

EN PORTADA

POLÍTICA SALARIAL

Cómo salvar los defectos de la retribución variable

Se acerca el final de año y hay que decidir el pago del *bonus*. Objetivos realistas y evaluación rigurosa e individual son la receta para que no se transforme en una parte fija del salario.

QUIQUE RODRÍGUEZ, Madrid

Con el cierre del ejercicio llega el momento de medir resultados y evaluar el desempeño para determinar el cobro y la cuantía de la retribución variable. Las compañías aseguran poner en marcha estos sistemas retributivos para pagar más a los mejores y a quienes más aportan a la organización, cumpliendo así el célebre *bonus* un objetivo de justicia y de impulso al compromiso de los profesionales. Pero, ¿es ésta la realidad? Sandalio Gómez es profesor de dirección de personas en el IESE. Según sus datos, la retribución variable se ha convertido en un complemento fijo al sueldo en la gran mayoría de las empresas, entre el ochenta y el noventa por ciento.

Para Rafael Barrilero, director de consultoría de capital humano de Watson Wyatt, "se dedica poco tiempo a gestionar los sistemas de retribución. No se examina si es equitativo internamente, si se paga más al mejor, si se mide bien y si los objetivos son los que la empresa necesita". Según el consultor, la causa de tal efecto es el escaso peso estratégico de las áreas de recursos humanos. "Sólo se toma en serio cuando se conciencian los consejeros delegados", asegura Barrilero.

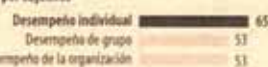
Las deficiencias de los sistemas de compensación variable comienzan en la fijación de objetivos. Suelen incluirse metas de grupo y empresa, de área o departamento y personales. Para Gómez, "hay tal cantidad de objetivos que cada uno de ellos pesa muy poco, por lo que

Compensación variable

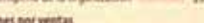
En porcentaje de empresas que lo ofrece.

Variable a corto plazo

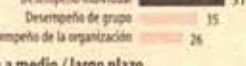
Variable por objetivos



Participación en los resultados

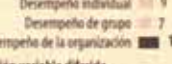


Comisiones por ventas

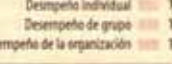


Variable a medio / largo plazo

Stock Options Plan



Retribución variable diferida



IESE. Encuesta de salarios y políticas retributivas 2003-2004

EXPANSIÓN

no se lanza un mensaje claro y la función de la variable pierde fuerza". Barrilero coincide en el análisis: "La saca de objetivos no debe

ser muy densa, aunque debe tener en cuenta resultados cualitativos junto a los cuantitativos".

Carlos Delgado, experto en con-

sultoría de recursos humanos, ha fundado junto a varios socios Compensa Capital Humano, de la que es presidente y consejero delegado.

"La implicación y el compromiso se pueden medir"

Banco Popular se ha incorporado tarde a la retribución variable. Lleva casi tres años aplicando su sistema, con una premisa muy clara: debe ser realmente variable. Por eso los responsables de recursos humanos no siguen uno de los consejos más habituales de los consultores y no se autoimponen una proporción fija de empleados que debe cobrar cada año el *bonus* ni tampoco el porcentaje que la parte variable debe suponer respecto a la retribución total. Los aproximadamente 13.300 profesionales del Grupo tienen opción a la retribución variable, pero no todos la cobran finalmente. "Hasta ahora, el porcentaje que lo ha cobrado cada año ha estado por debajo del cincuenta por ciento", afirma Ángel Rivera, director general de medios del Grupo Popular, quien tiene claro que no hay una fórmula mágica. "Hay que tener una filosofía clara y ligada a las características de cada empresa, a sus objetivos y a su negocio", explica. En Banco Popular el cobro del *bonus* lo determina, en primer lugar, que el Grupo alcance sus objetivos,

"teniendo en cuenta el entorno", matiza Rivera. Segundo, que los alcance la sucursal -el grueso de los resultados procede de la banca comercial-. Y tercero, que el empleado en cuestión alcance los suyos. En el capítulo personal el *quid* de la cuestión está en los métodos de evaluación. Los objetivos cuantitativos son fáciles de medir, pero no tanto los cualitativos, aunque Rivera está convencido de que ese escollo puede salvarse: "La implicación, el compromiso, la iniciativa y el trabajo en equipo no son intangibles. Se pueden medir, pero exigen un gran esfuerzo de conocimiento de los empleados". Por eso desarrollan una evaluación casi permanente, que abarca la formación, entrevistas con el equipo de gestión de personas e informes de los jefes jerárquicos. ¿Y si una persona tiene un desempeño excelente pero el entorno o el equipo de trabajo no acompañan? "En ese caso puedes premiarle elevando su retribución fija. Porque si comienzas a hacer excepciones con la variable, te cargas el sistema retributivo", contesta Rivera.

