

Es interesante observar cómo en los últimos años ha cobrado tanta relevancia el concepto de remuneración variable. Fue en 1998 cuando por primera vez una empresa se acercó a nosotros con el interés de definir un esquema salarial en el cual, en lugar de realizar aumentos de salario al personal, se aplicaran bonificaciones basadas en el desempeño. Desde entonces, cada vez más nos encontramos ante organizaciones interesadas en definir esquemas que relacionen el salario con resultados y cada vez más se observa cómo dicho tema se encuentra en las mentes de las personas que por sus responsabilidades tienen que administrar compensaciones.

De hecho, la idea del presente artículo surgió de una conferencia en la cual, como de costumbre, varios de los participantes mencionaron precisamente cómo sentían que la remuneración variable ha cobrado protagonismo en las organizaciones, pero nos parece que no todos están suficientemente claros sobre cómo enfrentar el tema.

En su concepto más simple, hablar de remuneración variable es hablar de un esquema salarial en el cual existe algún componente que está relacionado directamente a un resultado cuantitativo y el cual puede o no devengarse en función de dicho resultado. Sin el deseo de repetir el desarrollo temático expuesto en nuestro artículo "*Mitos y Realidades sobre la Remuneración Variable*", en esta edición nos interesa concentrarnos en el proceso metodológico que cualquier organización debe implementar para establecer un sistema de remuneración variable específico o individual, lo cual suele ser un trabajo que requiere bastantes horas de dedicación para que el resultado sea efectivo. En este sentido, vamos a concentrarnos en sistemas de remuneración variable de corto plazo, es decir, aquellos que típicamente se reconocen como comisiones o incentivos quincenales, mensuales o trimestrales y se formulan para atender las particularidades de un puesto de trabajo concreto.

En teoría, dentro de cualquier organización se podría definir un sistema de remuneración variable para cada uno de los puestos funcionales existentes, aunque en la práctica esto no es muy sensato dado el volumen de trabajo que ello implica, tanto en su diseño, como también en su operación continua. Por esta razón, lo aconsejable es definir sistemas de remuneración variable de corto plazo para puestos en donde el producto es claramente identificable y el esfuerzo de las personas es determinante en la obtención de dicho producto (el ejemplo que no puede faltar: vendedor). Vale aclarar que cuando en adelante hablemos de "sistema de remuneración variable", estamos hablando de un

grupo de políticas y normas de cálculo que determinan la forma de pago para un puesto funcional específico.

Paso 1: Determinar el Benchmark de Mercado

Cualquier sistema de remuneración variable debe partir de un estándar de remuneración total esperado, es decir, aun cuando la remuneración es precisamente *variable*, esto no significa que puede ser cualquier cantidad de dinero, pues ello podría complicar la equidad interna si no se controla. En fin, lo importante es conocer la mediana que paga el mercado a puestos iguales o equivalentes al cual se está analizando. Nos referimos al total de la remuneración pagada en el mercado, aunque si se puede conocer el detalle de pago fijo y variable por separado, mejor aun.

En ocasiones no se podrá conseguir información de mercado que sea razonablemente comparable, en cuyo caso será necesario recurrir al tabulador salarial que haya definido la empresa para puestos del mismo nivel de clasificación.

Paso 2: Análisis de Productos

El punto fundamental para definir un sistema de remuneración variable radica en definir claramente cuáles son los productos que genera el puesto bajo análisis, así como la forma de medir objetivamente la entrega de dichos productos en términos de cantidad, calidad, tiempo y rendimiento. Es decir, para

el puesto de vendedor es tremendamente simple decir que el producto generado es "número de unidades vendidas" (cantidad de venta), pero qué pasa con el costo incurrido para venderlas (rendimiento de la venta), la morosidad que resulta de su cartera (calidad de la venta), la satisfacción del cliente en servicio post-venta (calidad de la venta), la rapidez para colocar el producto (tiempo de la venta), etc., etc.

Un verdadero sistema de remuneración variable de corto plazo debería contemplar todos los matices de la generación del producto si se desea ser realmente efectivo en cuanto a su impacto en la productividad de la empresa.

