

## UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# Gestión de la retribución variable

*"Pagar en función del desempeño está bien; lo que no está bien es pagar por comparecer o pagar por fracasar como en los bonus no vinculados al rendimiento"*

**Warren Buffett**

## Sumario

<b>¿Qué es?</b>	<b>1</b>
<b>Herramientas</b>	<b>3</b>
<b>El dato</b>	<b>4</b>
<b>Guía de Trabajo</b>	<b>4</b>
<b>La experiencia</b>	<b>5</b>
<b>Materiales</b>	<b>7</b>
Bibliografía básica	7
Materiales en línea	7

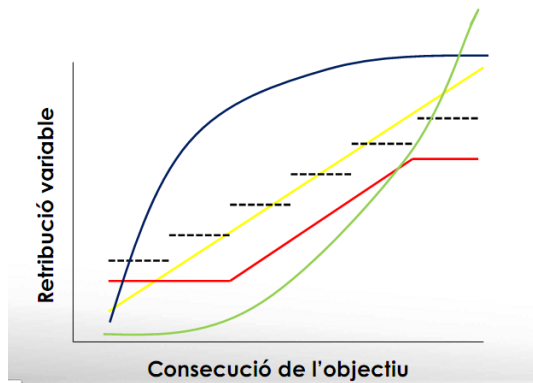
## ¿Qué es?

- ✓ La **retribución variable** es un sistema de reconocimiento formal y monetario en el que una parte de la retribución está vinculada a beneficios empresariales, desempeño u objetivos. Hablamos de un sistema **formal** porque se da en el marco de un programa estructurado, comunicado públicamente y con unos criterios compartidos y medibles. Una bonificación o distinción ocasional no es un sistema de retribución variable.
- ✓ Hay que diferenciar la **retribución variable** de la **retribución flexible**. La última supone complementar el salario con retribuciones no monetarias (beneficios) en forma de bienes y servicios como tickets restaurante, ayudas para la guardería o seguros médicos.

- ✓ Se suele diferenciar entre retribución variable a **corto plazo** y retribución variable a **largo plazo**. En la primera los objetivos e indicadores se establecen en una periodicidad anual o inferior. En la segunda, la retribución va vinculada a la consecución de resultados a largo plazo (es el caso de las opciones sobre acciones) y suele estar restringida a posiciones directivas o trabajadores de organizaciones emergentes.
- ✓ Las **ventajas** de la retribución variable son:
  - **Flexibilidad de costes:** la organización comparte parte de su riesgo financiero con los trabajadores ya que la masa salarial sólo se incrementará en situaciones de buenos resultados.
  - **Comunicación de prioridades:** el establecimiento de indicadores y objetivos comunica a las personas qué se espera de ellas y cómo se medirá su desempeño.
  - **Motivación:** hay un importante debate teórico sobre los efectos motivadores de la retribución variable y autores como Pfeffer y Pink no ven nada claros dichos efectos. Donde hay consenso es en la advertencia de que un sistema mal diseñado puede incentivar comportamientos oportunistas.
- ✓ Las **claves del éxito** de un sistema de retribución variable son:
  - Una adecuada **fijación de indicadores y objetivos:** deben ser elásticos (no binarios) y permitir intervalos de consecución, realistas (vinculados a la serie histórica), con impacto real, coherentes entre sí y no deben incentivar comportamientos negativos (como diferir ventas a enero una vez superado el umbral).
  - Vincular el desempeño al **desarrollo:** hay que tener jefes formados en dar *feedback* (que la crucecita no sea lo más importante, sino el acuerdo en las acciones de mejora).
- ✓ Algunas de las **trampas** que hay que evitar en la gestión de la retribución variable son:
  - Vincular el variable a la persona y no al lugar.
  - Usar el variable para suplir deficiencias del fijo en ciertos casos.
  - Fijar objetivos puramente organizativos o, en el otro extremo, puramente personales.
  - Creer que un sistema por el hecho de ser numérico es necesariamente justo. Un indicador cualitativo también puede ser justo si está bien diseñado.

