de los problemas y mejores resultados.

4. Resulta hoy en día tópico mencionar la necesidad de las organizaciones de cambiar permanentemente adaptándose al entorno, también cambiante. Pues bien, la idea de disponer de un sistema de retribución variable puede ayudar a generar una sana tensión en la empresa que facilite las reacciones rápidas y flexibles, imprescindibles para responder a los cambios continuos que demanda el entorno.

5. Finalmente, ¿sirve un sistema de retribución variable para reducir los costes salariales? Personalmente tengo serias dudas al respecto. Creo que si esa es la necesidad/objetivo se puede lograr mejor a través de una política salarial de contención, expresada, si fuese necesario (y casi siempre lo es), a través de un proceso de negociación colectiva riguroso y complicado, pero posible, ahora bien, para lo que si puede ser de utilidad la retribución variable es para controlar los costes salariales y adaptarlos, al menos parcialmente, en su evolución a las circunstancias, resultados y posibilidades de la Empresa.

Podemos pues resumir las posibles respuestas a la pregunta:

Retribución Variable ¿Para qué?

— Mejorar el compromiso individual y de equipo con los resultados de la Compañía, lo que debe dar lugar a un mayor y mejor rendimiento.

— Mejorar la comunicación interna, al tener que actuar con transparencia, facilitar información y promover el diálogo.

— Propiciar la integración de las personas en la empresa a través de una mayor participación activa en la marcha de la misma.

— Crear una sana tensión en la organización, necesaria para el cambio y adaptación permanente al entorno.

— Controlar los costes salariales, adaptando (parcialmente) su evolución a las circunstancias, resultados y posibilidades de la empresa.

A continuación voy a exponer dos experiencias que estamos poniendo en práctica en nuestra empresa.

La primera de ellas está referida a la implantación de una Paga Variable, en función de resultados globales de la empresa, en el Convenio Colectivo, obviamente al margen de los sistemas de primas a la producción.

El esquema consiste en dividir el incremento salarial acordado para 1997 (2,6%) en dos tramos:

— El primero de ellos (1%) pasa a incrementar la Tabla Salarial (Retribución Fija) con efecto de 1 Enero 1997.

— El segundo de ellos (1,6%) se configura como una Paga de Resultados (Retribución Variable) para 1997, en función de los resultados operativos previstos para el año.

El valor de dicha paga podrá ser del 1,6% si se alcanzan los resultados previstos y un punto adicional o fracción, por cada mil millones de mejora de los resultados y hasta un máximo de 1.600 Millones de Pesetas. En caso de empeo-

rar los resultados se minorará un punto o fracción por cada mil Millones de Pesetas y hasta un máximo de 1.600 Millones de Pesetas.

Esta Paga de Resultados se abona en un único pago, una vez conocidos los resultados del ejercicio, y se consolida como retribución fija en la Tabla Salarial del año 1998.

En 1998 el incremento salarial también se dividirá en dos tramos:

— Incremento del 1,5% en Tabla Salarial (Retribución Fija).

— Paga de Resultados 98 (Retribución Variable) del IPC-98 previsto menos el 1,5% cuando se alcancen los resultados previstos.

La Paga de Resultados 98 podrá tener, al igual que en 1997, un valor doble del previsto o cero en función del resultado operativo finalmente alcanzado.

Esta Paga de Resultados 98, al igual que la del 97, pasa a consolidarse como retribución fija en 1999.

Como se desprende de lo expuesto, la experiencia que acabamos de ver tiene como objetivo básico conseguir aproximar los niveles más bajos de la estructura a los resultados globales de la empresa.

El segundo caso que voy a exponer está referido al lado opuesto de la estructura organizativa de la empresa, al colectivo de directivos.

En este colectivo, la retribución variable es algo consustancial con el paquete retributivo de este tipo de posiciones y, ge-

neralmente, conocido como bonus por lo que la experiencia que voy a exponer, obviamente no consiste en la implantación del esquema de bonus para este colectivo, sino en la forma en que dicha retribución variable —bonus— se determina en nuestra empresa.

El Sistema de Bonus, que desde 1996 tenemos implantado, está basado en la consecución de unos Objetivos «Personales» concretos, que cada uno de los directivos acuerda con su superior al comienzo del año.

En este caso lo que se pretende es acercar la consecución del nivel de bonus del directivo a su propia actuación personal, sin que ello signifique olvidar que el bonus es la retribución variable por excelencia ligada a los resultados de negocio.

Para ello, los objetivos personales de cada directivo se clasifican en dos tipos:

- Objetivos Cuantitativos: Representan los 2/3 del bonus a cobrar y están referidos a resultados de negocio, tales como:

  — Resultados operativos o antes de impuestos.

  — Capital circulante.

  — Inventarios - Obsoletos.

  — Pedidos.

  — Ventas.

  — Cuota de mercado.

  — Reducción de costes.

  — Mejoras de ratios, etc.

El nivel de referencia de estos resultados suele ser el del negocio de pertenencia del directivo, así, por ejemplo en España los objetivos cuantitativos de un directivo están referidos a la División para la que trabaja.

- Objetivos Cualitativos: Representan 1/3 del bonus a cobrar y están referidos a la consecución de un logro o meta propio del área de actuación del directivo. Ejemplos de ellos son:

— Desarrollo de un producto según especificaciones, plazos, costes.

— Introducción en un mercado o cliente.

— Implantación de un programa específico en un área funcional.

— Mejora de un proceso concreto en fabricación, etc.

De las dos experiencias que acabo de comentar yo extractaría las siguientes conclusiones:

Están referidas a dos niveles opuestos de la estructura: Personal de Convenio y Directivos.

Con respecto al personal de Convenio, lo que se pretende es ligar una parte de su salario a los resultados globales de la empresa.

Con respecto al personal directivo, el objetivo es acercar su tradicional retribución variable —Bonus— a su área de actuación personal.

Ahora bien, como decía al comienzo de esta exposición, dichas experiencias se enmarcan en un momento y situación

concreta de nuestra empresa, por lo que su utilización en otro entorno probablemente pueda quedar limitada.

No obstante, y como reflexión final, creo que la clave de la Retribución Variable consiste en la forma de aplicarla en cada momento en función de las necesidades de las empresas, ya que esquemas permanentes de retribución variable terminan convirtiendo, desde la óptica de la motivación y gestión de las personas, en percepciones de retribución fija por parte de los empleados.

A modo de corolario, diría que la Retribución Variable debe ser el reto más imaginativo de los profesionales de la Función de Recursos Humanos.

La retribución variable, componente esencial del escenario retributivo

IGNACIO MAZO *
CRISTINA PRADOS **

La configuración, determinación e idoneidad de los paquetes retributivos y, en concreto, de la retribución variable, siempre es difícil. No existen recetas mágicas respecto a cuál es y cómo puede diseñarse el mejor paquete retributivo: la mejor retribución es aquélla que mejor se adapta a la estrategia de la organización y la que, a su vez, satisface las necesidades personales y profesionales de quienes están implicados en su materialización.

En este sentido, la política retributiva ha de responder, entre otros, a los siguientes objetivos:

— Ser competitiva en el mercado.

— Ser coherente con los objetivos a los que sirve.

— Responder con objetividad y transparencia a unos criterios de valoración y evaluación conocidos y reconocidos por todos los niveles de la empresa.

---

* Director de Arthur Andersen.
** Consultora de Arthur Andersen.

— Reconocer las aportaciones individuales y colectivas a la consecución de los objetivos de la empresa.

— Servir de elemento motivador de las personas, identificando a éstas con el objetivo empresarial.

— Preservar el equilibrio financiero de la empresa.

La actual complejidad de los paquetes retributivos viene dada por la globalización de los mercados, la creciente competitividad y la necesidad de una permanente optimización de los costes. Estos factores han provocado la introducción de nuevos elementos que condicionan la retribución de los trabajadores, centrada ahora en pagar la aportación de éste en forma de valor añadido. Esta situación de cambio supone, por lo tanto, que las fórmulas más clásicas de retribución dejen paso a aquellas más vinculadas a la obtención de resultados a corto y medio plazo, y al éxito de la propia organización.

En este contexto, el concepto clave a considerar es el de compensación total, que comprende la compensación dineraria, la retribución fija, la retribución variable (a corto y largo plazo) y la compensación no dineraria, en la que se incluyen los sistemas de previsión social y la retribución en especie.

COMPENSACIÓN DINERARIA

La retribución fija toma como referencia el marco legal determinado en convenio colectivo sectorial o de empresa, siendo su función básica retribuir el puesto de trabajo y la función desempeñada y estando generalmente compuesta por el salario base (retribución según valoración de puestos, por compe-

tencias o por méritos) y complementos (antigüedad, transporte, etc.).

La retribución variable, por su parte, está ligada a la consecución de unos ciertos objetivos o nivel de desempeño, es decir al valor añadido que la persona tiene en su puesto de trabajo. En el concepto global de retribución variable es necesario distinguir entre:

— Retribución variable a corto plazo, devengada y pagada dentro de un ejercicio económico, entre las que podemos destacar:

- Comisiones, entendidas como un porcentaje sobre la cifra de negocio;
- Incentivos, cuya cuantía se determina según la consecución de objetivos, y
- Gratificaciones, cuya cuantía es fijada directamente por la Dirección y, por lo tanto, arbitraria.

— Retribución variable a largo plazo, devengada y pagada más allá del ejercicio económico.

— Retribución variable basada en acciones:

- Opciones sobre acciones *(Incentive Stock Options)*, que suponen la entrega al directivo una opción de compra de acciones de la empresa, si bien se establecen una serie de requisitos para que el directivo pueda recibir las opciones, no existiendo desembolso en el momento de concesión;
- Derecho de apreciación sobre acciones *(Stock Appreciation Rights)*, entendido como la concesión de un derecho a percibir en el futuro una cantidad en metálico, equiva-

lente a la diferencia entre el valor de un cierto número de acciones en la fecha de ejecución, y un precio fijado en el momento de la concesión.

- Concesión de acciones *(Stock Award)*, entendido como la concesión al directivo de un cierto número de acciones con limitaciones sobre su enajenación.

- Acciones ficticias *(Phantom Stock)*, que suponen la creación de una ficción según la cual se hace al directivo titular de «acciones» sobre las que él puede tomar decisiones, liquidándose las plusvalías que se generan.