Paso 3: Análisis del Comportamiento Histórico de la Producción

Una vez identificados los productos entregados y los parámetros de cantidad, calidad, tiempo y rendimiento aplicables al puesto, es necesario realizar un análisis histórico de producción. Esto se refiere a recopilar la información de cuando menos 12 meses previos para cada parámetro, a manera de contar con un estándar actual del grupo de personas que ocupan el puesto bajo aná-



lisis. Si bien, se puede discutir que el promedio de producción del personal no necesariamente califica como un estándar “óptimo”, en nuestra experiencia tratar de definir un estándar ideal es más trabajo del que se justifica para este tipo de diseños.

El promedio de producción identificado mediante la información histórica luego se convierte en el nivel de productividad que debe relacionarse con la mediana salarial del mercado. Es decir, a cambio de ese promedio de producción, los ocupantes del puesto deberían percibir, sumando salario fijo y variable, un total comparable con la mediana del mercado.

Paso 4: Diseño de la Política y Fórmula de Cálculo

En lo que se refiere al diseño de la política y fórmula de cálculo existen tantas alternativas como permita la imaginación de quien las está desarrollando. No se puede decir que existe una fórmula correcta o una incorrecta, pues en ocasiones es un tema de prueba y error, no obstante, se identifican varias condiciones que deben respetarse:

1. Entre más simple sea la fórmula de cálculo mejor, pues un elemento muy relevante en cualquier sistema de remuneración variable es que los ocupantes del puesto puedan entenderlo y comprendan de dónde sale su salario.
2. Se debe tratar de incluir todas las variables de producción (cantidad, calidad, tiempo y rendimiento) dentro del cálculo, dejando abierta la posibilidad de ponderarlas en la medida que se requiera hacer énfasis temporalmente en uno u otro tema.
3. Normalmente los rangos de cumplimiento para fines de pago variable deben oscilar entre 75% y 150%, es decir, debe establecerse un porcentaje de cumplimiento bajo el cual no se debería de reconocer ningún componente variable, así como un límite superior de compensación variable. El establecimiento de un límite superior podría entenderse como una contradicción, pues se supone que el concepto mismo de remuneración variable radica en pagar más a cambio de más producción. En este sentido, si se desea ser más liberal, se puede mantener un límite superior durante el período de prueba únicamente y una vez verificado el sistema eliminar dicho límite.

Paso 5: Simulación en Paralelo y Oficialización

Se recomienda que el sistema se implemente primero en forma paralela a cualquier sistema existente, haciendo simulaciones de pago durante un mínimo de tres meses. Una vez que se puede constatar que el sistema mantiene un comportamiento estable se puede proceder a su implementación formal. En la etapa de implementación formal puede enfrentarse una de las principales dificultades para hacer realidad el sistema: los salarios fijos.

Una condición ineludible para implementar un sistema de remuneración variable es la equiparación de la porción fija dentro de la compensación, es decir, todos los ocupantes del puesto tienen que recibir un salario base exactamente igual, de lo contrario se pierde todo el sentido del mismo sistema. Dado que por lo general encontramos que al momento de la implementación los salarios de los ocupantes no son iguales, por diversas razones, a menudo se deben tomar decisiones difíciles, pues siempre existirán casos en los cuales el salario fijo debe ser reducido y esto puede implicar la liquidación y recontractación de personal. Es en este punto que ponemos a prueba la voluntad de la empresa por implementar el sistema.

Conclusiones

En lo que a remuneración variable concierne, es importante distinguir entre sistemas generales o de largo plazo (repartición de utilidades, bono por cumplimiento de metas anuales, etc.) y los sistemas individuales de corto plazo (tema del presente artículo). Lo ideal es que exista una combinación balanceada de ambos tipos de pago variable en la organización, de tal forma que todo el personal tenga la posibilidad de incrementar sus ingresos a cambio de “ir más allá” de lo normalmente esperado. En fin, esa es precisamente la razón por la cual existen los sistemas de pago variable. El hecho que cada vez más las empresas se estén orientando a su implementación, es un simple pero contundente reflejo de la creciente competitividad de los mercados.

*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) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel: (506) 520-1324 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.