

Dentro de las iniciativas para establecer sistemas variables de compensación, la más común suele ser la concerniente a posiciones de tipo directivo y gerencial. No es de extrañarse, dado que normalmente en este nivel se definen las acciones que mayor impacto tienen en los resultados globales de las organizaciones. De hecho, consideramos que ninguna organización debería funcionar sin algún tipo de programa de bonificación ejecutiva, pues ello es fundamental para motivar la gestión directiva hacia resultados consistentes con el propósito y estrategias organizacionales.

Un buen programa de bonificación ejecutiva debe respetar ciertos elementos de diseño que son fundamentales para maximizar su propósito:

1. La bonificación debe definirse a un plazo no menor a un año, pues normalmente es el ciclo fiscal de una organización el que dicta las principales métricas de resultado. Esto también se debe a que la labor de un ejecutivo debe concentrarse en el éxito a mediano y largo plazo. Cuando se definen compensaciones variables de tipo mensual para puestos ejecutivos, esto les obliga a concentrarse en cómo resolver “el día de hoy”, a riesgo de sacrificar el éxito y crecimiento sostenido.
2. La bonificación debe incluir dos elementos básicos en su conformación: resultados financieros globales y resultados de gestión individual. Cualquier cálculo debe mezclar ambos componentes para garantizar un esfuerzo que se enfoque, no sólo hacia el cumplimiento de las áreas claves de responsabilidad propias, sino también al bienestar de la organización como un todo.
3. Los resultados esperados para el otorgamiento de una bonificación deben representar una mejora respecto a una situación presente o tendencia previa. Es decir, cualquier bonificación tiene sentido cuando reconoce un desempeño superior, siendo mayor en la medida que también sea mayor la mejora alcanzada. Se estima que una bonificación atractiva debería estar entre un 25% y 30% del salario anual básico del ejecutivo.
4. La bonificación ejecutiva no debe ser vista como un reemplazo de los ingresos fijos del ejecutivo, es decir, no se puede manejar el concepto de “base más variable”. El bono siempre será un ingreso adicional, a cambio de un aporte adicional. En este sentido, debe quedar claro que la compensación fija anual del ejecutivo debe ser suficiente para atraer y mantener talento directivo. Naturalmente, un ejecutivo que

no logra mejoras en sus áreas claves de responsabilidad, no será una persona que permanezca demasiado tiempo en la organización.

La Base del Desempeño

Un programa de bonificación debe descansar, primero y antes que nada, en una buena definición de los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs) que responden al “qué hacemos” (misión), al “cómo lo queremos hacer” (visión) y al “con qué lo vamos a hacer” (fortalecimiento organizacional).

Cada ejecutivo debe contar con un cuadro de KPIs y Proyectos Estratégicos que definen sus metas de mejora para el período de planificación, dentro de los temas antes mencionados, lo cual se constituye como la base para la definición de bonificaciones.

Por el lado del éxito financiero global, es necesario establecer una o dos razones financieras de último resultado (Ejemplos: ROI, EBITDA, UAI, UDI) y sobre estas definir la meta anual de la empresa, desde el punto de vista de los accionistas. El cumplimiento de estas metas normalmente es el detonante para proceder al otorgamiento de bonificaciones.

El Proceso de Cálculo (caso ficticio)

Existen innumerables alternativas para el cálculo de bonificaciones, dado que pueden presentarse muchas combinaciones entre la mezcla de resultados globales financieros y resultados individuales. En términos generales, mientras exista esta mezcla, cualquier esquema es válido. A continuación se presenta un caso que reúne las características de diseño antes mencionadas y que puede servir de ejemplo para ilustrar dichos conceptos.