- Acciones según resultado *(Performance Shares)*, sistema por el que se dan al directivo un número de acciones en función del cumplimiento de determinado objetivo de aumento de valor de la empresa.

- Unidades según resultado *(Performance Units)*, sistema que se diferencia del anterior porque se paga en efectivo en función del cumplimiento de determinado objetivo de aumento de valor de la empresa.

Análisis de Tendencias

Retribución variable

Los sistemas de retribución variable, en sus diferentes formas de estructuración, constituyen una práctica habitual en los estados miembro de la Unión Europea. Sin duda, estos sistemas de retribución variable, aportan numerosas ventajas, tales como permitir establecer prioridades en lo que se espera de cada persona o equipo dentro de la organización, premiando

su consecución y vincular la retribución a la evolución de la organización, etc.

Si bien, como decíamos, la configuración, determinación e idoneidad de los paquetes retributivos y, en concreto, de la retribución variable, es difícil, las empresas consultoras realizan periódicamente estudios o encuestas de retribución, que tienen como meta principal proporcionar a las empresas datos retributivos y de gestión fiables y completos.

En concreto, el Grupo de Compensación y Organización de Recursos Humanos de Arthur Andersen ha elaborado su cuarto Estudio Interempresarial de Retribución 1998, que pretende sirva a la gestión de las políticas salariales de las empresas que operan en nuestro país.

De acuerdo con este Estudio, el porcentaje medio de empresas que conceden retribución variable a sus directivos ha aumentado de manera significativa con respecto al Estudio de 1996, situándose en torno al 90% en los niveles más altos de las empresas. Los sectores más significativos en este aspecto son Comunicaciones y Energía, y Bienes de Consumo, Distribución y Servicios.

Asimismo, la retribución variable es mayoritaria entre la Dirección General y Alta Dirección de la mayoría de los sectores, habiendo aumentado la frecuencia de su concesión de manera consistente en todos los sectores y categorías, hasta el punto de que puede hablarse de un cambio general en el mercado de trabajo español a este respecto. Específicamente, los valores que se deducen del Estudio de 1998 (89% en la

Dirección General, 93% en Alta Dirección y 88% en Dirección Media) contrastan con los valores de 1996 (75% en la Dirección General, 78% en Alta Dirección y 65% en Dirección Media).

La retribución variable media, como porcentaje de retribución fija parece ser, en principio y de acuerdo con los datos facilitados por las empresas participantes en el Estudio, ligeramente más baja en todos los niveles (en 1996, 31% en Dirección General, 25% en Alta Dirección y 20% en Dirección Media frente al 21%, 19% y 17% respectivamente en 1998). No obstante, del análisis de los datos salariales puesto a puesto, resulta una conclusión opuesta, ya que, en la práctica, el porcentaje de retribución variable sobre fija ha aumentado. Ésto puede revelar una diferencia entre la intención inicial de las empresas y la realidad de sus retribuciones.

En la práctica, se constata asimismo, el crecimiento de los incentivos, que suponen el uso de sistemas de evaluación de objetivos más o menos complejos. En este sentido, la mayoría de los sectores devengan la retribución variable principalmente en función de objetivos de negocio o de empresa, si bien en todos los niveles suele existir una combinación de diferentes tipos de objetivos (de empresa, de área, del puesto, cualitativos y otros), que se consideran más y más como un todo integrado, y que puedan implicar un mayor interés en la consecución de sistemas retributivos más asociados al buen desempeño organizativo.

Los valores señalados hasta el momento, sitúan a España al nivel del resto de los países de nuestro entorno, si bien la

retribución variable que reciben los directivos es ligeramente más limitada que en otros países europeos, al igual que la retribución en especie cuya utilización es, todavía, relativamente escasa y se orienta más a la simple concesión de beneficios sociales.

En este contexto, vamos a señalar los principales resultados que se desprenden del Estudio Interempresarial de Retribución de 1998 en relación con las políticas de retribución variable a largo plazo y de beneficios extrasalariales más frecuentes.

Retribución basada en el capital

La concesión de acciones, las opciones de compra de acciones y los derechos de apreciación de acciones son las formas más empleadas de retribución basada en el capital, mientras que otras formas de retribución basada en el capital tales como las acciones ficticias, unidades según resultado, etc., son poco frecuentes.

Entre todas estas modalidades es de destacar el aumento de las opciones de compra de acciones como forma de retribución de la Dirección Media.

A pesar de que la retribución basada en el capital es cada vez más frecuente, su unión a objetivos ha decrecido en frecuencia con respecto a 1996. En este sentido, la frecuencia con que la participación en la propiedad está sujeta a resultados es de un 33% en Dirección General, de un 38% en Alta Dirección y un 60% en Dirección Media, frente al 42%, 50% y 60% respectivamente en 1996.

COMPENSACIÓN NO DINERARIA

En esta modalidad retributiva incluimos, como se ha señalado anteriormente, los denominados sistemas de protección y la retribución en especie.

En lo que se refiere a los sistemas de protección, cada vez más utilizados por las empresas españolas, éstos incluyen los denominados planes de previsión social (jubilación y pensiones de invalidez, orfandad y viudedad), seguros de vida, seguros de accidentes y seguros de asistencia sanitaria.

Por su parte, las modalidades de retribución en especie más utilizadas son la formación, el vehículo de empresa, préstamos, vivienda, ayuda para la educación de los hijos, comedor o vales de comida, cuotas de clubes y asociaciones, etc.

Análisis de Tendencias

Vehículo de empresa

Consiste en la entrega o cesión para uso particular de un vehículo, del que la empresa, o bien es propietaria, o bien financia su alquiler mediante *leasing* o *renting*. Es más frecuente como elemento de compensación entre la Dirección General y Alta Dirección y su cesión incluye normalmente, la cobertura de la mayor parte de los gastos inherentes: seguro, mantenimiento, gasolina y aparcamiento.

El Audi A6 y el Audi A4 siguen siendo los automóviles más frecuentes en los altos directivos, adquiriéndose en general a través de la compra directa, aunque otras nuevas modali-

dades («leasing», «renting», etc.) han aumentado su frecuencia, especialmente en la Dirección Media.

Su utilización como forma de compensación alcanza, en general, porcentajes significativos, principalmente en el nivel de Dirección General y Dirección Media (70% y 60% de los casos, respectivamente), detectándose un aumento importante en los porcentajes de frecuencia respecto a 1996.

Seguros de vida y accidentes

Siguen siendo uno de los beneficios extrasalariales más usados, debido probablemente a su bajo coste. Los capitales asegurados varían dependiendo de los distintos niveles de dirección, destacando su aumento en todos los sectores salvo en el de Bienes de Consumo, Distribución y Servicios.

El porcentaje medio del coste de seguro de vida cubierto por la empresa es de un 90%.

La política de seguros de accidente suele ser complementaria de la de seguros de vida. Así, su frecuencia es también muy elevada entre las empresas de la muestra y el importe del capital asegurado presenta diferencias notables dependiendo de los niveles de dirección. Las empresas cubren casi siempre el 100% de las primas.

El sector de Bienes de Consumo, Distribución y Servicios presenta porcentajes notablemente altos de aplicación de esta forma de compensación extrasalarial.

Asistencia Médica

Más del 60% de las empresas de la muestra (frente al 50% de 1996) ofrecen a sus Directores Generales programas de asistencia médica adicionales a la cobertura sanitaria pública, si bien esta forma de retribución se ha extendido a todos los niveles de las empresas.

Estos programas se cubren, en general, mediante pólizas de asistencia sanitaria, más que mediante el reembolso por parte de la empresa de los gastos sanitarios incurridos por su empleado (si bien esta opción ha sufrido un importante aumento en relación a Estudios de años anteriores).

Las prestaciones cubiertas cubren normalmente revisiones médicas periódicas, y en el 50-70% de los casos las ayudas médicas y la estancia en el hospital. No se suele cubrir Odontología, en especial en la Dirección Medias y niveles inferiores.

Entre el 95% y el 100% del coste de seguro médico (de reembolso o de asistencia sanitaria) es cubierto por la empresa.

Planes de Previsión Social

La frecuencia de este beneficio, que cubre normalmente jubilación y viudedad, ha disminuido ligeramente respecto a 1996 (de una frecuencia media del 50% en 1996 a un 40% en 1998). En la actualidad, estos planes son frecuentes en sectores como Banca y Seguros (lo que parece lógico) y Construcción e Inmobiliarias, siendo su utilización menor en los sectores de Industria y Fabricación, y en Bienes de Consumo, Distribución y Servicios.

La mayor parte de las empresas que tienen planes de pensiones optan por políticas de pensiones de prestación definida. La instrumentación suele ser con Planes de Pensiones de empleo, sobre todo en los niveles de Dirección Media e inferiores, y Fondos Internos, siendo los Planes Individuales menos frecuentes.

Formación

Los cursos de formación alcanzan una frecuencia en torno al 90% en los niveles directivos de las empresas encuestadas (frente al 80% de 1996), con importes más elevados cuanto mayor es el valor de los puestos para la organización.

La Alta Dirección y la Dirección Media de las empresas son las principales destinatarias de esta forma de compensación, en especial en lo que se refiere a masters y conferencias y seminarios. A medida que se asciende en el nivel organizativo, cobran menor importancia los cursos técnicos y mayor los cursos de management o de habilidades directivas.

Otros beneficios extrasalariales

Además de las políticas de beneficios extrasalariales mencionados anteriormente, también se dan otros beneficios y formas de retribución en especie que si bien son menos frecuentes, pueden alcanzar importes significativos. La concesión de tales beneficios es algo más frecuente que en 1996, en especial en lo que se refiere a préstamos y comedor de empresa y vales de comida.

Por lo tanto, y a la vista de lo anterior, podemos concluir que, en lo que se refiere a la retribución en especie, los seguros de vida y accidentes siguen ocupando los primeros lugares en esta modalidad de compensación de las empresas españolas. Sin embargo, es conveniente destacar la presencia cada vez mayor de la asistencia sanitaria como beneficio extrasalarial, la tendencia a la estabilidad de los planes de previsión social y el mayor peso en los paquetes retributivos del coche de empresa.