Incentivos y beneficios

(% de empresas que lo ofrece, por colectivos)

Incentivos	0	1	2	3	4	5	6
Retribución variable a corto plazo							
Variable por objetivos							
- Desempeño individual	71	93	96	57	29	71	75
- Desempeño de grupo	65	91	78	57	43	48	43
- Desempeño de la organización	96	95	87	57	43	57	48
Particip. en result.-desemp. de la organiz.	83	92	92	75	67	83	58
Comisiones por ventas							
- Desempeño individual	9	14	5	5	-	95	86
- Desempeño de grupo	20	33	-	7	-	98	53
- Desempeño de la organización	55	73	27	18	18	55	55
Retribución var. a medio/largo plazo							
Stock options plan							
- Desempeño individual	100	91					
- Desempeño de grupo	33	33	33	-	-	-	-
- Desempeño de la organización	100	100	-	-	-	-	-
Retribución variable diferida							
- Desempeño individual	60	60	40	40	40	20	20
- Desempeño de grupo	40	40	20	20	-	40	40
- Desempeño de la organización	40	60	20	20	20	20	20

Grupo 0: Máximo ejecutivo de la empresa; presidente, consejero delegado, director general y consejero. Grupo 1: Directivos. Grupo 2: Mandos intermedios. Grupo 3: Técnicos y empleados sin mando. Grupo 4: Administrativos operarios. Grupo 5: Mandos intermedios comerciales. Grupo 6: Resto comerciales.

Fuente: Encuesta salarial y de políticas retributivas 2003-2004. Proyecta/Inhouse/Coopers

Delgado confirma que existen una serie de vicios acumulados del pasado: "Se había convertido en una compensación fija que, incluso, se adelantaba en algunos casos como se puede hacer con la nómina". Pero Delgado se muestra optimista y cree que muchas empresas están trabajando para perfeccionar sus sistemas. "La mayoría están intentando arreglarlo en base a unos principios básicos. Que los objetivos sean alcanzables, teniendo en cuenta los cambios de ciclo; que sean medibles y pactados, aunque su consecución debe implicar dificultad. Y que sean motivadores, que no se limiten a un tres por ciento del salario fijo", afirma Delgado.

La retribución variable se ha convertido en un complemento fijo en el 80% de los casos, según Sandalio Gómez, del IESE

El otro gran meollo de la cuestión está en la evaluación. El profesor del IESE afirma que muchas organizaciones "fuerzan el resultado para que se cobre el *bonus* y el personal no se desmotive. Así se prostituye el sistema. La parte variable debe moverse, subir, bajar o no cobrarse si no se alcanzan los objetivos. Si no, se convierte en fija".

Tanto Gómez como Barrilero y Delgado coinciden en que se deben medir tanto resultados colectivos como individuales. Estos últimos son más complicados de examinar, pero se pueden encontrar fórmulas eficientes. "Se puede objetivar si deciden varias personas y no una sola", apunta Delgado. Gómez destaca que "hay que lanzar un mensaje claro para que los mandos evalúen con un criterio común". Barrilero aconseja que la evaluación no se realice una vez al año: "Si se hacen revisiones previas se pueden reconducir los desvíos".

La Primera Cadena de Franquicias de Cosmética natural e Institutos de Belleza en España.

BUSCA

FRANQUICIADAS

Para reforzar el éxito de su red actual en España

Si te atrae el mundo de la belleza y la estética, y buscas una fórmula original para montar un negocio, llámanos o escríbenos a:

YVES ROCHER ESPAÑA, S.A.

C/ Mar Cantábrico s/n

Polígono Industrial San Fernando II
28830 San Fernando de Henares
(Madrid)

Tfn. 902 08 80 00 Fax: 91 678 84 08

Ref. Departamento de Desarrollo.

e-mail: nuria_rujas@yrnet.com