La empresa Productos Industriales, S.A. es una organización dedicada a la fabricación de muebles, los cuales exporta a varios países de Latinoamérica. Recientemente ha actualizado su plan estratégico y como medida para promover su implantación, ha decidido definir un sistema de bonificación ejecutiva dirigida a los gerentes de primera línea. Como parte del ejercicio de planificación estratégica y operativa para el año que inicia, se establecieron KPIs orientados a medir

el éxito en los principales procesos de negocio, así como un listado de proyectos estratégicos dirigidos a fortalecer el posicionamiento de la empresa en los mercados atendidos, así como la expansión hacia nuevos mercados.

A partir de los KPIs y proyectos globales formulados, cada gerente de primera línea, conjuntamente con la Gerencia General, definieron los KPIs de cada área, así como las responsabilidades parciales dentro de cada proyecto estratégico. Al final, para cada gerente se estableció un *Cuadro de Desempeño* el cual resumía para cada KPI el valor actual (línea de base) y la meta para el año, así como los productos a obtener dentro de la participación en proyectos estratégicos (acompañado de los cronogramas respectivos).

Por otra parte, la Junta Directiva decidió que para medir el desempeño financiero global, la empresa usaría el Retorno sobre la Inversión (ROI) como parámetro, para el cual se estableció una meta de 16% en dicho año. Asimismo, la Junta Directiva acordó que en concepto de bonificación, conformarían un fondo económico equivalente al 5% del total de utilidad antes de impuesto proyectada para el año. Dado que se estimó un total de \$4.6 millones en utilidad antes de impuesto, el fondo se estableció en \$230,000.

Con la información anterior, el Gerente de Recursos Humanos procedió a calcular el bono nominal de cada gerente, es decir, el monto de la bonificación individual teórica, a cambio de un desempeño del 100%. Para ello, se determinó el porcentaje que cada salario gerencial representaba de la nómina total del grupo ejecutivo, es decir, se dividió el salario de cada gerente entre el monto total de los salarios gerenciales. El resultado de dicha división fue multiplicado por el fondo destinado a bonificaciones (\$230,000) para obtener el bono nominal individual.

A lo largo del año se realizaron las acciones normales de seguimiento a los KPIs y proyectos definidos, procediendo al final del año al cálculo de cumplimiento y otorgamiento de bonificaciones. La empresa alcanzó un retorno sobre la inversión del 14.5%, siendo ello aproximadamente un 90% de la meta establecida del 16%. La Junta Directiva consideró que el resultado era meritorio, sin embargo, no pondría a disposición el 5% de la utilidad antes de impuesto, sino el 90% de este monto, es decir, el 4.5%.

Las utilidades antes de impuesto fueron de \$4.1 millones, por lo que el fondo real para bonificaciones se estableció en

\$184,500, siendo necesario recalcular los montos de bonificación nominal individual. Posteriormente, se procedió al otorgamiento de las bonificaciones reales, para lo cual se multiplicaron los porcentajes de cumplimiento de los cuadros de desempeño individuales por los montos de bonificación nominal de cada gerente.

Conclusiones

Un elemento evidente en el caso presentado, es la relación entre la bonificación y el resultado financiero de empresa. En este caso, existen tres momentos en los cuales esto se observa: 1) La decisión de proceder con otorgamiento de bonos al analizar el cumplimiento del ROI (si el resultado hubiese sido menor, podría haberse abortado el proceso); 2) El ajuste en el porcentaje de utilidades para conformación del bono; 3) El monto mismo de utilidades sobre el cual se calcula el fondo para bonificaciones. Estos tres elementos deben enviar el mensaje sobre la importancia del resultado de empresa, a manera de evitar la creación de "islas" entre los ejecutivos.

Es recomendable buscar un esquema que sea lo más sencillo posible, a manera que los participantes puedan comprender claramente de dónde sale la bonificación. Por otra parte, dado que el cumplimiento de los cuadros de desempeño tienen una fuerte incidencia en la mecánica de bonificación, es importante asegurar que se domina la metodología para la definición y medición de metas, antes de proceder a relacionarlas a incentivos económicos.

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 2263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N°53. Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

Honduras: Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.
Tel.: (504) 8908-6031