CONCLUSIONES

Las tendencias que parecen confirmarse en el escenario retributivo español son, aparte de la creciente importancia de la retribución variable, analizada en detalle en el presente artículo, la aplicación de nuevos conceptos de retribución a largo plazo y la mayor vinculación de la retribución a la capacidad de las personas de aportar un valor añadido a la organización, es decir, a la consecución de unos ciertos objetivos o nivel de desempeño por parte de los empleados.

La implantación de un sistema de retribución variable en Unión Fenosa

JOSÉ MARÍA VÁZQUEZ-PENA PÉREZ *

Hablar del sistema de retribución de una Empresa requiere situar antes su modelo de Gestión de Recursos Humanos, que debe estar concebido de forma que permita desarrollar con éxito las estrategias de negocio de la compañía y será en ese modelo donde el sistema retributivo deberá encajar como una de sus piezas esenciales, en perfecta congruencia con los demás elementos.

Refiriéndonos al modelo de GRH de Unión Fenosa se podrían concretar sus objetivos básicos en los siguientes: Organización flexible, Gestión ágil y eficaz de los RH, Motivación en el trabajo y Distinción de los mejores empleados.

Con estos argumentos el modelo de GRH de Unión Fenosa se sustenta en las 60 competencias (55 de conocimiento y 5 de cualidades profesionales) que se consideran necesarias para el desarrollo de su negocio y sus principales elementos se definen a continuación:

---

* Subdirector General de Organización y Recursos Humanos de Unión Eléctrica Fenosa, S.A.

Competencias: Conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y tareas.

Ocupación: Conjunto de funciones y tareas que el empleado debe desarrollar.

Directorio de competencias: En él se relacionan las 60 competencias necesarias para la consecución de los objetivos empresariales de Unión Fenosa.

Cada competencia está dividida en siete niveles, en función del grado requerido de conocimientos, capacidades o cualidades profesionales.

Posicionamiento: Proceso por el que se valora para una ocupación concreta cada una de las competencias del directorio.

Perfil de competencias de una ocupación: Es el perfil que refleja el nivel de cada una de las competencias del Directorio que requiere una ocupación concreta.

Perfil de competencias de un empleado: Es el perfil que refleja el nivel *de cada* una de las competencias del Directorio que tiene un empleado concreto.

De esta manera sabremos que un trabajador podrá desempeñar una ocupación específica cuando su perfil de competencias sea adecuado al perfil de competencias que requiere la ocupación.

Distancia entre perfiles: Es la medida de las diferencias de nivel existentes entre las competencias de dos perfiles distintos.

Al propio tiempo indica el esfuerzo formativo que tendrá que realizar un empleado para pasar de una ocupación a otra más compleja.

La distancia es el elemento básico para establecer los criterios de promoción y movilidad, tanto vertical como horizontal, lo que a su vez posibilita definir itinerarios de carrera profesional a través del camino entre perfiles continuos.

Perfil tipo: Es el perfil que mejor representa a un conjunto *de perfiles afines que* se encuentran entre sí a menos de una determinada distancia.

Orden de ocupaciones: Las distintas ocupaciones están ordenadas teniendo en cuenta la valoración ponderada del nivel de cada una de las competencias que constituyen su perfil.

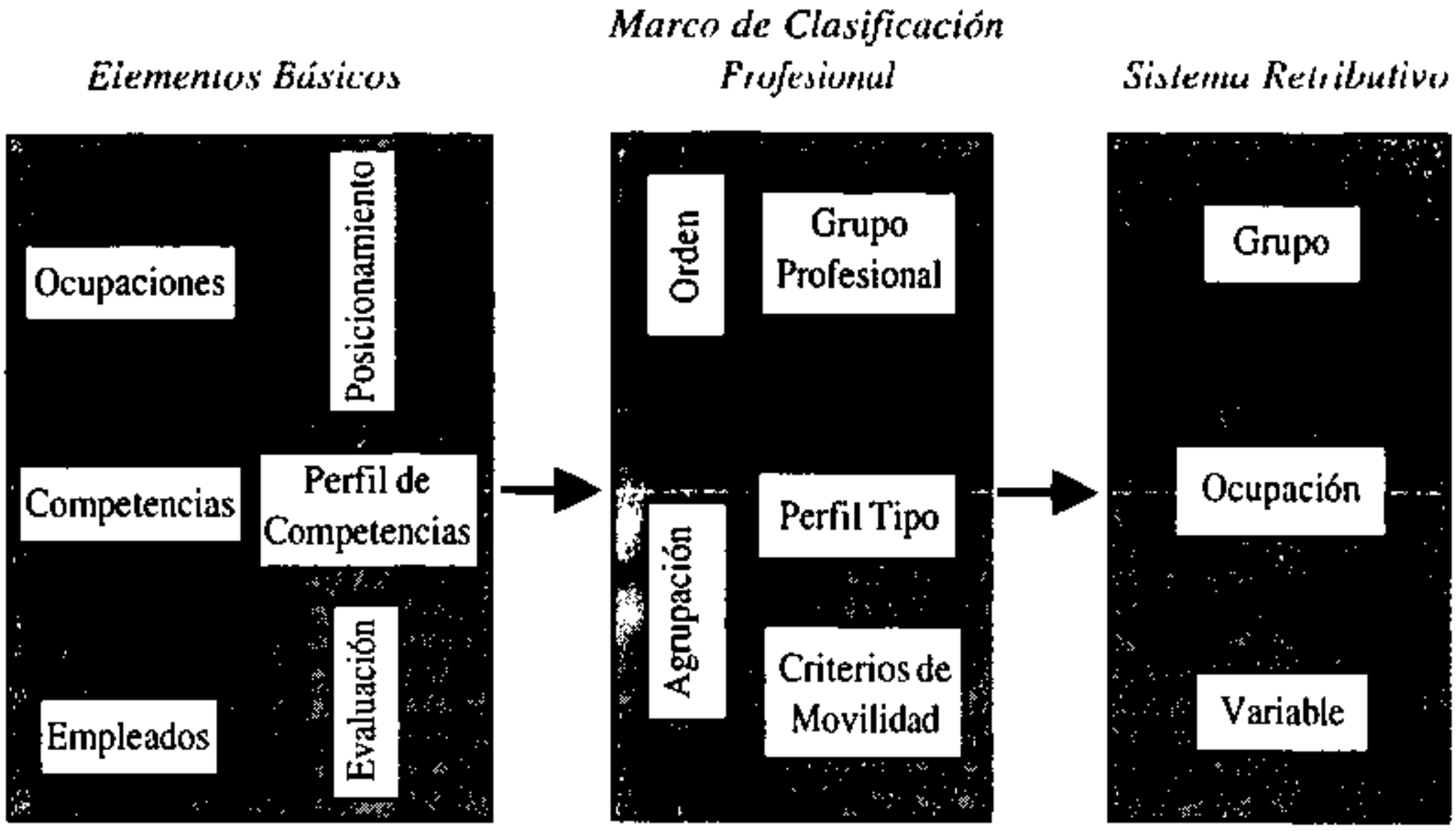
Grupos Profesionales: Cada empleado, en función de su perfil de competencias y del perfil de la ocupación que desempeñe, estará encuadrado en alguno de los Grupos Profesionales en que se estructura el Sistema.

Grupos Profesionales	*Titulaciones de referencia*
I	Universitarios Grado Superior
II	Universitarios Grado Medio
III	F.P. Grado Superior
IV	F. P. Grado Medio
V	Educación Secundaria

Pues bien, una vez situado sumariamente el modelo de RH, pasamos a hablar del Sistema Retributivo, que pretende ser equitativo y motivador, y se compone de tres elementos:

Salario total = Salario de Grupo + Ocupación + Variable

MODELO DE COMPETENCIAS DE UNIÓN FENOSA



Con el *Salario de Grupo* se retribuye lo que el empleado ES, en el sentido de los conocimientos, capacidades y experiencias que pone al servicio de la Empresa y está asociado al Grupo Profesional al que pertenece. Por su naturaleza es consolidable en el tiempo.

El complemento por *Ocupación* persigue recompensar lo que el empleado HACE, es decir, las funciones y tareas que desarrolla en cada momento, de acuerdo con la valoración del perfil de competencias de la ocupación. Para su consolidación será necesario el cumplimiento de determinados requisitos de tiempo desarrollando la ocupación.

La retribución *Variable* está ligada a la actuación concreta de cada empleado y a lo que CONSIGUE con esa actuación, tendrá menor peso en relación con el salario total a medida que se desciende en la escala de Grupos Profesionales (ver cuadro sobre Retribución Variable) y su correcta determina-

ción exige la utilización de los procedimientos adecuados para poder objetivar con criterios homogéneos el desempeño de los empleados. Por su naturaleza no es consolidable.

Esos procedimientos se materializan a través de la Gestión del Desempeño, cuyo alcance en Unión Fenosa se recoge a continuación, y en donde se comprueba que la retribución variable es consecuencia del modelo y no su causa.

La Gestión del Desempeño pretende:

— Explicitar con claridad los *objetivos de Unión Fenosa y comprometer* a las personas en su logro mediante la fijación de *objetivos personales* alineados con aquellos.

— Establecer una *nueva forma de relación* entre jefe y colaborador en la que el *seguimiento del desempeño* sea el elemento básico para la toma de decisiones con vistas a la consecución de los objetivos fijados.

— Evaluar los resultados finalmente conseguidos por cada empleado al objeto de:

  • Determinar el justo reconocimiento a su contribución

  • Orientar su desarrollo profesional en la empresa

Sólo cuando el modelo de Gestión del Desempeño está suficientemente rodado y, por tanto, a través de él es posible medir con suficiente objetividad el desempeño de los empleados, tiene sentido hablar de retribución variable basada en el cumplimiento de objetivos.

En Unión Fenosa, la medida del desempeño se obtiene midiendo, por un lado el cumplimiento mismo de los objeti-

vos fijados y por otro el grado de adecuación del comportamiento individual a los *valores corporativos* de la sociedad. Estos dos componentes tiene un peso del 70% y 30% respectivamente, de acuerdo con el esquema que se recoge en el cuadro siguiente, en el que por *entorno* se entiende un factor de corrección en aquellos casos en que circunstancias de fuerza mayor ajenas a la persona, han incidido en mayor o en menor medida, en la consecución de los objetivos.

