

Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes

ANTONI SOLÉ
SMART MANAGEMENT

Fecha recepción: 10/06/2013

Fecha aceptación: 14/09/2013

RESUMEN

En el presente artículo consideramos la Retribución Variable como una parte fundamental del Sistema Integral de Gestión de las Personas dentro de una Organización. A partir de la definición de los conceptos básicos como Retribución Variable, Retribución en Especie o Retribución Emocional (entre otros), se describen los diferentes tipos de Retribución Variable más comunes hoy en día: a corto plazo, a largo plazo, bonos o gratificaciones y reconocimiento. Por último enumeramos los factores necesarios para que el Sistema de Retribución Variable sea exitoso, mencionando las clásicas fases de Análisis y Diagnóstico, Diseño del Sistema e Implementación.

PALABRAS CLAVE

Compensación, Retribución Variable, Sistema Integral de Gestión de las Personas, Estrategia Empresarial, Objetivos.

ABSTRACT

In this article we consider variable remuneration as a fundamental part of a People Management Integral system inside an organisation. Starting from the definition of basic concepts as variable or emotional remuneration (between others), the different types of variable remuneration are described: short term and long term ones, gratifications and

recognition. Last, we cite the factors needed to achieve a successful variable remunerations system, based on the classic stage of Analysis and Diagnosis, System design and Implementation.

KEYWORDS

Compensation, Variable remuneration, People Management Integral System, Business Strategy, Objectives.

1. Introducción

Para abordar este tema debemos tener muy presente la evolución de la propia función de «Recursos Humanos». Hace no más de 15 años, los hoy llamados «Directores de Personas», se denominaban «Jefes de Personal», pasando, durante este período, por la más conocida «Dirección de Recursos Humanos», cuyo nombre ya nos da alguna pista del lugar donde se ubica a los «Humanos» en cuanto a gestión de la Empresa (como Recurso). Pero esto sería fruto de otro análisis. En cualquier caso, pareja evolución ha sufrido la Retribución Variable en los últimos años. Sin embargo, en ese sentido, debemos ser conscientes del cambio del modelo social, económico y de gestión de las Empresas. Esto tiene una repercusión obvia y directa en la gestión de las Personas y en las herramientas que se utilizan para ello por los Profesionales de Recursos Humanos. La Compensación ha pasado de ser un gasto a ser una inversión, tanto para el Trabajador como para la Empresa, aportando compromiso e incrementando valor en el largo plazo.

Al igual que las otras herramientas de gestión (y de gestión de Personas, también), la Retribución tiende a flexibilizarse, como veremos con distintos ejemplos. Así, nos atrevemos a hablar ya, no sólo de Retribución Variable, sino de Compensación Variable.

De este modo las Empresas buscan adaptar sus mecanismos, herramientas y objetivos a la nueva realidad, cada vez más compleja y menos estable. En este marco, la Compensación, en concreto, se ha convertido claramente en una herramienta cada día más utilizada para la creación de valor y la gestión del talento.

2. Conceptos

Diversos son los conceptos que iremos desgranando a lo largo de este artículo.

Empecemos por la Compensación Total, que es la retribución total que la Compañía proporciona al Trabajador por los servicios prestados, su tiempo, esfuerzo y capacidades. Es el primer aspecto del contrato de trabajo. La principal finalidad es la de atraer a los Empleados más adecuados, motivar y retener el talento de la Empresa; conseguir el alineamiento del Profesional con los objetivos estratégicos y con la cultura de la Compañía, y facilitan la integración organizativa, al considerarse como una herramienta para actuar sobre el compromiso entre el Trabajador y la estrategia futura del Negocio.

Concepto fundamental es la Retribución, que es la remuneración dineraria o en especie que reciben los Empleados por prestar sus servicios personales en una Empresa. Es el «precio» del trabajo. Puede fijarse de forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (Empresario y Trabajador), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales.

Dentro de la retribución, encontramos la Retribución Fija, que es la parte de la Retribución que la Empresa garantiza al Trabajador por un período de tiempo definido, independientemente de otras consideraciones. Tiene un carácter fijo, periódico y es independiente del rendimiento o de los resultados alcanzados por el Empleado. Su cuantía depende del contenido del puesto, de la categoría o función y de la Competitividad externa.

