

LA REMUNERACIÓN VARIABLE

Nº 1403

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

Comentario general

Complementaria a la remuneración fija, en muchas empresas se ofrecen esquemas de remuneración variables, que pueden tomar la forma de comisiones o bonificaciones individuales y/o grupales¹, con o sin incidencia en los factores prestacionales y parafiscales asociados a los contratos de trabajo, dependiendo del tipo de institución y legislación laboral vigente.

Cada vez más se tiende a remunerar a las personas de esta manera para estimular su propia competitividad y capacidad, lo que da como resultado, en general, una remuneración fija moderada y una variable según resultados, la segunda de las cuales puede o no tener un límite y por supuesto dentro de unas condiciones de funcionamiento reglamentadas.

Estos sistemas generalmente cobijan a las personas cuya función es esencialmente comercial (mercadeo y ventas), en las cuales los resultados son más evidentes a través de las cifras que cada ejecutivo reporta, según su cartera de clientes. Sin embargo, existe la posibilidad de tener este mismo tipo de remuneración para personas de las áreas administrativas, financieras, tecnológicas y operativas, cargos que no son tan fáciles de

medir y asociar con los resultados a una remuneración variable.

Vamos a comentar algunas experiencias diversas que son aplicadas en nuestro medio y cuyo grado de complejidad varía, desde muy simple en algunos casos, pero limitado en su cobertura de la población de empleados y más complejo en otros, donde se busca mayor cobertura de los mismos.

Por supuesto, la primera experiencia indica que este tipo de remuneración tiene unas reglas de juego que consultan el interés de la empresa y precautelan su correcta aplicación, para impedir que se presenten desbordamientos no controlados o inequidades no explicadas, las cuales pueden conducir al fracaso en la aplicación de los modelos de remuneración variables y a la desmotivación, tanto del empresario como del empleado, frustrando las expectativas de unos y otros.

Algunas consideraciones iniciales desde el punto de vista de la empresa.

Como marco para el establecimiento de un programa de remuneración variable, hay muchos criterios y diversos enfoques dependiendo del tipo de sector y empresa:

1. Debe existir una cuidadosa asignación de la remuneración fija y sus demás condiciones (salario, prestaciones y beneficios legales, transporte, celular,

¹ Diferentes autores recomiendan que exista un componente individual y uno grupal por efectos de motivación, sana competencia y logro colectivo.

alimentación, etc., cuando se requieren), **puesto que la remuneración fija es el pago de la actuación que se considera normal y la variable es el pago por las acciones o contribuciones que se consideran extraordinarias.** Con esto queremos decir que no todo empleado vinculado a un programa de remuneración variable, por el hecho de estarlo, tiene acceso a esta remuneración, esto es posible de lograr sólo por los empleados que superen las metas mínimas de actuación, claramente reglamentadas.

2. El programa de remuneración variable se aplica en tanto los resultados de la empresa sean buenos y se cumpla con ciertos logros.
3. El valor de la remuneración variable puede tener un límite en su monto global a nivel total de la empresa y en algunos casos en su monto individual.
4. Los criterios para la aplicación de la remuneración pueden ser cambiantes en el tiempo, dado que las condiciones del entorno, del mercado, de la competencia o de la estrategia de la propia compañía, conduzcan a otras prioridades y necesidades.
5. Debe ser claro y pactado el impacto prestacional de los pagos variables, si tienen la connotación de salario para efectos legales, prestacionales y parafiscales.

Métodos generalmente aplicados²

² Existen métodos diversos en su estructuración, pero en el fondo todos quieren controlar la productividad y la calidad: la productividad en cuanto al progreso de la empresa en su vida comercial y en sus resultados empresariales y la calidad en cuanto a que la gestión de los empleados por el logro de la

Lo primero es comentar que los métodos no son únicos y pueden permitir complementaciones y variaciones a criterio de la empresa y sus necesidades:

Remuneración por cumplimientos

Este es el método más frecuente, lamentablemente suele estar concebido sólo para el personal comercial y no para toda la compañía, con bases tales como:

1. Ventas según los presupuestos previamente fijados, en exceso de un monto determinado, por ejemplo un cumplimiento mayor al 100% dará derecho a la remuneración variable adicional.
2. En ocasiones se controlan no solamente las ventas, sino también el número de clientes atendidos.
3. En algunas compañías se ha introducido el indicador ventas promedio por cliente, (**Ventas / Cliente**) para combinar los dos efectos.

En todos los casos se vigila la sanidad de la cartera a cargo del ejecutivo comercial y se reprende el desempeño si no se tiene un estándar de recaudo y recuperación adecuado en los clientes asignados.

Remuneración por factores y puntos

En algunos casos se emplean métodos más elaborados que utilizan la definición de factores de calificación, puntos de valoración y ponderaciones, según el peso o la importancia que se quiere tener del respectivo factor.

Los factores de evaluación dependen de cada empresa, pero generalmente incluyen elementos relacionados con: ventas, clientes atendidos, clientes nuevos, participación en

remuneración variable, no conduzca a la empresa a situaciones de pérdidas desafortunadas.



campañas y la formación de los ejecutivos según la exigencia y el perfil de sus cargos.

Normalmente se requiere un mínimo de puntos para obtener la remuneración variable y, en algunos casos, la compensación puede ser creciente en la medida en que se superen ciertas metas en los puntos logrados.

Como se observa, estos factores están diseñados para evaluar ejecutivos comerciales, pero no para personas de otras áreas. Sin embargo, este método permite mayor diversidad, redefiniendo los factores de evaluación, según el contenido y los logros esperados para los cargos no comerciales considerados. Factores tales como: el cumplimiento de metas cualitativas o cuantitativas, la generación de innovaciones, el mejoramiento de la calidad, el bajo nivel de errores y la adecuación al perfil del cargo, pueden llegar a emplearse, ente otros específicos para cada dependencia.

Remuneración por valor agregado

En los últimos años y con la finalidad de remunerar a todo el personal en forma variable, se han diseñado modelos que se

fundamentan en la medición del valor agregado (Economic Value Added, EVA®, metodología desarrollada por Joel Stern y Bennett Stewart, de la firma Stern, Stewart & Co.) por área y en algunos casos por individuo, permitiendo remuneraciones variables siempre que el valor agregado sea positivo y superior a cierto monto o proporcional cuando se considera una suma fija global para la organización.

Estos sistemas son más complejos y requieren de instrumentos de medición (modelos de costos y rentabilidad) más elaborados, pero logran el objetivo de permitir vincular al programa de remuneración variable a todo el personal. En algunos casos estas evaluaciones de valor agregado se combinan con otros elementos de la evaluación del desempeño de cada persona.

Síganos en:



Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Valor agregado eficiencia y productividad](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.

Planning

Marzo de 2014

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.