Los valores corporativos de referencia son:

- Autodesarrollo
- Eficiencia en la Gestión
- Servicio al Cliente
- Iniciativa y Liderazgo
- Orientación al cambio
- Trabajo en Equipo

RETRIBUCIÓN VARIABLE

	% por Grupo Profesional
Grupo I	15%
Grupo II	10%
Grupo III	7%
Grupo IV	5%
Grupo V	5%

Gestión Desempeño

Objetivos			
Individuo	*Min.*	*Max.*	70%
	10%	60%	
Equipo/ Grupo	*Min.*	*Max.*	
	10%	60%	
Entorno	10%		

Comportamientos		
Conductas en línea con los Valores Corporativos	30%	30%
		100%

Su contribución como queda dicho es del 30% del peso total *y para su medida, que será* realizada por el jefe del evaluado se dispone de un formulario con cuatro ítems por valor, cuya utilización permite homogeneizar en el ámbito de la Empresa el tratamiento de una materia cargada de gran subjetividad.

Para terminar conviene resaltar que la implantación de este modelo retributivo se realiza de forma gradual tanto en su ámbito personal, donde se inició por el personal Directivo y se va desplegando de forma descendente al resto de la organización, como en la cuantía de la retribución variable, cuyo peso en la retribución total se irá incrementando a lo largo de los próximos años hasta alcanzar los porcentajes de referencia.

La retribución variable: ¿Por qué el salario fijo no es suficiente?

LÁZARO VILLADA RUIZ *

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de retribución forman parte de las áreas vitales de cualquier organización. Tienen una influencia directa, variada y muy importante sobre los comportamientos de las personas. Por ello, igual que las empresas dirigen sus esfuerzos a mejorar la calidad de sus productos y servicios, deben concentrarse no sólo en cuanto, sino también en *cómo pagan* a sus empleados. De este argumento emana la necesidad de buscar y aplicar medidas adecuadas que mejoren la competitividad de la empresa, también en el ámbito de la retribución.

Una de estas medidas es la retribución variable, instrumento que, aplicado correctamente, cumple distintas funciones importantes en este sentido, como son la motivación de la plantilla, la retención de los empleados de calidad, la implicación de los trabajadores en los objetivos empresariales, la atracción de futuros trabajadores, etc.

---

* Director General de William M. Mercer.

En la práctica, una o dos veces al año los empleados elegibles reciben un bono, cuya cuantía típica podría estar entre el 10% y el 20% de su salario fijo. En el ámbito individual, este pago se recibe de una sola vez, y resulta ser un indicador de cómo la empresa valora a dicho empleado.

Como es lógico, este concepto supone un incremento en el coste de la empresa, que repercute directamente en su cuenta de resultados y a cambio del cual exigirá un valor añadido futuro.

Por ello, es fundamental en las empresas que emplean políticas de retribución variable, la observación de los resultados de dichas políticas, a fin de realimentar sus métodos y optimizar su eficacia. Para ello, las personas encargadas de dicha supervisión deben plantearse algunas cuestiones como:

- ¿Consiguen estos bonos sus objetivos?
- ¿Cuántos directivos están realmente motivados ante la posibilidad de mayores beneficios?
- ¿Se sienten estos empleados justamente remunerados?
- ¿Percibe la empresa creación de valor en sus negocios desde la introducción de estos planes?
- ¿Tienen valor estas políticas en la época actual de incremento en la presión de los costes y necesidad de mayor flexibilidad?
- ¿Puede el éxito de las unidades de negocio ser el origen de un desempeño más eficiente por parte de los empleados elegibles para recibir estos bonos?

Comentábamos al inicio de estas páginas que las empresas deben planificar adecuadamente y concentrarse no sólo en cuanto, sino también en cómo retribuyen a sus empleados. La retribución constituye un esquema amplio, en el que existen diversos instrumentos susceptibles de ser gestionados por la empresa.

En el cuadro 1 aparecen reflejados de forma muy esquemática los distintos conceptos susceptibles de ser retribuidos, y los criterios de evaluación de los mismos. Asociados a cada uno de ellos se indican los *posibles instrumentos empleados para hacer efectiva dicha retribución.*

CUADRO 1

COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN

Concepto que se retribuye	*Valor del Puesto*	*Proceso*	*Esfuerzo y actividades*	*Resultados*
Criterio de evaluación	Peso interno/mercado	Desempeño	Logro puntual	Consecución de resultados
Concepto retributivo	Rango salarial	Incrementos de salario fijo/retribución variable	Reconocimiento a través de premios	Retribución variable

Con relación a otros objetivos que, bien desde el punto de vista de la empresa, o bien desde el punto de vista del individuo que los recibe, cumplen determinados conceptos retributivos la empresa deberá asimismo gestionar dichos elementos de forma cuidadosa y planificada. El cuadro 2 ofrece una visión comparativa al respecto.

CUADRO 2

OBJETIVOS DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE RETRIBUCIÓN

Concepto	*Equidad Interna*	*Competitividad*	*Motivación*	*Retención*	*Seguridad*	*Control de coste*
Salario	○○○	○○○	○○	○○	○○	○
Variable	○○	○○	○○○	○○	○	○○○
Diferida	○	○	○○	○○○	○○	○○
Acciones	○○	○○	○○○	○○○	○○	○○
Pensiones	○○	○○	○	○○○	○○○	○○
Otros	○○	○○	○	○○	○○○	○○

○ → Influencia Baja ○○→ Influencia Media ○○○ → Influencia Alta

En conclusión a este primer apartado, y con relación a la retribución en general, podemos sintetizar en siete puntos clave el camino a seguir para obtener una ventaja competitiva a través de la gestión de la retribución:

1. Conocimiento de nuestros competidores y gestión de los costes en referencia a este mercado.
2. Diferenciación vía optimización del valor con relación al coste, a través de una buena definición previa de los objetivos que se persiguen.
3. Selección de los grupos de empleados elegibles para los distintos conceptos y asignación de recursos con visión estratégica.
4. Dotación de flexibilidad al sistema.
5. Reconocimiento de las aportaciones individuales.
6. Comunicación clara y oportuna de las ventajas.
7. Revaluación constante de los programas.

CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

La retribución variable engloba, desde nuestro enfoque, cualquier forma de *retribución diseñada especialmente para motivar a los empleados a producir resultados específicos o a comportarse de una forma determinada*. Su consecuencia es recompensar a dichos empleados por la consecución de esos resultados y/o por la adecuación a esos comportamientos.

La retribución variable reúne una serie de condicionantes que resulta fundamental considerar. En primer lugar, la retribución variable *está sometida al riesgo,* factor que deberá influir decisivamente en el análisis previo de los posibles esquemas a aplicar. Otra de sus características se refiere a que *no se consolida para el futuro,* salvo en el caso de los incrementos salariales por mérito, que pueden considerarse, aunque no sin reservas, una forma especial de retribución variable. Finalmente, es preciso destacar su valor temporal, es decir, que su cálculo se realiza en función de la *evolución de un indicador durante un cierto período de tiempo.*

Si queremos buscar una justificación a este sistema retributivo, encontraremos una base sólida en el análisis de la relación coste/eficacia que se desprende de su aplicación. En este sentido, hay que considerar que *el coste solamente se produce en caso de obtención del resultado deseado,* o bien en caso de observación del comportamiento requerido, con lo que se asume que el beneficio que conlleva para la empresa dicho resultado o comportamiento es superior al coste en el que se incurre. La implicación evidente es que la retribución varia-

ble debe diseñarse de tal forma que el coste no supere en ningún caso al beneficio: se trata de «ganar siempre».

La fijación de los objetivos a lograr es el ineludible punto de partida para la gestión del rendimiento y la retribución. De esta forma, se da a conocer a los empleados elegibles los resultados que se espera consigan y/o los comportamientos que se desea que adopten para optar al componente variable de su retribución.

Para asegurar la eficacia de los objetivos, éstos deberán ser:

- *Relevantes:* Los objetivos deben tener la importancia suficiente para motivar e implicar a la plantilla en su consecución.
- *Concordantes:* Deben corresponderse con las responsabilidades del puesto de trabajo del empleado, de forma que esté bajo su control poder conseguirlos.
- *Específicos:* Deben ser concretos y específicos para su mejor comprensión y asimilación.
- *Medibles:* Es preciso que la cuantificación y medición de los objetivos sea sencilla, con la finalidad de hacerlos más tangibles para el trabajador, y de reducir los costes de evaluación de la empresa.
- *Alcanzables:* La fijación de objetivos utópicos, que están evidentemente fuera del alcance de los empleados, eliminará en gran medida los efectos que se persiguen con la retribución variable.

- *Revisables:* Se hace necesario también dotar a los objetivos de la flexibilidad adecuada, con el fin de atribuirles la capacidad suficiente de adaptación a posibles cambios en el entorno específico (interno) o general (externo) de la empresa.

- *Referidos a un periodo concreto:* Es importante establecer los plazos y vencimientos de los objetivos propuestos, lo que permitirá a los empleados organizar su trabajo de acuerdo con dicho intervalo temporal.

Para terminar de delimitar el concepto de retribución variable, se hace necesario mencionar una serie de principios acerca de ella aceptados por todos, y que definen de forma precisa las pautas a seguir para un adecuado diseño y una implantación eficaz:

- La compensación estará integrada por una parte fija y un componente variable para todos los empleados elegibles (desde trabajadores de base hasta ejecutivos senior).

- La compensación total en efectivo (salario fijo más componente variable) debe tener una banda de valores lo suficientemente amplia para marcar diferencias en las recompensas a las aportaciones individuales de los empleados y ser suficientemente motivadoras.

- Los objetivos de los incentivos son específicos del desempeño y colaboran con la estrategia corporativa de negocio. Son una forma de medir la mejora de una forma continuada en el tiempo.

- En el momento del logro de los objetivos propuestos, el empleado recibirá la recompensa en forma de incentivo de cuantía suficientemente motivadora.
- Los premios se realizarán en el menor plazo posible a partir del final del periodo de evaluación.
- Los incentivos a largo plazo (acumulación de riqueza) son restrictivos en su aplicación a determinados niveles de la organización.

