

UNITAT DE CONEIXEMENT

Gestió de la retribució variable

"Pagar en funció de l'acompliment està bé; el que no està bé és pagar per comparèixer o pagar per fracassar com en els bonus no vinculats al rendiment"

Warren Buffett

Sumari

Què és?	1
Eines	3
La dada	4
Guia de Treball	4
L'experiència	5
Materials	7
Bibliografia bàsica	7
Materials en línia	7

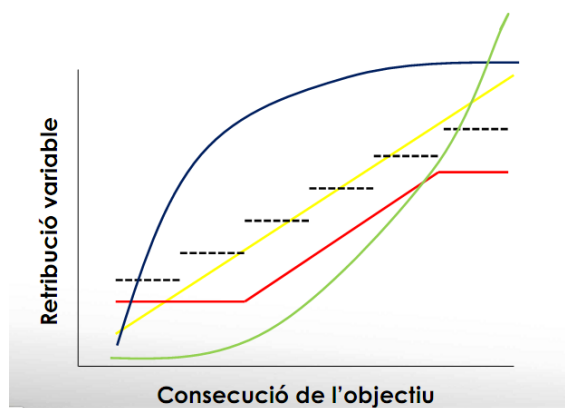
Què és?

- ✓ La **retribució variable** és un sistema de reconeixement formal i monetari en el qual una part de la retribució està vinculada a beneficis empresarials, compliment o objectius. Parlem d'un sistema **formal** perquè es dona en el marc d'un programa estructurat, comunicat públicament i amb uns criteris compartits i mesurables. Una bonificació o distinció ocasional no és un sistema de retribució variable.
- ✓ Cal diferenciar la **retribució variable** de la **retribució flexible**. La darrera suposa complementar el salari amb retribucions no monetàries (beneficis) en forma de béns i serveis com tiquets menjador, ajudes per a la llar d'infants o assegurances mèdiques.

- ✓ Se sol diferenciar entre retribució variable a **curt termini** i retribució variable a **llarg termini**. En la primera els objectius i indicadors s'estableixen en una periodicitat anual o inferior. En la segona, la retribució va vinculada a la consecució de resultats a llarg termini (és el cas de les opcions sobre accions) i sol estar restringida a posicions directives o persones treballadores d'organitzacions emergents.
- ✓ Els **avantatges** de la retribució variable són:
 - **Flexibilitat de costos:** l'organització comparteix part del seu risc financer amb les persones treballadores ja que la massa salarial només s'incrementarà en situacions de bons resultats.
 - **Comunicació de prioritats:** l'establiment d'indicadors i objectius comunica a les persones què s'espera d'elles i com es mesurarà el seu acompliment.
 - **Motivació:** hi ha un important debat teòric sobre els efectes motivadors de la retribució variable i autors com Pfeffer i Pink no veuen gens clars aquests efectes. On hi ha consens és en l'advertència que un sistema mal dissenyat pot incentivar comportaments oportunistes.
- ✓ Les **claus de l'èxit** d'un sistema de retribució variable són:
 - Una adequada **fixació d'indicadors i objectius:** han de ser elàstics (no binaris) i permetre intervals de consecució, realistes (vinculats a la sèrie històrica), amb impacte real, coherents entre si i no han d'incentivar comportaments negatius (com diferir vendes al gener un cop superat el llindar).
 - Vincular l'acompliment al **desenvolupament:** cal tenir caps formats en donar *feedback* (que la creueta no sigui el més important, sinó l'acord en les accions de millora).
- ✓ Alguns dels **paranys** que cal evitar en la gestió de la retribució variable són:
 - Vincular el variable a la persona i no al lloc.
 - Usar el variable per suplir deficiències del fix en certs casos.
 - Fixar objectius purament organitzatius o, a l'altre extrem, purament personals.
 - Creure que un sistema pel fet de ser numèric és necessàriament just. Un indicador qualitatiu també pot ser just si està ben dissenyat.