El otro concepto que complementa al anterior es la Retribución Variable, que es la parte de la Retribución que está condicionada a determinadas circunstancias. Se fija en función de los objetivos a alcanzar. Es un sistema que recompensa resultados. Su finalidad es impulsar la estrategia de la Organización y el compromiso de los Empleados.

También hablaremos de la Compensación Variable, que se considera como un criterio que reestructura la remuneración, fraccionándola en una parte de coste fijo y en otra de coste variable, determinada por el cumplimiento de ciertas condiciones que el Empleado debe conseguir. Nueva forma de administrar y dinamizar la relación existente entre el rendimiento y la remuneración. También puede referirse a la variabilidad del coste y a la variación en la materialización de la percepción (retribución flexible, etc.).

Capítulo aparte merece la Retribución en Especie. Se denomina así a la modalidad de pago del salario consistente en bienes distintos del dinero.

Muchas son las Empresas que han llevado a cabo planes de Retribu-

ción Flexible, entendiéndose como tal la redistribución de la Compensación Total del Trabajador para proporcionarle un mayor valor, sin que exista un incremento de costes para la Compañía. Es un acuerdo entre la Empresa y el Empleado, para que este último pueda seleccionar un paquete de salario dinerario y otro en especie, adecuado a sus necesidades y preferencias individuales. Suele considerarse a efectos fiscales.

En los últimos años se ha venido desarrollando el concepto de Retribución Emocional, que es el grado de satisfacción que puede alcanzar el Empleado por su sentido de pertenencia y grado de compromiso a su Empresa, a partir de un análisis riguroso de la satisfacción de los Profesionales, valoración y adecuación de las políticas extrasalariales.

Por último, mencionar la Retribución Diferida, como el salario devengado y no recibido por el Empleado, para ser percibido con posterioridad.

3. Retribución variable

La eficacia con la que se asignan las Retribuciones en una Empresa puede significar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o no obtenerla. La Retribución Salarial es uno de los gastos/inversiones más significativos para la mayoría de las Compañías y una de las palancas más importantes para conseguirlo.

La Retribución Variable trata de mover la voluntad de los Empleados hacia la consecución de determinados objetivos que la Compañía considera estratégicos para el desarrollo y crecimiento de su Negocio. Por ese motivo, es una herramienta muy potente para facilitar la gestión de cambios organizacionales. Suele ir relacionada con el valor añadido que aportan los *stakeholders*. Puede diseñarse para una Compañía, unidad de Negocio, Colectivo o Individuo en particular.

No se deben generar en la plantilla expectativas de cumplimiento basadas en criterios que no apoyen la consecución de la estrategia del Negocio¹.

Si pensamos en las ventajas, coincidiremos en que orienta a los Trabajadores hacia aquello que es importante, clarifica los objetivos que los Empleados tendrían que conseguir para contribuir a los resultados empresariales esperados, reconoce los comportamientos y resultados deseados, motiva a los Empleados, funciona como *feedback* y proporciona refuerzo positivo.

1. Ver Barrilero, R. (2006) «Tendencias en estrategias de Compensación total» *Estrategia Financiera*, diciembre, 234.

Consecuentemente, integra la contribución de todos los Empleados con los objetivos estratégicos del Negocio; hace que los Trabajadores estén más comprometidos con la Compañía y estén más alineados con la estrategia empresarial. Promueve la mejora continua, facilita el cambio y representa un compromiso de la Organización con los Empleados. En definitiva: Potencia la Retribución Emocional.

Como inconveniente, en ocasiones se ha señalado, que el hecho de implementar un Sistema de Retribución Variable puede implicar un trabajo adicional por lo que se refiere a temas de administración y control, que pueden incidir en un mayor gasto. Por otro lado, una proporción excesivamente elevada de Retribución Variable puede desmotivar al Empleado, al no asegurarle una Compensación mínima que le permita satisfacer sus necesidades básicas.

En este sentido, conviene recordar la pirámide propuesta por Maslow, que está compuesta por cinco niveles. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, a medida que se satisfacen las necesidades más básicas (que serían las de la parte inferior de la pirámide), las Personas desarrollan las necesidades más elevadas (que serían las de la parte superior de la pirámide). De manera que sólo se atienden las necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores.