OBJETIVOS DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE

Existe un amplio abanico de funciones que cumplen las políticas de retribución variable que dan idea de la utilidad y eficacia que aporta su aplicación. De modo genérico, se puede afirmar que es una *herramienta útil de refuerzo del cambio cultural* dentro de la organización, además de incrementar y estimular la implicación del trabajador con la empresa.

Continuando con los objetivos genéricos que busca, es preciso mencionar que la retribución variable *persigue la alineación de la retribución con los resultados empresariales, y trata de eliminar el sentimiento de propiedad de derechos característico de los salarios fijos,* suscitando en el trabajador la necesidad de cubrir ciertos objetivos para recibir la remuneración esperada.

Por otra parte, implantar este concepto retributivo ayuda a los empleados a *enfocar sus tareas y actividades de forma específica y precisa y facilita la transmisión de los valores* de la organización hacia los empleados.

Existe otra serie de objetivos más específicos que persigue la aplicación de un esquema retributivo de carácter variable:

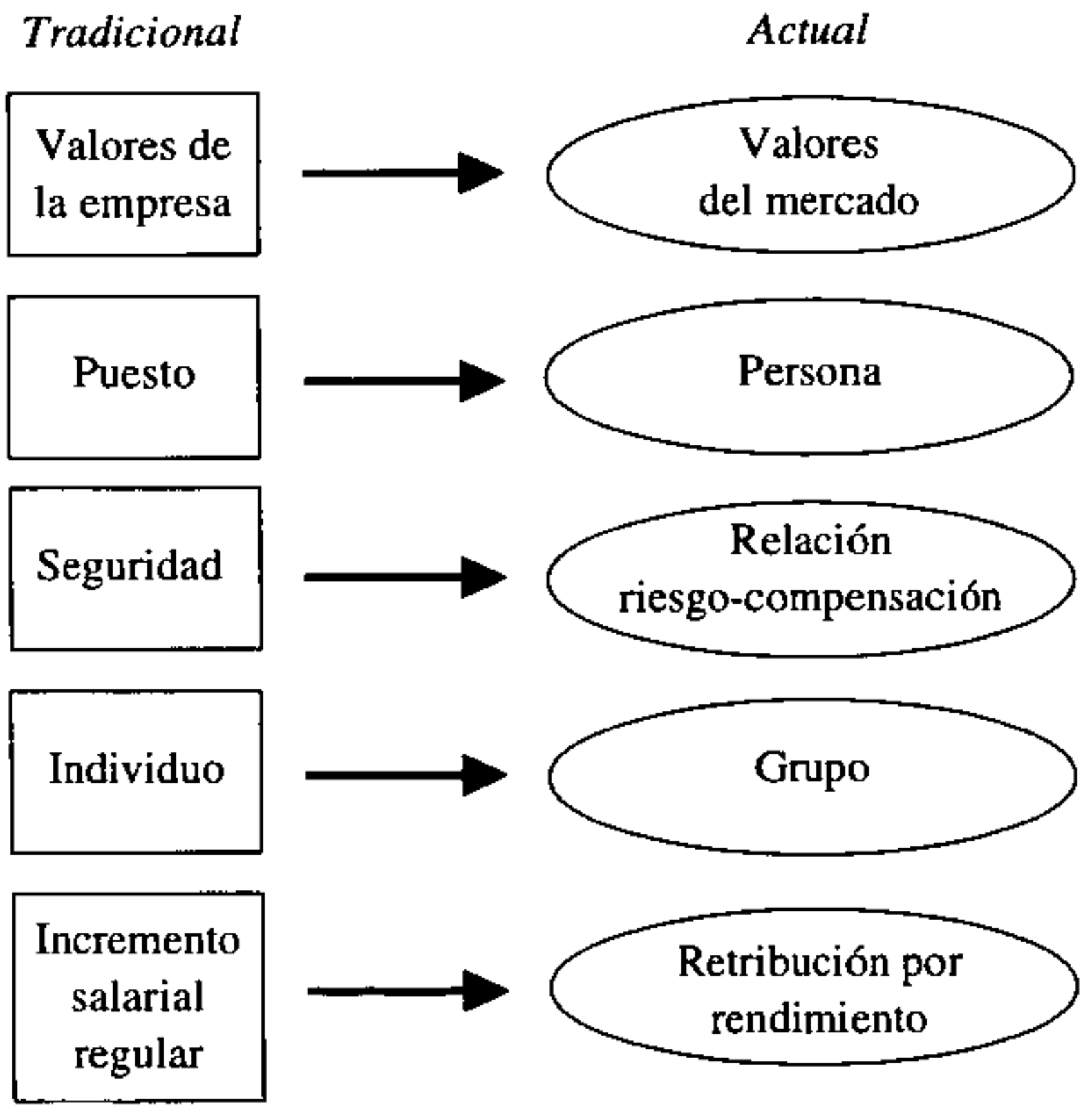
- Atracción y retención de los empleados de alta calidad que contribuyen en gran medida y efectivamente al éxito de la organización.
- Estimulación del logro individual y global de los objetivos de la estrategia corporativa de negocio y de los objetivos del desempeño.
- Estimulación de la mejora continua a través del Proceso de Implicación del Empleado (Employee Involvement Process).
- La percepción por parte de toda la organización del sistema como eficiente, justo y equitativo.
- Congruencia con el Sistema de Evaluación y Rendimiento (Performance Appraisal System).
- Dotar de competitividad al salario fijo y a la compensación total.
- Alinear adecuadamente la retribución y el desempeño.
- Poner el énfasis de forma equitativa en el corto y en el largo plazo.
- Dar a la retribución un carácter abierto e interactivo.
- Establecer el sistema retributivo de forma sencilla y comprensible por toda la organización.

En el entorno actual, podemos considerar que la relación empresa/empleado ha cambiado notablemente. La retribución

variable tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a este nuevo marco, actuando por otro lado a modo de correa de transmisión del mismo. El gráfico 1 sintetiza algunos de estos cambios y pone de relieve las diferencias entre los sistemas tradicionales y los actuales.

GRÁFICO 1

CAMBIO EN LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO



En definitiva, lo que se pretende con la introducción de esquemas de retribución variable es que el empleado se formule la siguiente pregunta:

¿Qué se pretende que yo haga mañana que no hice ayer?

TIPOS DE ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

La retribución variable puede ser aplicada a través de multitud de métodos o esquemas, que variarán en función de las necesidades de la empresa. Es decir, la organización podrá elegir, según le interese, entre una variedad de formatos de retribución variable, o bien aplicar una combinación adecuada de varios de ellos, según los objetivos que pretenda alcanzar y la intensidad del impacto que trate de conseguir.

El cuadro 3 ofrece una visión general de las alternativas que tiene la empresa a la hora de implantar un esquema de retribución variable. En él aparecen reflejados los más comunes, aunque existen otros en la práctica como el *gainsharing* (que considera los resultados atendiendo a los incrementos de productividad en entornos fabriles).

CUADRO 3

LOS DIVERSOS ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Tipos de esquemas	*Subtipos de esquemas*
Participación en beneficios	
Bono anual por rendimiento o resultados	Individuales, colectivos y de empresa
Comisiones	
Premios por resultados extraordinarios (Spot- Award)	
Incentivos a largo plazo	Planes de opción sobre acciones, concesión de acciones por rendimiento, incentivos diferidos, etc.

A continuación entraremos en una descripción detallada de los esquemas más comunes en su aplicación por parte de las empresas.

Participación en beneficios

Consiste en distribuir entre los trabajadores una parte de los beneficios generados por la empresa al final del ejercicio económico. Para que este sistema funcione adecuadamente parece necesario que la parte a distribuir sea determinada con anterioridad a la generación de dichos beneficios, la cuantía sea fijada como un porcentaje del beneficio y sea de ese modo verificable por parte de los trabajadores.

Este modelo está ampliamente difundido entre las empresas dado que un gran número de ellas lo utilizan con el fin de relacionar las retribuciones con la buena marcha de la empresa.

Ventajas de la participación en beneficios

— Ayuda a estimular y dirigir el interés de los trabajadores hacia los resultados globales de la empresa, ya que es un incentivo de carácter global.

— Es un esquema sencillo de comprender por parte de los empleados y de bajo coste para la empresa, como consecuencia de la sencillez en su cuantificación.

— Parece claro que implica a todos los trabajadores elegibles en el proceso de creación de riqueza, estimulando el interés de la plantilla en los resultados financieros de la empresa.

— Si su aplicación es correcta, y la comunicación con los trabajadores es nítida y bidireccional, es una herramienta útil para enfocar las actividades y los comportamientos de los empleados.

Inconvenientes de la participación en beneficios

— Algunos de los factores que inciden en el logro de beneficios escapan al control del trabajador y/o la empresa.

— Por otra parte, la medición del beneficio económico del ejercicio resulta una cuantificación excesivamente global.

— Este carácter globalista, que impide la diferenciación, hace que la aportación individual quede muy diluida.

Como norma general, los esquemas de participación en beneficios funcionan adecuadamente en los siguientes entornos:

— Cuando la estructura organizativa de la empresa es relativamente plana, es decir, existen pocos niveles jerárquicos entre la alta dirección y los trabajadores de base.

— Cuando los procesos utilizados tienen como base el trabajo en equipo.

— Cuando su aplicación va acompañada de un mayor esfuerzo en comunicación.

— Es adecuado cuando los responsables de la organización detectan la necesidad de implantar un esquema de incentivos en muy breve plazo.

— Asociado al punto anterior, encontramos que funciona mejor cuando es la primera vez que se implanta un sistema de retribución variable.

Bonos anuales por rendimiento o resultados

Compensación variable, en general de carácter anual, basada en mejoras del rendimiento o de los resultados respecto a los objetivos predeterminados. Estos bonos pueden ser a su vez de carácter individual, de grupo o de Empresa, siendo los dos primeros los más extendidos en su aplicación.

Bonos de grupo

Como su propio nombre indica, son los incentivos establecidos específicamente para mejoras en el rendimiento o resultados tomando como base el desempeño de los grupos de trabajo.

Ventajas de los bonos de grupo

— En entornos donde los logros tienen un carácter colectivo, son un instrumento eficaz de orientación de los comportamientos de grupo hacia el desempeño eficaz de las actividades propuestas.