# Herramientas

✓ **Sistemas de vincular consecución de objetivos y variable:**



Fuente: Eduard Legazpi

- **Bonus por escalas:** ---- puede resultar injusto (por una décima quedas en la escala inferior).
  - **Por lindares:** ——— incluye un techo que permite anticipar el coste máximo.
  - **Progresivo decrecimiento:** — al ofrecer rendimientos decrecientes, puede desmotivar a partir de ciertos niveles de consecución.
  - **Progresivo exponencial:** / está expuesto al riesgo de un mal diseño de objetivos, ya que no tiene tope.
- ✓ **Parrilla de objetivos:** tabla que recoge los diferentes objetivos, su ponderación dentro del total, el criterio de medida y los grados de cumplimiento. Es una herramienta que permite visualizar de manera sintética y clara los elementos que entran dentro del *mix* retributivo. Por ejemplo:

Objetivos	Ponderación	Criterio de medida	Grados de desempeño
Incrementar clientes de el área en 60 personas	50%	Nombre de nuevos clientes por año	<p><b>Excelente:</b> &gt;75 clientes</p> <p><b>Bueno:</b> 50-75</p> <p><b>Deficiente:</b> 30-50</p> <p><b>Insuficiente:</b> &lt; 30</p>

## El dato

Según el estudio *Compensación Total de Mercer* (2013) las organizaciones españolas con sistemas de **retribución variable a largo plazo** han pasado a ser del 43% en 2011 al 50% en 2013. La explicación es que se ven como un mecanismo de retención del talento en un periodo de contención salarial. Otro factor detrás de este aumento es el surgimiento de *start-ups* tecnológicas que retribuyen con este mecanismo a sus fundadores y primeras personas trabajadoras.

## Guía de Trabajo

### DISEÑO DEL MODELO

- **Elegibilidad:** qué personas participan en el programa. A menudo se restringe al colectivo de dirección, mandos y técnicos/as. Está abierto el debate sobre si es necesario ampliar la retribución variable, en mayor o menor grado, a todas las personas trabajadoras.
- **Porcentaje de variable sobre el total:** es un error pagar en variable lo que ya se pagaba como fijo y también lo es presentar el variable como un fijo diferido (seguro).
- **Indicadores y medidas vinculadas al variable:** es bueno tener un *mix* entre objetivos individuales, de equipo y corporativos para tener la sensación de estar todos en el mismo barco. Hay que definir quién fija cada uno de los indicadores. Los indicadores más usados son:
  - **Medidas de rentabilidad económica corporativa:** EBITDA, BAI, etc. Suelen tener más peso en el caso de directivos/vas.
  - **Objetivos de área:** incremento de ventas, aumento de clientes, mejora de margen, etc. Suelen tener más peso en el caso de mandos y técnicos/as.
  - **Personales:** evaluación de competencias, planes de mejora, etc.





#### EVALUACIÓN

- Los objetivos corporativos o de área suelen vincularse con indicadores numéricos conocidos de manera transparente por toda la organización.
- La persona responsable de la evaluación de los indicadores vinculados a desarrollo personal o desempeño (a menudo más cualitativos) suele ser el/la jefe/a inmediato/a.
- Algunas organizaciones están poniendo en práctica nuevas formas de reconocimiento entre los mismos compañeros y compañeras o, incluso, del equipo al/a la jefe/a (*reverse recognition* o reconocimiento de abajo a arriba).
- En los modelos basados en la evaluación 360° vinculados a retribución, se suele producir un sesgo que desplaza las puntuaciones al máximo en una mentalidad *quid pro quo*. También hay sistemas basados en la evaluación de los propios clientes como el sistema de *Meliá Hoteles* donde se vincula la retribución de los directores y de las directoras de hotel en el grado de satisfacción de la clientela.

## La experiencia



La experiencia expuesta a continuación nos ha sido facilitada por **Agustí López**, Director de Recursos Humanos de *Moventia*.

- ✓ *Moventia* es una organización con más de 2.100 personas trabajadoras que opera en los sectores del **transporte público** (más de 90 millones de pasajeros al año) y la **automoción** (concesionarios). La necesidad del modelo de retribución variable nace de la creación de *Moventia* como Grupo, cuando se observa un escenario de gran dispersión de sistemas en cada una de las organizaciones que debían integrar (bonus, incentivos, premios, etc.).
- ✓ La finalidad del modelo es establecer un modelo de retribución variable **alineado con los objetivos** estratégicos a corto, a medio y a largo plazo, vinculado al éxito de la unidad de negocio y a la consecución de los objetivos

personales y de rendimiento. Las **características** que se buscaban en su diseño son:

- Que sea simple de entender, de medir, de calcular y de comunicar.
  - Que sea sencillo a la hora de proveer información de evolución respecto al objetivo.
  - Vincular un tanto por ciento al resultado global a todos los niveles.
  - Que permita incluir todas las funciones de la organización. No vincular el modelo a personas concretas.
  - Que permita identificar los rendimientos excelentes.
  - Que permita hacer un seguimiento sostenido.
- ✓ Las **personas elegibles** para el modelo son las que tienen mando sobre otras personas y los/las profesionales en lugares de impacto directo sobre el negocio. Todas las funciones por debajo de las gerencias quedan bajo el modelo de comisiones (venta) y primas (taller) de cada marca.
- ✓ La **distribución fijo/variable** varía en función de la posición: por ejemplo, en el caso de Dirección General y direcciones corporativas es de 70%-30%, para un jefe de taller es de 85%-15% y para el resto de funciones es de 95%-5%.
- ✓ El variable está asociado a la consecución de **objetivos globales, de unidad de negocio y objetivos personales**. El variable para cada nivel/función está basado en los siguientes conceptos:
- **Globales:** EBITDA o BAI (en el caso de *Movento*). Tienen un peso dentro del variable del 75% en el caso de la dirección general y de un 30% en las direcciones funcionales y gerencias.
  - **Unidad de negocio:** EBITDA o BAI (en el caso de *Movento*). Tienen un peso del 50% en el variable de las direcciones funcional y gerencias.
  - **Personales:** tiene un peso del 20% del variable y se articula en cuatro dimensiones: desarrollo de personas (horas formación, clima) proyectos, resultados (con intervención directa del trabajador) y rendimiento personal (competencias desarrolladas). Cada dimensión tiene unos objetivos e indicadores, con un peso porcentual determinado por el/la responsable. El **plan de mejora** se pacta entre responsable y trabajador/a y se mide su desempeño con una **evaluación anual**.
- ✓ A principios de cada año la Dirección General fija los objetivos por unidad de negocio. El sistema tiene ciertos mínimos y máximos según unas bandas porcentuales y un **factor multiplicador** que incrementa el variable para

cada tanto por ciento de superación del objetivo. Por ejemplo, en el caso del EBITDA:

- Resultado por debajo del 85% del objetivo: 0% variable.
  - Objetivo conseguido al 85%: 50% de variable.
  - Objetivo conseguido entre un 100%-105%: cada 1% tiene un factor multiplicador del 3,33%.
  - Objetivo conseguido entre un 105%-110%: cada 1% tiene un factor multiplicador del 3,75%.
- ✓ De cara al **futuro**, *Moventia* prevé enderezar las dificultades para medir el impacto del modelo, vincularlo más a desarrollo y valorar si integrarlo en un modelo por competencias.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Jiménez Jiménez, Alfonso. *Compensación: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.

Ferracone, Robin. *Fair Pay, Fair Play: Aligning Executive Performance and Pay*. Hoboken: Jossey-Bass, 2010.

### Materiales en línea

---

“El vínculo entre la gestión del desempeño y la retribución”. *Fundació Factor Humà*, 19/06/2013.

II encuentro del Grupo Estable de Retribución en la cual profundizamos en el impacto de los sistemas de evaluación del desempeño en las políticas retributivas. Para hablar del tema nos acompañó el experto y coordinador del Grupo Eduard Legazpi y conocimos las experiencias de *Moventia* y de *MC MUTUAL*.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10262](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10262)

“¿Cómo se abordan las revisiones salariales y la gestión de la retribución variable?”. *Fundació Factor Humà*, 27/02/2013.

Resumen del encuentro que marcó el inicio de la actividad del Grupo Estable de la Fundació sobre retribución donde se analizó el contexto, de la mano del consultor de Recursos Humanos Eduard Legazpi, y se presentaron los casos prácticos de *Grupo Marítimo TCB*, *Nutrexpa* y *General Cable*.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10010](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10010)

### Arza&Legazpi

Consultoría integrada por Eduard Legazpi y Juan Arza especializada en compensación desde el punto de vista del desarrollo de personas. Ofrece asesoramiento en diseño y dimensionamiento organizativo, análisis, valoración y clasificación de puestos y políticas y sistemas de compensación.

<http://www.arzalegazpi.com>

Ariño, Miguel Ángel. "Sigo pensando que los directivos deberían tener sólo sueldo fijo". *Toma de decisiones*, 27/03/2013.

Posición contraria a la retribución flexible del profesor del *IESE* Miguel Angel Ariño. Se basa en los efectos nocivos y las externalidades que provoca.

<http://miguelarino.com/2013/03/27/sigo-pensando-que-los-directivos-deberian-tener-solo-sueldo-fijo/>

Maella, Pablo. "Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones". *IESE Insight*, 03/10/2012.

En este artículo se abordaron los retos que afrontan los sistemas retributivos variables, y se realizan una serie de recomendaciones para incrementar su impacto incentivador.

<http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=94391&idi=1&origen=3&ar=20>

"Performance-related pay". *The Economist*, 30/10/2009.

Artículo que repasa los avatares históricos de la idea de la retribución variable y su fortuna en diferentes épocas y contextos económicos.

<http://www.economist.com/node/14301231>