La Retribución no motiva por sí misma, pero puede producir desmotivación si no es gestionada correctamente. Es un medio a través del cual se satisfacen las diferentes necesidades de las Personas. En este sentido, el salario permite cubrir las necesidades del primer estadio de la pirámide, las que son básicas y se refieren a la supervivencia (refugio, alimentación, etc.). ¿Cómo incentivar pues para buscar estadios superiores de satisfacción?

Des del punto de vista del Empleado, la Compensación puede guiarle y conducirlo para que consiga los resultados empresariales esperados, les reconoce la importancia que tiene su actuación para el logro de esos objetivos, y premia y recompensa la actuación individual y de equipo. Por otro lado, incrementa la satisfacción del Trabajador al vincular su Retribución con el logro de resultados, siempre y cuando el porcentaje de Retribución Variable sea equitativo para el Empleado. Hace que el Trabajador se sienta más comprometido con la Compañía y más alineado con la estrategia empresarial.

Existen numerosos ejemplos de Retribución Variable. En la Figura 1 se nombran los más utilizados, sobre los que entraremos en mayor profundidad en las siguientes páginas.

Retribución Variable	Retribución Variable a Corto Plazo
	Retribución Variable a Largo Plazo
	Bonos o gratificaciones
	Reconocimiento

Figura 1. Tipos de Retribución Variable (elaboración propia).

3.1. *Retribución variable a corto plazo*

Retribución en efectivo no garantiza (por regla general...) que la Compañía otorga al Empleado como reconocimiento de un desempeño adecuado o por encima de lo esperado, en el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo, durante un período de tiempo de un año o inferior. Se determina si se percibe o no, y en qué cantidad, en función de los resultados obtenidos.

Dentro de la modalidad de Retribución Variable a Corto Plazo podemos encontrar las alternativas que se explican a continuación. Ver figura 2.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Tipos de Retribución Variable a Corto Plazo

3.1.1. *PARTICIPACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO*

Estos sistemas promueven la mejora de resultados tanto individuales como globales. Su administración suele ser más compleja y el coste de gestión para la Empresa suele ser más elevado. Los indicadores más comu-

nes utilizados en la concesión de estos incentivos son los resultados Individuales, de Equipo, Departamentales y de Empresa o Corporativos, durante un período específico, habitualmente un año.

Existen distintos tipos de participación basada en el desempeño, de los que veremos 3 de ellos:

- Basados en programas de Retribución por Objetivos.
- Basados en la mejora de la productividad.
- Comisiones o Incentivos de Ventas.

—En primer lugar, los basados en programas de *Retribución por Objetivos*, siendo ésta una modalidad de uso muy generalizado nos detendremos especialmente en este modelo. Consisten en orientar a los Profesionales hacia el logro de los resultados concretos y mejorar así su contribución al éxito de la Organización. Permiten la medición del rendimiento individual de cada Colaborador, compensándolos en función del grado de consecución de los objetivos corporativos, de área e individuales.

Posiblemente sea el programa de Retribución Variable más extendido. Su utilización va más allá de sectores empresariales y zonas geográficas.

Un elemento importante a tener en consideración (en general, para cualquiera de los Sistemas Retributivos) consiste, como es bien sabido, en la Competitividad externa del mismo y su Equidad interna. En este sentido, es relevante el conocimiento del sector económico, ámbito geográfico, etc., en el que se encuentra la Organización. Es decir, el ámbito que podríamos considerar «el mercado laboral» donde compite. A nivel interno, debemos analizar la citada Equidad, de manera transversal a lo largo de la Organización. De manera que el Sistema se aplique de la misma manera en iguales circunstancias organizativas.

Determinación de la Retribución Variable: Si aplicamos la fórmula $C = RFA + RV + RE$ (donde C es Compensación, RFA es Retribución Fija Anual, RV es Retribución Variable y RE es Retribución en Especie). En este sentido, la Retribución Variable se determina como un porcentaje de la Retribución Fija Anual. Dicho porcentaje, suele determinarse en base a distintos factores, como son la situación y circunstancias de la Compañía, sector de actividad económica, el país, tamaño de la organización, su estructura, etc.

También debemos observar que el porcentaje de Retribución Variable sobre el Salario Fijo dependerá del nivel organizativo del puesto de trabajo. Usualmente, cuanto más alto, mayor es el tanto por ciento, siendo coherente y equitativo que dichos porcentajes se mantengan «transversalmente» en

la Organización. Es decir, que un Directivo de cierto nivel tenga asignado un nivel de Retribución Variable similar o idéntico a otro del mismo nivel. Ver, en este sentido, el cuadro ejemplo de la Figura 3.