— Facilita la adaptación de los objetivos preestablecidos a la situación particular de cada grupo de trabajo.

— El planteamiento de los retos a conseguir y las recompensas que emanan de la consecución de los mismos componen un punto de partida motivante para la unidad.

Inconvenientes de los bonos de grupo

— En el seno de la organización, los objetivos de cada unidad pueden no ser percibidos de forma equitativa y provocar agravios.

— El desarrollo y comunicación de los objetivos propuestos resulta en ocasiones un proceso laborioso y prolongado en el tiempo.

— Exige que los responsables de la gestión y supervisión del grupo de trabajo estén directamente comprometidos y formen parte directa del programa propuesto.

— En ocasiones, tiene como consecuencia una excesiva competencia entre los grupos, dando como resultado que algún grupo destaque del resto en detrimento de otros.

Su aplicación resulta más efectiva cuando:

— Las distintas unidades que componen la organización tienen un carácter más autónomo que integrado.

— Se requiere que la mejora en los resultados o en el rendimiento sea evidente.

— Los responsables o supervisores del grupo están muy comprometidos con la comunicación de los objetivos y del programa de trabajo a seguir.

— El entorno es relativamente estable en el ámbito grupal.

— Se pone el énfasis en la mejora del rendimiento en el ámbito colectivo.

Bonos individuales

Este tipo de incentivos es típico de la dirección por objetivos y es de aplicación para los empleados individuales. Los métodos de cuantificación, cálculo y aplicación pueden ser específicos para cada función (empleados de ventas, técnicos, administración, etc.) o para cada nivel jerárquico (alta dirección, mandos medios, empleados de base, etc.).

Ventajas de los bonos individuales

— El empleado percibe esta forma de incentivo como controlable, en el sentido de ser más capaz de interactuar en él, ya que depende de su actuación individual.

— Es un esquema muy enfocado, es decir cuando los objetivos están muy bien definidos por la empresa, el bono individual es un vehículo para que el trabajador los comprenda y asimile con facilidad.

— Están ligados a un marco temporal concreto, con lo que la percepción por parte del empleado es mucho más nítida.

— Consigue un impacto notable en la orientación de los comportamientos individuales hacia el desempeño.

Inconvenientes de los bonos individuales

— Exige una gran cantidad de esfuerzo y, en consecuencia, de coste para la empresa en lo tocante a la supervisión.

— Como consecuencia del punto anterior, exige un gran esfuerzo en la formación de las personas encargadas de dicha supervisión.

— Es posible que la orientación específica a los resultados individuales, provoque la optimización de la mejora individual a costa del rendimiento de grupo.

Su funcionamiento es mejor cuando:

— Los resultados requeridos están claramente definidos y especificados y están dotados de cierta estabilidad a lo largo del tiempo.

— Se dispone de tiempo suficiente para la formación adecuada de los supervisores, y para que éstos desarrollen su función de control de los resultados y comportamientos individuales como herramienta de dirección de personas.

— Va acompañado de otros esquemas de retribución variable.

— Se trata de poner el énfasis en la mejora del comportamiento hacia el desempeño de los empleados individualmente.

— La estructura de trabajo de los grupos está definida de forma que los resultados son la consecuencia de una suma de aportaciones individuales.

Comisiones

La comisión es una retribución específica para personal comercial que consiste en dedicar un porcentaje previamente establecido del volumen de ventas, a retribuir al empleado. Es necesario referirse a que en algunos casos los porcentajes no son constantes, sino que están sujetos a umbrales, techos, aceleradores, etc.

Ventajas de las comisiones

— Están claramente relacionadas con resultados cuantitativos.

— Son una forma de retribución objetiva, ya que no está sujeta a ninguna clase de interpretación, con lo que el empleado tiene muy claro su funcionamiento.

— Su forma de cálculo es conocida y comunicada de antemano.

— Es una herramienta muy útil de orientación del comportamiento al rendimiento.

— Es un sistema sencillo de implantar cuando la empresa precisa responder de forma efectiva a las necesidades que se originan en el corto plazo.

Inconvenientes de las comisiones

— Al ser un esquema basado exclusivamente en los resultados cuantitativos, no tiene en cuenta aspectos cualitativos del desempeño.

— En ocasiones, no resulta tan controlable para el empleado como pudiera parecer, ya que depende en mayor medida de la situación del mercado que de la aportación individual del trabajador.

— Es un método excesivamente orientado a los resultados de corto plazo, con el consecuente peligro de «quemar» el mercado.

— Se puede motivar en exceso la orientación hacia los resultados individuales en detrimento del rendimiento de los grupos.

Este esquema funciona mejor cuando:

— Convive con otros sistemas de retribución variable que dan respuesta a las debilidades que él presenta.

— Se realiza adecuadamente la cualificación en el sentido de definir claramente los productos a distribuir, las zonas donde operar, el ciclo de venta, etc., con el fin de dar igualdad de oportunidades a todos los empleados del departamento de ventas.

Premios por resultados extraordinarios (spot - award)

Se definen como recompensas o premios ocasionales creados para gratificar a un número limitado de empleados o grupos de empleados por éxitos extraordinarios o por la culminación de un proyecto, programa o producto. Su establecimiento y la definición de sus parámetros de cálculo y aplicación pueden definirse antes o después del logro indistintamente.

Ventajas de los programas spot - award

— El reconocimiento de los méritos individuales o grupales está relacionado muy estrechamente con el desempeño.

— Consigue orientar los comportamientos de los trabajadores hacia el desempeño de forma eficaz.

— Por tanto, se conforma como un refuerzo muy potente de la cultura del *performance*.

Inconvenientes de los programas spot - award

— En ocasiones, puede resultar complejo y difícil de administrar.

— Su carácter extraordinario puede generar percepciones percepciones de inequidad en algún punto de la organización.

Funciona mejor cuando:

— Los proyectos especiales están claramente definidos en contenido, objetivos y plazo.

— Las recompensas por logros extraordinarios son percibidas por la organización como justas y equitativas.

— La estructura y forma de cálculo y cuantificación de los premios es comunicada amplia y claramente.

INCENTIVOS A LARGO PLAZO

Se trata de incentivos aplicados a plazo superior a un año. Los más extendidos en su aplicación son los planes de opción sobre acciones para directivos, aunque existen otros sistemas que incluyen retribución bien en efectivo, bien en acciones, bien una combinación de ambos.

Ventajas de los incentivos a largo plazo

— Incorpora una importante dosis de orientación al desempeño, y se implementa con un horizonte temporal de largo plazo.

— Evita en gran medida una excesiva concentración en el corto plazo, otorgando la importancia adecuada a la produc-

ción y acumulación de riqueza, alineando la toma de decisiones a corto y a largo plazo.

— Como consecuencia del apartado anterior, se infiere que estimula a la función directiva a la creación real de valor.

Inconvenientes de los incentivos a largo plazo

— El establecimiento de las medidas adecuadas al esquema puede resultar complejo.

— Del punto anterior se desprende que dicha complejidad del sistema puede conducir irremisiblemente a una falta de entendimiento del mismo.

— Su desarrollo lleva gran cantidad de tiempo y dedicación.

— Los factores externos pueden influir excesivamente en la recompensa.

Este tipo de esquema funciona mejor cuando:

— Las especificaciones y parámetros del esquema son relativamente simples.

— El desempeño en el ámbito de grupo necesita ser optimizado.

— Existe en el interior de la empresa una tendencia excesiva a prestar atención exclusivamente al corto plazo.

— Complementando al punto anterior, cuando el desempeño a largo plazo necesita mejorar.

Todos los puntos anteriores se refieren a esquemas específicos en «estado puro». Reiteramos que la mayor parte de las empresas utilizan combinaciones de todos o varios de ellos, con lo que se puede dotar de gran flexibilidad a estos programas y cumplir varios objetivos de forma conjunta.

TENDENCIAS ACTUALES Y CONTEXTO DE APLICACIÓN

En la actualidad es evidente la existencia de una tendencia global y creciente hacia la implantación de sistemas de retribución variable. En general se tiende a incluir en estos esquemas a grupos cada vez más amplios de empleados, aunque siguen siendo más característicos de puestos directivos y de mandos.

Esta tendencia se ve favorecida por el entorno actual de relativa estabilidad fiscal, y por la espectacular contención de los niveles de inflación, que ha provocado una reducción clara en los incrementos en el salario fijo, por lo que se hacen necesarias otras formas de motivación. Además, se detecta una creciente movilidad de y competencia por el capital humano y económico, lo que incita a las empresas a preocuparse más de su competitividad en retribución. A todo ello hay que agregar la creciente necesidad de conectar la retribución con el desempeño.

En consecuencia, aumenta progresivamente el número de empresas con sistemas de retribución variable y las categorías de empleados a las que afectan estos sistemas.

Por otro lado, se percibe un incremento en el uso de indicadores colectivos (de grupo o de Empresa) frente a los indica-

dores individuales. Aumenta también el peso del componente variable en el total de la retribución en efectivo.

Según confirman las diversas fuentes de información salarial de mercado de William M. Mercer, es sin embargo destacable que la implantación de sistemas de retribución variable sigue siendo mayor en empresas de origen multinacional (79%) que en empresas españolas (60%). También existen diferencias en cuanto a la dimensión, siendo las empresas grandes las que más extienden su aplicación, con una sensible diferencia sobre las PYMES.

