

En años recientes, se ha presentado una tendencia muy marcada en las empresas por implantar esquemas de pago que incluyan un componente variable, buscando con ello orientar la nómina hacia el reconocimiento de los resultados financieros en las operaciones. Esto es, sin duda, un enfoque muy acertado si se desea sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. El problema está en que muchas de estas iniciativas están mal orientadas, o en el mejor de los casos, omiten algún aspecto clave que obstaculiza el efecto que se busca en la productividad del capital humano, y de ahí, los principales mitos que rodean a los sistemas de remuneración variable.

Mito – Remuneración variable significa que debemos “partir” el salario de los empleados en dos componentes: un salario base, y luego una comisión o incentivo que se agrega al primero.

Realidad – La anterior es sin duda una visión extremadamente simplista de la remuneración variable. La verdad es que remuneración variable es todo aquel reconocimiento económico que se otorga a una persona, en función de un resultado concreto que es producto directo o indirecto de su labor. En este sentido, califica como remuneración variable la repartición de utilidades, la repartición de ahorros o ingresos adicionales por mejora en la eficiencia de las operaciones, bonificaciones por cumplimiento de metas, así como los clásicos incentivos por producción y las comisiones sobre ventas.

Mito – Para puestos administrativos y de apoyo no es posible establecer una remuneración variable pues su aporte no es cuantificable.

Realidad – Al igual que puestos directamente relacionados con actividades productivas y comerciales, los puestos administrativos y de apoyo existen por un motivo, es decir, “producen” algo, de lo contrario no habría razón para su existencia. El reto en estos casos está en identificar el producto que aporta el puesto, lo cual típicamente estará representado por estándares de rendimiento o desempeño que deben cumplirse, o por otra parte, proyectos específicos de mejora en la eficiencia de los servicios que dicho puesto proporciona. No se puede olvidar aquí que remuneración variable no se limita al desempeño individual, sino también al de grupo.

Por ejemplo, en el puesto de Auxiliar Contable, uno de los “productos” puede ser la generación de asientos contables

o partidas. Seguramente será poco práctico pensar en establecer una tasa de incentivo por asiento realizado, pues implica establecer mediciones y registros de control innecesarios. En este caso, es preferible pensar en el grupo, es decir, la Unidad de Contabilidad, en donde al final se espera que las transacciones contables lleven a la emisión oportuna y veraz de estados financieros. Si, por ejemplo, se espera que los estados financieros se presenten a más



tardar cinco días hábiles posteriores al cierre del ejercicio mensual, se puede establecer una bonificación por cada día en que se mejore este estándar, el cual sería repartido proporcionalmente entre todos los integrantes de la unidad.

Mito – Si se implantan sistemas de remuneración variable, las personas buscarán cambiarse de empleo hacia empresas en donde tienen una garantía salarial fija mensual.

Realidad – Este es uno de los temas más delicados de tratar en los esquemas de remuneración variable. Es cierto que algunas personas tenderán a buscar la seguridad de un salario fijo, y en sí, nos conviene que estas personas trabajen para la competencia, pues en estos tiempos, necesitamos en nuestras empresas a personas con una mentalidad emprendedora y orientada a resultados. Ahora bien, sin menoscabo de lo antes dicho, tenemos que evitar la fuga de talento por motivos de un plan de compensación variable mal diseñado. Es imperativo recordar que la remuneración variable debe representar un incentivo para generar mayor productividad. Por lo tanto, independiente del esquema que se adopte para un puesto, los ocupantes de éste deberán obtener una compensación claramente competitiva dentro del mercado salarial, a cambio de un des-

empeño satisfactorio. Ahora bien, aquellos que sobresalgan, es decir, que le “produzcan” más a la empresa, deberán ganar por arriba del mercado, una vez adicionado el componente variable.

Por ejemplo, consideremos el caso de un Ejecutivo de Cuentas que actualmente obtiene un salario fijo de \$1,100. Si asumimos que éste es un salario competitivo dentro del medio, lo primero que debemos hacer, es un análisis histórico detallado del promedio de captación que los Ejecutivos de Cuenta logran, y ante ese promedio, buscar un esquema variable que permita a los empleados ganar \$1,100 a cambio de un desempeño normal. Aquellos que obtengan salarios por debajo de \$1,100, probablemente se desmotivarán y se irán a otras empresas, sin embargo, debemos reconocer que éstos son menos indispensables, y difícilmente podemos tipificarlos como el “talento” de la organización. Por el otro lado, habrán Ejecutivos de Cuenta que ganarán en promedio más que antes, y éstos, a parte de ser el verdadero talento de la empresa, se sentirán más motivados.

Mito – Un sistema de remuneración variable debe ser estructurado de tal forma que se calcule el incentivo de forma mensual.

Realidad – Es típico pensar que los sistemas de remuneración variable son por naturaleza mensuales, como se acostumbra en puestos de venta. De hecho, la periodicidad en el cálculo y entrega del componente variable puede tener la periodicidad que se desee. No hay una regla firme en este respecto. Lo recomendable es buscar que en puestos bastante operativos, el incentivo esté lo más “cerca” posible del resultado, no sólo porque a este nivel el salario mensual tiene menos “colchón”, sino también por que la misma operatividad de dichos cargos presenta un ciclo de operación mucho más corto. Por otra parte, se recomienda que para puestos de mandos medios y ejecutivos, la perio-

dicidad sea semestral o anual, sobretodo porque el impacto de estos cargos no se puede observar en tan corto plazo.

Mito – Con un sistema de remuneración variable la empresa gastará más en salarios, pues los empleados ganarán más que antes.

Realidad – Si posterior a la implantación de un esquema de remuneración variable (asumiendo que se han cuidado los detalles técnicos para su diseño) los empleados ganan más, así mismo se deberán estar logrando incrementos en las ventas, la productividad y la eficiencia en costos, lo cual amortizará ampliamente este incremento en la nómina. Si lo anterior no se da, el problema está en el diseño del plan.

Está claro que todas las empresas deben moverse hacia algún tipo de compensación variable para todos sus empleados, sin embargo, esto debe ser gradual, y no olvidar que cada puesto debe analizarse en forma individual para definir el esquema variable más apropiado, teniendo en cuenta que todo esquema debe cumplir con tres características básicas: (1) La remuneración promedio alcanzada por empleados con desempeño satisfactorio (la mayoría) debe ser competitiva en el mercado; (2) El componente variable, independientemente de la proporción que represente de la remuneración total, debe estar asociado al producto o productos del puesto que principalmente apoyan a la unidad organizativa o a la empresa; (3) Debe establecerse un período de transición prudencial, durante el cual se garantice al empleado la remuneración acostumbrada.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

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
- Apreciación 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: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

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

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com