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	RETRIBUCIÓN VARIABLE	OBJETIVOS		
		Corporativos	Área	Individuales
N1 (Directivos)	25%	70%	20%	10%
N2 (Mandos Intermedios)	10-15%	50%	25%	25%
N3 (Técnicos y otros Profesionales)	5-10%	10%	30%	60%

Figura 3. Retribución por Objetivos (elaboración propia).

Es común que en las Organizaciones, se utilicen tres tipos de objetivos: los corporativos, los de área y los individuales. En función del nivel organizativo de cada puesto, se definirá un número de objetivos en concreto, se determinará una distribución de objetivos específica y los «pesos» de cada uno de ellos (observar el cuadro ejemplo de la Figura 3). Al igual que no todos los niveles organizativos suelen tener el mismo porcentaje de Retribución Variable, tampoco la distribución y el peso de los tres tipos de objetivos es idéntico. En este sentido, tiene lógica que, cuanto más alto esté ubicado un puesto en la Organización, más capacidad posea para incidir en los resultados de la Compañía. Por lo tanto, lógico sería atribuirle un mayor peso a los objetivos «corporativos» e inferior a los individuales. En sentido inverso, en los niveles organizativos inferiores cobra más relevancia el objetivo individual. El Empleado debe hallar respuesta a la pregunta: «¿Qué puedo hacer yo para mejorar los resultados de la Compañía?» Su contribución a las grandes decisiones del Negocio posiblemente sean lejanas, en este sentido. Sin embargo, su contribución a los resultados globales resultará trascendente si sus objetivos de área, departamento e individuales son coherentes con los colectivos («*cascade down*»). Por último, sólo mencionar el llamado «nivel de obtención». Significa la consecuencia que conlleva alcanzar un determinado nivel de resultados: Cuáles son los topes establecidos. Los más comunes tienen un recorrido entre 0 y 100%; 0 y 125%; 0 y 200%, siendo este último de un carácter más agresivo. Es decir, si el resultado coincide con el objetivo fijado, se percibe un 100% sobre el citado objetivo. Para finalizar este punto, nos permitimos adjuntar el siguiente gráfico (Figura 4), que no por más conocido deja de ser útil, claro y conci-

so. Es una herramienta que ayuda a definir los objetivos, al que algunos ya le han empezado a añadir: – *Ethical* y – *Recorded*, fruto de su adaptación a los tiempos.

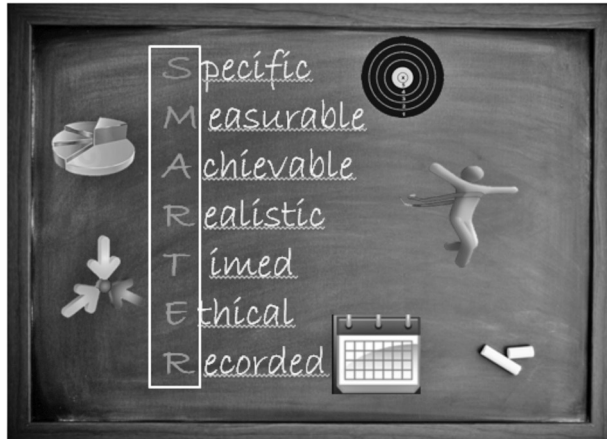


Figura 4. SMARTER.

—En segundo lugar, los basados en la *mejora de la productividad*. Tienen un enfoque muy centrado en la eficiencia. Se otorga al Profesional si logra mejorar la productividad de su área o departamento, o si consigue ahorrar costes. A modo de ejemplo (muy simple), en una fábrica del sector automovilístico, se podrían conceder incentivos al Empleado si logra disminuir el impacto económico que generan las mermas, los absentismos (éste, con carácter colectivo), la rotación y/o los cambios de turnos, etc.

—Como último ejemplo de tipos de Retribución Variable a Corto Plazo, se podrían considerar las *Comisiones o Incentivos de Ventas*. Se conceden al Empleado comercial si consigue vender la cantidad del producto o servicio que se ha fijado en los objetivos, durante un período de tiempo determinado y, en general, con unas condiciones determinadas. Las Comisiones o Incentivos de Venta pueden ser individuales o colectivos, o una combinación de ambos, lo que mitiga el exceso de rivalidades dentro de la Empresa y aumenta la competencia entre los Profesionales, facilitando el espíritu de equipo.