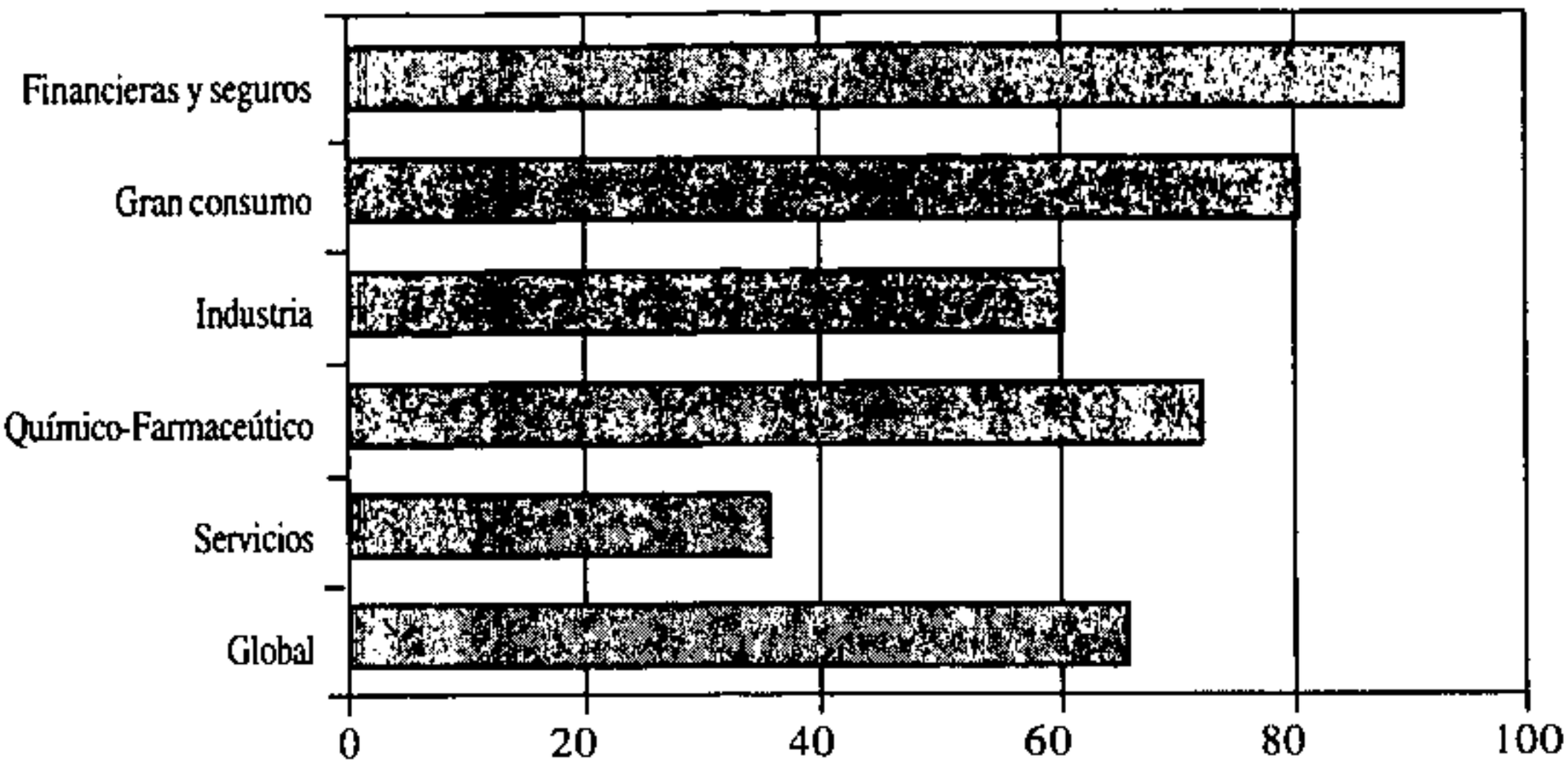
A título ilustrativo, presentamos a continuación información sobre las tendencias que, en cuanto a retribución variable, nos encontramos en el mercado español. La fuente utilizada es en todos los casos la Base de Datos Salarial de William M. Mercer, configurada por más de 300 empresas que operan en el mercado español.

En relación con la frecuencia de aplicación de la retribución variable en los distintos sectores de actividad, el Gráfico 2 ilustra los resultados de nuestros análisis. Las cifras que aparecen en el mismo representan el porcentaje de empresas que, dentro de cada sector, tienen en vigor algún programa de retribución variable.

El gráfico que sigue recoge información ilustrativa sobre el peso que, en 1997 y 1998, ha tenido la retribución variable para distintos grupos y categorías de empleados. La cuantía de la retribución variable aparece en este caso representada como porcentaje del salario fijo.

GRÁFICO 2

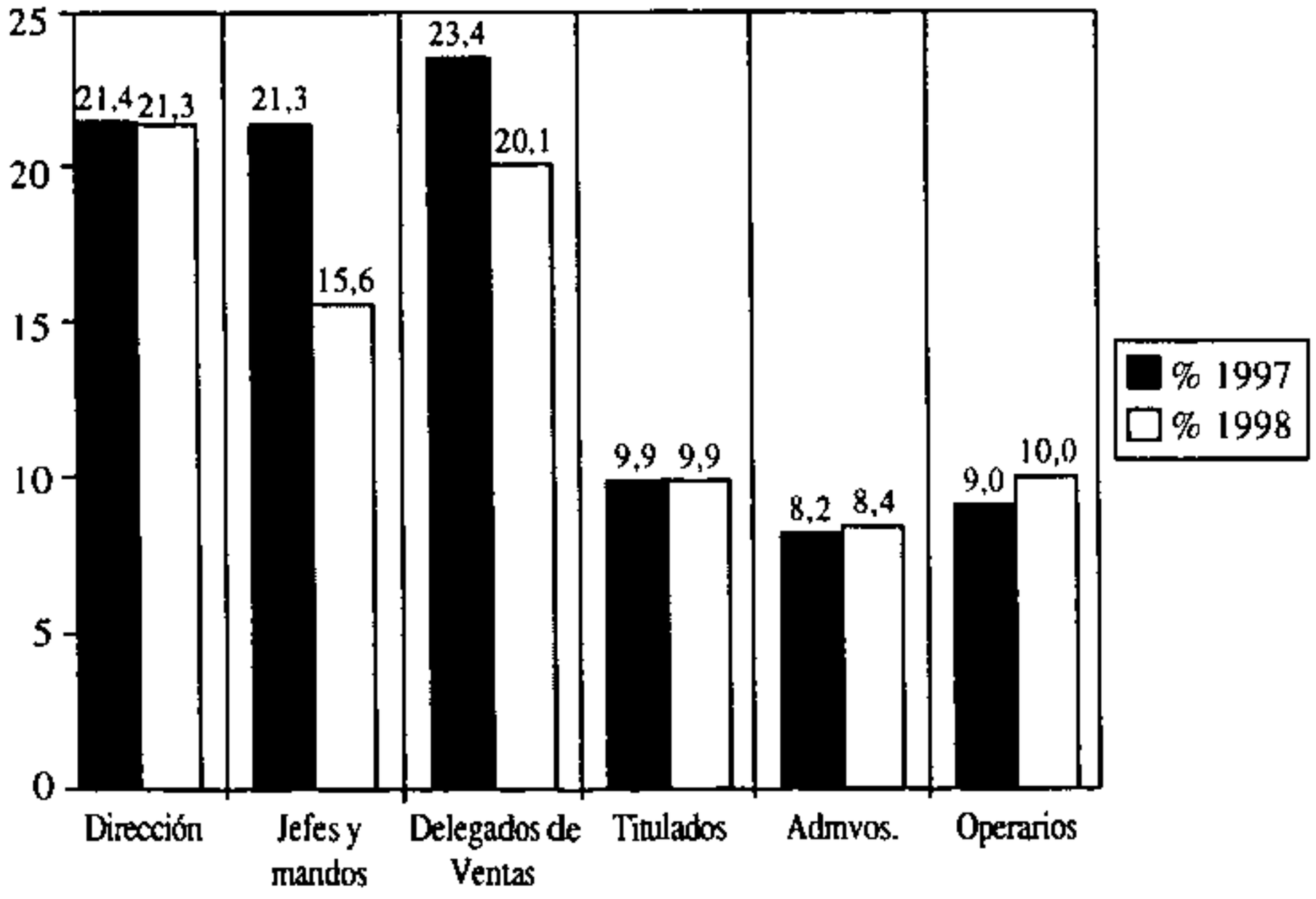
APLICACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE: ANÁLISIS POR SECTORES



Fuente: Base de datos salarial de William M. Mercer.