Eines

✓ Sistemes de vincular consecució d'objectius i variable:



Font: Eduard Legazpi

- **Bonus per escales:** ----- pot resultar injust (per una dècima quedes a l'escala inferior).
 - **Per llindars:** ——— inclou un sostre que permet anticipar el cost màxim.
 - **Progressiu decreixent:** ——— en oferir rendiments decreixents, pot desmotivar a partir de certs nivells de consecució.
 - **Progressiu exponencial:** / està exposat al risc d'un mal disseny d'objectius, ja que no té topall.
- ✓ **Graella d'objectius:** taula que recull els diferents objectius, la seva ponderació dins el total, el criteri de mesura i els graus d'acompliment. És una eina que permet visualitzar de manera sintètica i clara els elements que entren dins el *mix* retributiu. Per exemple:

Objectiu	Ponderació	Criteri de mesura	Graus d'acompliment
Incrementar clients de l'àrea en 60 persones	50%	Nombre de nous clients per any	Excel·lent: >75 clients Bo: 50-75 Deficient: 30-50 Insuficient: < 30

La dada

Segons l'estudi *Compensació Total* de Mercer (2013) les organitzacions espanyoles amb sistemes de **retribució variable a llarg termini** han passat a ser del 43% al 2011 al 50% al 2013. L'explicació és que es veuen com un mecanisme de retenció del talent en un període de contenció salarial. Un altre factor darrere aquest augment és el sorgiment d'*start-ups* tecnològiques que retribueixen amb aquest mecanisme els seus fundadors i primeres persones treballadores.

Guia de Treball

DISSENY DEL MODEL

- **Elegibilitat:** quines persones participen en el programa. Sovint es restringeix al col·lectiu de direcció, comandaments i tècnics/ques. Està obert el debat sobre si cal ampliar la retribució variable, en major o menor grau, a totes les persones treballadores.
- **Percentatge de variable sobre el total:** és un error pagar en variable el que ja es pagava com a fix i també ho és presentar el variable com un fix diferit (segur).
- **Indicadors i mesures vinculades al variable:** és bo tenir un *mix* entre objectius individuals, d'equip i corporatius per tenir la sensació d'estar tots al mateix vaixell. Cal definir qui fixa cadascun dels indicadors. Els indicadors més usats són:
 - **Mesures de rendibilitat econòmica corporativa:** EBITDA, BAI, etc. Solen tenir més pes en el cas de directius/ves.
 - **Objectius d'àrea:** increment de vendes, augment de clients, millora de marge, etc. Solen tenir més pes en el cas de comandaments i tècnics/ques.
 - **Personals:** avaluació de competències, plans de millora, etc.





AVALUACIÓ

- Els objectius corporatius o d'àrea solen vincular-se amb indicadors numèrics coneguts de manera transparent per tota l'organització.
- La persona responsable de l'avaluació dels indicadors vinculats a desenvolupament personal o acompliment (sovint més qualitius) sol ser el/la cap immediat/a.
- Algunes organitzacions estan posant en pràctica noves formes de reconeixement entre els mateixos companys i companyes o, fins i tot, de l'equip al/a la cap (*reverse recognition* o reconeixement de baix a dalt).
- En els models basats en l'avaluació 360° vinculats a retribució, se sol produir un biaix que desplaça les puntuacions al màxim en una mentalitat *quid pro quo*. També hi ha sistemes basats en l'avaluació dels propis clients com el sistema de *Meliá Hotels* on es vincula la retribució dels directors i de les directores d'hotel al grau de satisfacció de la clientela.

L'experiència



L'experiència exposada a continuació ens ha estat facilitada per **Agustí López**, director de Recursos Humans de *Moventia*.

- ✓ *Moventia* és una organització amb més de 2.100 persones treballadores que opera en els sectors del **transport públic** (més de 90 milions de passatgers a l'any) i l'**automoció** (concessionaris). La necessitat del model de retribució variable neix de la creació de *Moventia* com a Grup, quan s'observa un escenari de gran dispersió de sistemes en cadascuna de les organitzacions que s'havien d'integrar (bonus, incentius, premis, etc.).
- ✓ La finalitat del model és establir un model de retribució variable **alineat amb els objectius** estratègics a curt, a mitjà i a llarg termini, vinculat a l'èxit de la unitat de negoci i a la consecució dels objectius personals i de rendiment. Les **característiques** que es buscaven en el seu disseny són:

- Que sigui simple d'entendre, de mesurar, de calcular i de comunicar.
 - Que sigui senzill a l'hora de proveir informació de l'evolució respecte l'objectiu.
 - Vincular un tant per cent al resultat global a tots els nivells.
 - Que permeti incloure totes les funcions de l'organització. No vincular el model a persones concretes.
 - Que permeti identificar els rendiments excel·lents.
 - Que permeti fer un seguiment sostingut.
- ✓ Les **persones elegibles** per al model són les que tenen comandament sobre d'altres i els/les professionals en llocs d'impacte directe sobre el negoci. Totes les funcions per sota de les gerències queden sota el model de comissions (venda) i primes (taller) de cada marca.
- ✓ La **distribució fix/variable** varia en funció de la posició: per exemple, en el cas de direcció general i direccions corporatives és de 70%-30%, per a un cap de taller és de 85%-15% i per a la resta de funcions és de 95%-5%.
- ✓ El variable està associat a la consecució d'objectius **globals, d'unitat de negoci i objectius personals**. El variable per cada nivell/funció està basat en els següents conceptes:
- **Globals:** EBITDA o BAI (en el cas de *Movento*). Tenen un pes dins el variable del 75% en el cas de la direcció general i d'un 30% en les direccions funcionals i gerències.
 - **Unitat de negoci:** EBITDA o BAI (en el cas de *Movento*). Tenen un pes del 50% en el variable de les direccions funcional i gerències.
 - **Personals:** té un pes del 20% del variable i s'articula en quatre dimensions: desenvolupament de persones (hores formació, clima) projectes, resultats (amb intervenció directa del treballador) i rendiment personal (competències desenvolupades). Cada dimensió té uns objectius i indicadors, amb un pes percentual determinat pel/per la responsable. El **pla de millora** es pacta entre responsable i treballador/a i es mesura el seu acompliment amb una **avaluació anual**.
- ✓ A principis de cada any la direcció general fixa els objectius per unitat de negoci. El sistema té determinats mínims i màxims segons unes bandes percentuals i un **factor multiplicador** que incrementa el variable per cada tant per cent de superació de l'objectiu. Per exemple, en el cas de l'EBITDA:
- Resultat per sota del 85% de l'objectiu: 0% variable.
 - Objectiu aconseguit al 85%: 50% de variable.

- Objectiu aconseguit entre un 100%-105%: cada 1% té un factor multiplicador del 3,33%.
 - Objectiu aconseguit entre un 105%-110%: cada 1% té un factor multiplicador del 3,75%.
- ✓ De cara al **futur**, *Moventia* preveu redreçar les dificultats per mesurar l'impacte del model, vincular-lo més a desenvolupament i valorar si integrar-lo en un model per competències..

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

“El vincle entre la gestió de l'acompliment i la retribució”. *Fundació Factor Humà*, 19/06/2013.

II trobada del Grup Estable de Retribució en la qual vam aprofundir en l'impacte dels sistemes d'avaluació de l'acompliment en les polítiques retributives. Per parlar-ne ens va acompanyar l'expert i coordinador del Grup Eduard Legazpi i vam conèixer les experiències de *Moventia* i de *MC MUTUAL*.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10262

“Com s'aborden les revisions salarials i la gestió de la retribució variable”. *Fundació Factor Humà*, 27/02/2013.

Resum de la trobada que marcà l'inici de l'activitat del Grup Estable de la Fundació sobre retribució on es va analitzar el context, de la mà del consultor de Recursos Humans Eduard Legazpi, i es van presentar els casos pràctics de *Grup Marítim TCB*, *Nutrexpa* i *General Cable*.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10010

Arza&Legazpi

Consultoria integrada per Eduard Legazpi i Juan Arza especialitzada en compensació des del punt de vista del desenvolupament de persones. Ofereix assessorament en disseny i dimensionament organitzatiu, anàlisi, valoració i classificació de llocs i polítiques i sistemes de compensació.

<http://www.arzalegazpi.com>

Ariño, Miguel Ángel. "Segueixo pensant que els directius haurien de tenir només sou fix". *Toma de decisiones*, 27/03/2013.

Posició contrària a la retribució flexible del professor del *IESE* Miguel Angel Ariño. Es basa en els efectes nocius i les externalitats que provoca.

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

Maella, Pablo. "Retribució variable i motivació: reptes i recomnacions". *IESE Insight*, 03/10/2012.

En aquest article s'abordaren els reptes que afronten els sistemes retributius variables, i es realitzen una sèrie de recomanacions per incrementar el seu impacte incentivador.

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

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

Article que repassa els avatars històrics de la idea de la retribució variable i la seva fortuna en diferents èpoques i contextos econòmics.

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