3.1.2. PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS

Este tipo de Retribución Variable sirve para recompensar a los Empleados por el logro de un determinado nivel de beneficios económicos de la Empresa en un período de tiempo concreto, generalmente un año. Promueve la identificación del Empleado con los resultados económicos de la Compañía. La remuneración suele practicarse en cantidades iguales para todos los Empleados o graduadas en función del puesto o de los colectivos. En las Empresas que lo aplican, suelen incluir a todos o gran parte de los Empleados. A pesar de ello, la administración suele ser simple y el coste de gestión suele ser bajo. Hoy no es un sistema muy extendido, aunque las Empresas suelen conseguir un buen nivel de compromiso e identificación.

3.2. Retribución variable a largo plazo

Compensaciones diferidas que se generan durante un período superior a un año, normalmente entre dos y cinco años. Están relacionadas con los resultados empresariales a Largo Plazo, la actuación del Empleado y la evolución del Negocio.

La finalidad es reconocer un desempeño sostenido y adecuado del Profesional, Equipo, unidad de Negocio u Organización; comprometer y retener los Empleados y su talento, enfocar los objetivos a medio y largo plazo, y alinear los intereses de los Profesionales con los de la Empresa.

Existen distintos tipos de Retribución Variable a Largo Plazo. Ver Figura 5.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Tipos de Retribución Variable a Largo Plazo.

3.2.1. *BASADOS EN EL CAPITAL SOCIAL*

Centran el interés en el capital social y están basados en el desempeño de la Acción. La evolución o el desempeño de la Acción puede que no esté relacionada con el desempeño individual del Empleado. Alinea los Trabajadores con los intereses de los accionistas.

A modo de ejemplo, se pueden encontrar las opciones sobre acciones (*stock options*). Es un tipo de Retribución Variable a Largo Plazo en el que la Compañía otorga al Empleado de manera gratuita un determinado número de opciones para que pueda comprar acciones. El Profesional tiene el derecho a un número predeterminado de Acciones de la Empresa dentro de un período de tiempo estipulado, a un precio predeterminado.

3.2.2. *NO BASADOS EN EL CAPITAL SOCIAL*

Se centran en metas y objetivos específicos. Se definen como un elemento de retención al promover una perspectiva a largo plazo. Suelen estar limitados a la Alta Dirección.

3.3. *Bonos o gratificaciones*

Compensación dineraria que se concede a cambio de un servicio prestado de forma eventual o como recompensa por un buen rendimiento especial y puntual en el desempeño de la actividad laboral. Los bonos o gratificaciones deberían implementarse de forma consistente y coherente en términos de cantidades y finalidades, y deberían ser lo suficientemente significativos como para motivar el comportamiento que se pretende conseguir.

Dentro de los bonos o gratificaciones, podemos señalar como más comunes: el bono de retención, el bono por consecución de proyecto y el bono por incorporación.

Haciendo referencia al bono de retención, se otorga al Empleado a cambio de que continúe en la Empresa hasta una fecha, durante un período determinado o hasta que se cumpla una circunstancia (por ejemplo que la Empresa salga a Bolsa, o se termine el período de «*Due Diligences*»). El objetivo de este tipo de bono es proporcionar continuidad cuando hay incertidumbre. Puede llevar aparejadas cláusulas de medidas de calidad o económicas.

Aludiendo al bono por consecución de Proyecto, se concede a un Profesional o Colectivo por el hecho de completar un proyecto significativo.

Por ejemplo, se podría aplicar a ingenieros de proyectos; en un proyecto de cambio; en la implementación de un sistema *IT* o en la puesta en marcha de una planta industrial.

Respecto el bono por incorporación, se utiliza para facilitar que un Trabajador acepte una determinada oferta de trabajo, compensándole normalmente los posibles ingresos que el Profesional deja de percibir en su Compañía previa con motivo del cambio.