GRÁFICO 3

PORCENTAJE DE REMUNERACIÓN VARIABLE SOBRE EL SALARIO FIJO PARA DISTINTOS GRUPOS Y CATEGORÍAS DE EMPLEADOS

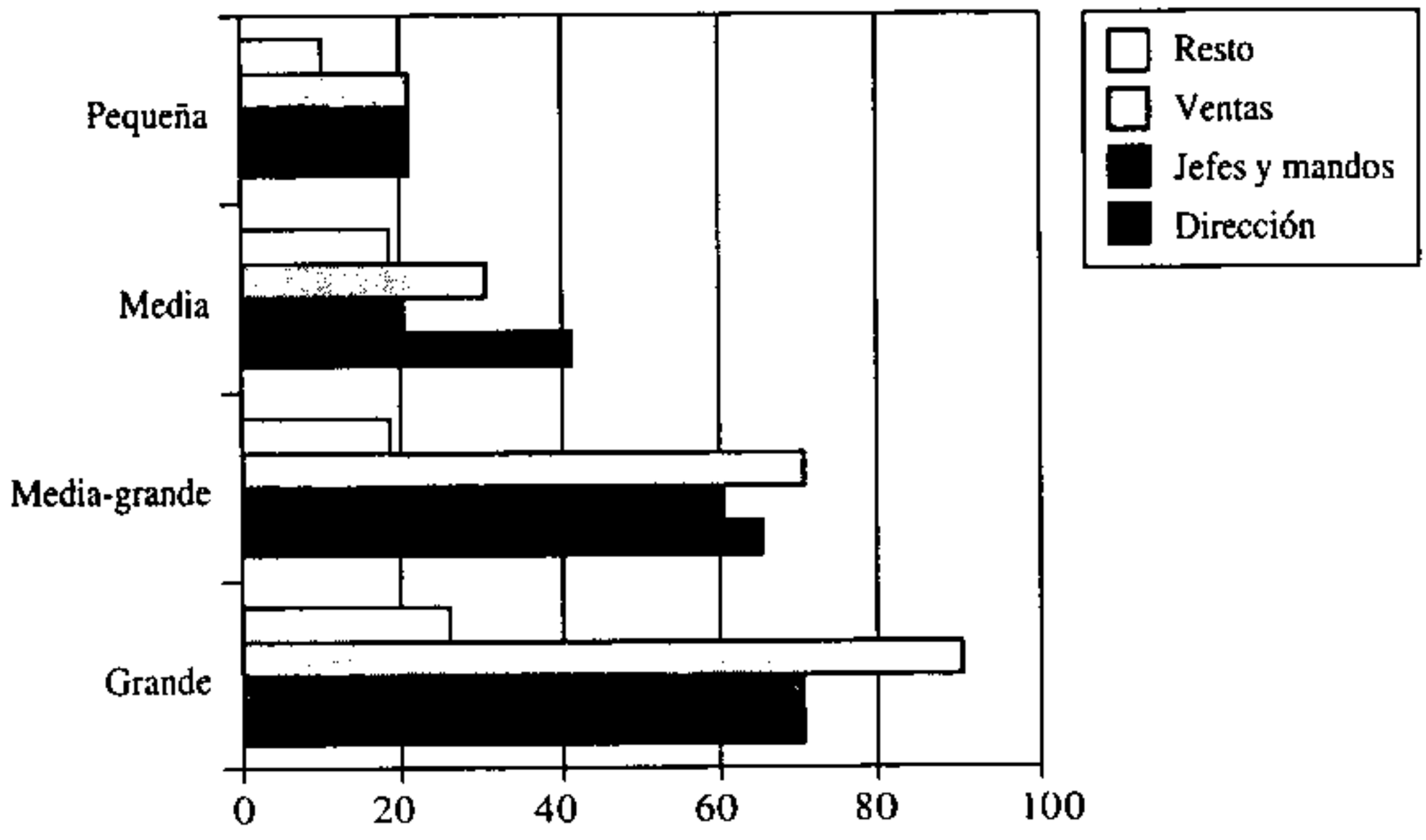


Fuente: Base de datos salarial de William M. Mercer

Resulta interesante observar los porcentajes de aplicación de sistemas de retribución variable según la dimensión de las empresas. Para su análisis comparativo, obsérvese el gráfico 4, que representamos a continuación.

GRÁFICO 4

PORCENTAJES DE APLICACIÓN DE POLÍTICAS RETRIBUTIVAS SEGÚN LA DIMENSIÓN

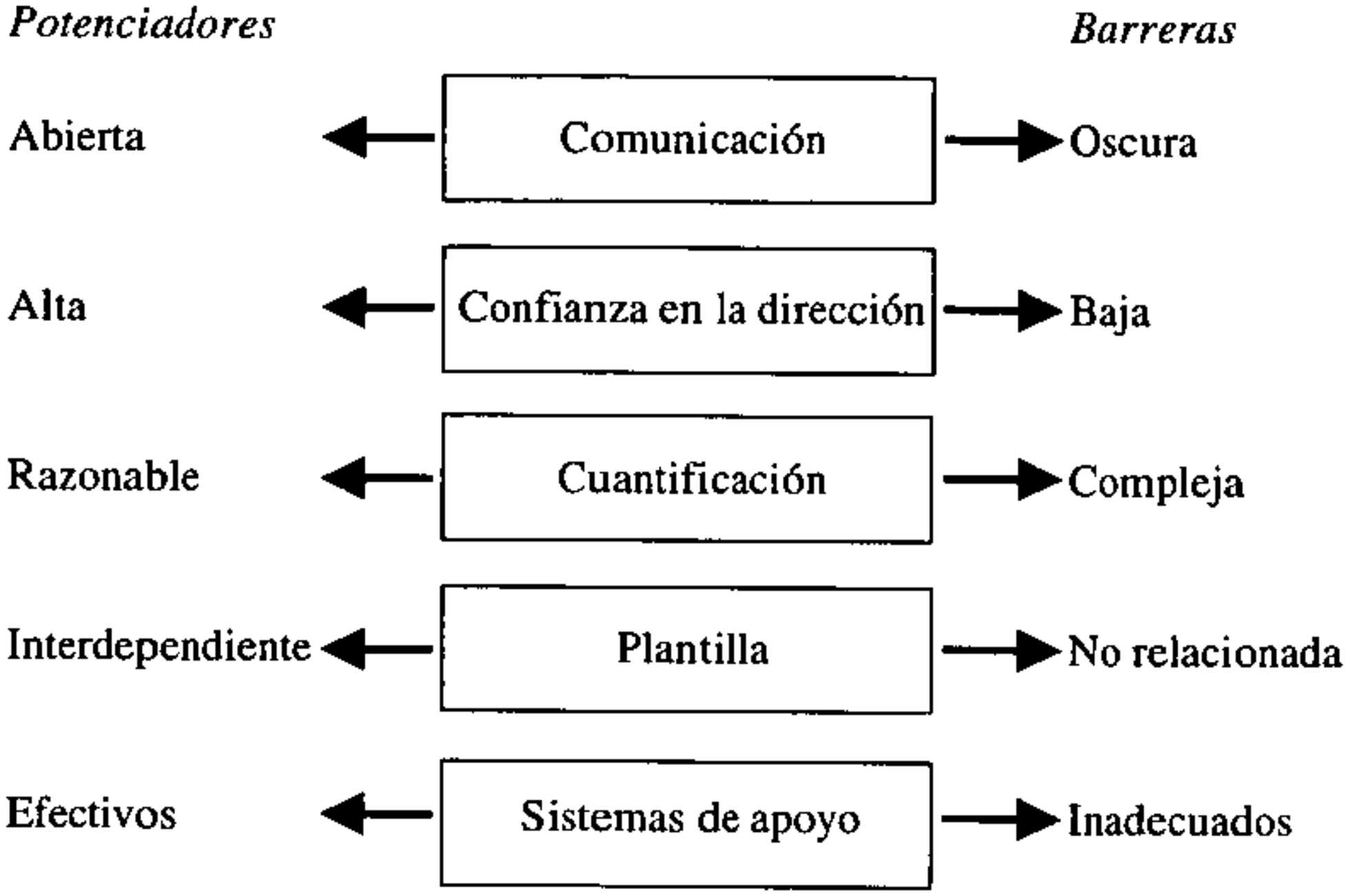


Fuente: Base de datos salarial de William M. Mercer

FACTORES DE ÉXITO EN EL DISEÑO DEL PLAN

Para finalizar este escrito, no queremos dejar de dar un breve repaso a los factores que suelen tener una incidencia clara en el éxito o fracaso de los programas de retribución variable.

Es una realidad que existen ciertos condicionantes en el interior de la empresa que pueden favorecer o diluir la efectividad de las políticas de retribución variable. A continuación se representa de forma muy esquemática esta idea.



¿POR QUÉ FALLAN LOS PLANES?

Siguiendo con la misma idea expresada en el apartado anterior, William M. Mercer tanto a nivel internacional como en España, ha realizado múltiples estudios encaminados a conocer cuáles son, en opinión de las propias empresas que tienen programas implantados, las principales razones que pueden hacer que los sistemas de variable no alcancen los resultados perseguidos. Los análisis efectuados indican que, en general, las empresas cuyo éxito ha sido menor en la im-

plantación de esquemas de retribución variable presentan las siguientes deficiencias:

— Débil consistencia interna en lo que se refiere al estilo de dirección.

— Desinterés de los mandos intermedios y responsables de equipos en gestionar la evaluación del rendimiento y desempeño de los empleados como una herramienta de dirección de personas.

— Débil consistencia en la aplicación del programa de retribución variable.

— Escasa o nula conexión entre el desempeño y la retribución.

— La definición del trabajo resulta muy poco clara.

— La definición de los objetivos y los procedimientos de evaluación del rendimiento es muy pobre.

— La comunicación dentro de la empresa es poco efectiva y desestructurada a todos los niveles.

— Se percibe un creciente escepticismo en el seno de la plantilla respecto al propio sistema de retribución variable y respecto a la forma de evaluación del desempeño.

A título de ejemplo, presentamos a continuación un cuadro resumen en el que las empresas califican sus propios sistemas. Este cuadro presenta únicamente los resultados extremos y procede de un reciente estudio realizado por William M. Mercer en el Reino Unido.

	Muy pobre	*Excelente*
Consistencia	37 %	12 %
Comunicación	34 %	7 %
Diferenciación a través de la retribución	16 %	16%
Liderazgo estratégico	13%	10%
Gestión del desempeño	3%	12%

CONCLUSIÓN

Indudablemente, se puede observar en el mercado una preocupación cada vez mayor por la gestión de sus recursos más valiosos, los recursos humanos. Como consecuencia, se percibe una tendencia global creciente hacia la aplicación de políticas de retribución variable, como consecuencia del incremento constante de competitividad en el mercado, y por índices cada vez mayores de movilidad del capital humano. La implantación correcta de dichas políticas dotará a la empresa de mayores posibilidades de obtener una ventaja competitiva.

Por otra parte, la retribución variable ofrece un abanico ilimitado de posibilidades, ya que sus múltiples formatos permiten a las empresas elegir el sistema o combinación de sistemas más adecuados a su situación.

Por último, insistimos como colofón en cuáles son, según nuestro punto de vista, las condiciones óptimas que deben darse para alcanzar los resultados deseados:

— Una cultura orientada a premiar el rendimiento.

— Una apreciación clara por parte de los empleados de la relación entre rendimiento y recompensa.

— Dichas recompensas deben ser suficientemente motivadoras y diferenciadoras.

— Una correcta gestión del sistema por parte de jefes y mandos.

— El mantenimiento y revisión periódicos del sistema.

Los sistemas de retribución variable que hoy se abren paso en muchas empresas no son fruto solamente de reflexiones sobre la justicia de la retribución, sino que parten del reconocimiento de un papel del factor humano en los resultados, que no siempre fue reconocido. Aunque hasta fechas no muy lejanas este sistema retributivo ha estado limitado a los equipos directivos, cualquier dirección de recursos humanos moderna tiene hoy como uno de sus cometidos básicos, el arbitrar un sistema de compensación con una componente variable para toda la plantilla de la empresa. Este Boletín recoge una serie de experiencias concretas analizadas en el seno del Comité de Recursos Humanos del Círculo de Empresarios.

ISBN: 84-7114-835-8

CIRCULO DE EMPRESARIOS
Serrano, 1 - 4°
28001 Madrid
Tel.: 91 578 14 72
Fax: 91 577 48 71
E-MAIL *circulodeempresarios@mad.servicom.es*