3.4. Reconocimiento

Se definen como premios que reconocen la contribución de los Empleados después de un hecho en concreto, sin que existan objetivos predeterminados. Se centran más en reforzar comportamientos deseados, promoviendo una cultura y un entorno de trabajo positivos. Suelen ser eficaces para reforzar cambios culturales. Deberían reflejar los valores corporativos y la estrategia de la Empresa, y no sustituyen el salario. El reconocimiento se puede considerar como un sistema muy extendido en todas las organizaciones. Como ventaja, señalaremos que proporcionan un *feedback* positivo e inmediato.

Algunos ejemplos: un regalo, premios a la productividad, a la calidad; premios a las sugerencias de los Empleados; premios por lograr los objetivos de ventas, recompensas para Equipos, reconocimientos verbales o públicos, reconocimientos de la Dirección o de toda la Organización, etc.

4. Principales fases para implementar un sistema de retribución variable

Factor clave del éxito de un Sistema Retributivo es el proceso de su implementación. Como en cualquier otro proceso de implementación, el Sistema de Retribución Variable podemos dividirlo en cuatro fases: Análisis y Diagnóstico, Diseño del Sistema o Estrategia e Implementación. Para llevar a cabo el proceso, se precisa de la validación, el compromiso y el apoyo de la Alta Dirección de la Compañía. Esto resulta imprescindible para la viabilidad y el éxito.

En las fases de Análisis y Diagnóstico debemos identificar muy bien cuál es la situación y cuáles son los motivos que nos llevan a plantear la necesidad de implementar un Sistema de Retribución Variable. Posteriormente, al definir la Estrategia y diseñar el Sistema, iremos detallando (suponiendo que decidamos seguir adelante con el proceso) qué herramientas

pensamos que son las más adecuadas para la situación que pretendemos mejorar.

En este sentido, es fundamental, desde nuestro punto de vista, la consideración de la Retribución Variable como una parte más de la Compensación (de ahí el concepto de «Compensación Variable») y ésta una herramienta «ensamblada» de forma inequívoca dentro del Sistema de Gestión Integral de las Personas que tengamos establecido en la Organización. Es claramente un error considerar la Retribución Variable de forma aislada o como una herramienta *per se*. En la medida en que seamos capaces de encontrar una mejor integración de la Retribución Variable que encaje con nuestra cultura organizativa, nuestros valores, nuestra estrategia, etc., más eficaz será y mejor nos ayudará a conseguir nuestros objetivos.

Por lo tanto, la coherencia será uno de los aspectos en los que deberíamos poner nuestro énfasis a la hora de diseñar la herramienta. Otra característica fundamental a observar en el diseño es la simplicidad: creemos firmemente que cuanto más simple sea el Sistema de Retribución Variable, más entendedor y fácil de usar será por parte de las Personas afectadas. Debemos huir de todo atisbo de complejidad: cuanto más sencilla y comprensible sea la Retribución Variable que hayamos diseñado, más fácil será su implementación y más posibilidades de éxito tendrá su funcionamiento.

Recordar aquí nuestra mención previa a los conceptos de Competitividad externa y Equidad interna. Ambos de especial relevancia a la hora de diseñar nuestro Sistema de Retribución Variable.

Una vez realizado el Análisis y el Diagnóstico, establecida la Estrategia y definido nuestro Sistema de Retribución Variable, llega quizás, la fase más crítica: su Implementación.

Pensamos que es imprescindible en este punto realizar un Plan de Comunicación del Sistema. Por pequeña que sea la Empresa o reducido que pudiera llegar a ser el número de Personas a las que vamos a aplicar, es importantísimo plantearse todos los elementos de la comunicación, en buena medida de aceptación, comprensión y, en definitiva, la buena utilización del Plan.

Asimismo, es también importante pensar si será suficiente con comunicar nuestro nuevo «Plan» o debemos, también, realizar alguna acción formativa. Este tipo de acción la consideramos imprescindible en los casos, por ejemplo, de implantación de un nuevo Sistema de Retribución por Objetivos, incentivos de ventas, etc. Resulta evidente, pensamos, que no basta con «comunicar» a la Organización o al grupo de Personas afectadas el nuevo Sistema Retributivo, con sus «bondades» y sus «Reglas del juego».

Es necesario, además, formar a los futuros usuarios para una correcta utilización del mismo.

Así, la propia acción formativa, puede convertirse, al mismo tiempo, en un «foro» de puesta en común entre todas las Personas afectadas por el Sistema. A la vez que una gran oportunidad para la Empresa para percibir un *feedback* directo sobre el Sistema.

Por último, esta acción de comunicación o, mejor aún, de formación, debería ser una oportunidad de ayudar a las Personas que van a aplicar el Sistema, en uno de los aspectos más complejos del mismo: la fijación de los objetivos y, en especial, los de calidad y los que tengan un carácter subjetivo.

5. Factores que «ayudan» al éxito

Es un hecho contrastado que muchas Empresas han implantado Sistemas de Retribución Variable y los resultados que han obtenido no han sido los esperados. Las causas de éste, vamos a llamarle «no éxito» (para seguir viendo la «botella medio llena»), son diversos y dependen de muchos factores: desde el análisis de la situación, su diagnóstico, el diseño de la herramienta retributiva o (quizás la causa más común) su implantación.

Nos proponemos comentar algunos aspectos (básicos y de sentido común todos ellos) que pueden ayudar en la reflexión a la hora de «embarcarse» en el proceso de poner en marcha un Sistema de Retribución Variable.

Mucho se ha utilizado el término «customización» para hablar de la adaptación al cliente. Pensamos que tiene una especial relevancia cuando hablamos de la Retribución Variable. Nos permitimos darle aquí un doble uso: por un lado, aconsejamos rehuir de la estandarización en la adopción de un Sistema de Retribución Variable: el Sistema que ha funcionado para una Empresa, no es garantía de éxito para la nuestra. En este sentido, las realidades, culturas, modelos organizativos, momentos históricos, objetivos, niveles de compromiso, sectores de actividad, etc., son factores que hacen de cada Organización un modelo distinto. Por tanto, la herramienta, también debe estar adaptada a la misma.

En segundo lugar, dentro de la propia Organización, aún tendiendo a la homogeneización, debemos reconocer las distintas realidades: funciones distintas (comercial, administración, logística, etc.), niveles organizativos (transversalidad), unidades de Negocio, etc.

En definitiva, huyamos del «café para todos»: El Sistema debe ser jus-

to, pero también generar la percepción de que lo es: Quien más aporta, quien crea más valor, más recibe.

Otra reflexión sobre la que nos gustaría profundizar es la de que «ningún sistema es para siempre». De hecho, es una consecuencia lógica del punto anterior. Si pensamos que un Sistema de Retribución Variable tiene que adaptarse a las circunstancias de la Compañía, también es lógico pensar que cuando éstas cambien, el Sistema deberá adaptarse necesariamente a este cambio.

Con ello, no pretendemos decir que los Sistemas Retributivos tengan que ser efímeros, al contrario. Pero a la hora de decidir su implementación es básico pensar que, un día, ese mismo Sistema dejará de ser útil, tal y como lo hemos definido.

Demasiadas veces nos hemos encontrado con Empresas que han puesto en marcha un Sistema de Retribución Variable, a corto y (en muchas ocasiones) a largo plazo y que se encuentran con una herramienta, con un coste elevadísimo, con unos Empleados beneficiarios que no deberían estar incluidos en el mismo, y, en general, con unos efectos que pervierten claramente el espíritu inicial del Sistema.

Aunque resulte una obviedad, clave fundamental de todo Sistema es que la Persona no afectada sepa qué se espera de él/ella y qué obtendrá a cambio. La definición clara y concreta de los objetivos evita a todas luces que nuestro Sistema se vaya a convertir, a largo plazo, en una «Retribución Fija Diferida». Es decir en una parte más de la Retribución Fija, con la particularidad de que se percibe una vez al año, o cada dos años.

En este sentido, reforzamos de nuevo la importancia de formar apropiadamente a las Personas que se van a encargar de la fijación de los objetivos. Así como el establecimiento de «controles de calidad» periódicos.

Otro elemento básico, como ya hemos mencionado al principio es la Alineación de los objetivos del Sistema de Retribución Variable con los objetivos del Negocio. Puede parecer, de nuevo, una obviedad, pero la herramienta de Retribución Variable (sea la que sea) adquiere todo su potencial si definimos los objetivos justo cuando acabamos de hacer lo propio con los objetivos del Negocio, o cuando acabamos de definir el nuevo proyecto o la acción de cambio. Ese es el momento apropiado, incluso para presupuestar el coste de la inversión que va a tener esa Retribución Variable y cómo vamos a alcanzar el retorno de la misma.

Por último, y no menos importante, hablaremos del Compromiso de la Alta Dirección. ¿Cuántas veces hemos visto el proyecto de Retribución Variable como una iniciativa del «voluntarioso» Departamento de Recur-

son Humanos, o como, una «adaptación a la modernidad» por parte de la Dirección General?

Cualquier proyecto de esta envergadura (sea de corto o de largo plazo) tiene que «salir» de la voluntad clara e inequívoca de la más Alta Dirección de la Empresa. Sólo así podemos asegurar una aplicación homogénea en los ámbitos de aplicación, una alineación clara con los objetivos del Negocio, y, en definitiva, la obtención del máximo potencial del Sistema a implementar.

La decisión, el impulso y, por qué no, la participación en las distintas fases del Análisis, Diseño e Implementación del Sistema de la Dirección General, el Comité de Dirección, etc., son piezas imprescindibles del engranaje.

6. Conclusiones

En resumen pues, es nuestra opinión, que debemos entender la Retribución y, en concreto, la Retribución Variable como una herramienta que forma parte fundamental de cualquier Sistema de Gestión Integral de las Personas dentro de la Organización. Es básico que los principios, valores y objetivos que sirven de fundamento a cualquier Sistema de Retribución Variable, ya sea a Corto o Largo Plazo, y con independencia de su complejidad o trascendencia, sean los mismos que rigen cualquier proceso o herramienta de Gestión de los Empleados en nuestra Organización. Si contratamos a una Persona, la formamos, la ayudamos en su desarrollo y la retribuimos, basándonos en un mismo Sistema, parece obvio que la coherencia va a fortalecer nuestra gestión.

Para ello, contamos con una variada tipología de Sistemas Retributivos que, en general, ayudan a la mayor involucración y compromiso de los Empleados con el grupo y con la Organización y, al mismo tiempo, facilitan una mejor alineación de ésta con los distintos elementos y grupos que la conforman, consiguiendo una mejor optimización de recursos, eficacia, obtención de resultados y, en definitiva una mejor eficiencia organizativa.

Aspecto clave para conseguirlo resulta su diseño, pero, fundamentalmente, su implementación y la involucración clara e inequívoca de la Alta Dirección en todo el proceso.

Referencias bibliográficas

- ALBAIZAR, L. *et al.* (2006) *Factbook Recursos Humanos*, Aranzadi, Navarra.
- ALZAGA, I. (2012) *Retribución de directivos y crisis económica*, Civitas, Madrid.
- ARRAIZ, J. I. (1999) *Retribuir el Futuro. Guía práctica de la Retribución en España*, Grupo Santillana de Ediciones, Madrid.
- BARRILERO, R. (2006) «Tendencias en estrategias de Compensación total» *Estrategia Financiera*, diciembre, 234.
- CERÓN, M. (2011) *La Retribución de directivos*, Lid, Madrid.
- COMPENSA CAPITAL HUMANO (2012) «¿Cuánto vale la Retribución emocional en la Compensación total?» *Compensa Capital Humano*, febrero.
- DELGADO, C. (2002) *¡Mucho más que salario!: la Compensación total flexible*, McGraw-Hill, Madrid.
- GIL, C., COSTA, J. y BOADA-GRAU, J. (2012) «Cómo pagan nuestras Empresas. Análisis sobre el modelo retributivo en Cataluña» *EADA*, febrero.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2006) *La Retribución y los resultados de la Organización: investigación y práctica Empresarial*, Prentice Hall, Madrid.
- GÓMEZ, S. (2009) *La Retribución y la carrera Profesional: teoría y práctica*, Eunsa, Madrid.
- LLOMPART, M. (2007) *El salario: concepto, estructura y cuantía*, La Ley, Madrid.
- MAELLA, P. (2012) «Retribución Variable y motivación: retos y recomendaciones» *IESE Business School*, octubre, 252.
- MARCOS, S. (2011) «Recompensa total: el nuevo contrato» *Harvard Deusto Business Review*, noviembre, 3854, 40-51.
- MASLOW, A. (1991) *Motivación y Personalidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- NELSON, B. (1997) *1001 formas de recompensar a sus Empleados*, Gestión 2000, Barcelona.
- PARKER, G., McADAMS, J. y ZIELINSKY, D. (2002) *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?*, Díaz de Santos, Madrid.