



Gestión de capital humano para pequeñas y medianas empresas

¿Por qué las empresas utilizan sistemas de compensación variable?



La compensación variable es un sistema de pago que está ligado a los resultados obtenidos por un individuo y/o un grupo de colaboradores al interior de una compañía. Su objetivo es establecer una conexión entre resultados y retribución, basado en una serie de variables medibles y previamente acordadas, lo que permite elevar los niveles de productividad y como resultado, premiar a quienes lo logren. Estos sistemas los podemos clasificar por:

Plazo de devengamiento:

Corresponde a la clasificación de plazo y/o frecuencia en que se mide y se paga la compensación variable.

- Corto plazo (entre 1 y 12 meses). Utilizados para retribuir y/o premiar el logro de resultados comprometidos en el plan anual.
- Largo plazo (entre 2 y 5 años). Utilizados para retener e incentivar a personas claves con el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización.

Nivel de desagregación:

Corresponde al nivel de capilaridad de la medición de rendimientos y resultados organizacionales. La meta individual tiene la ventaja de premiar el esfuerzo y resultado directo de cada trabajador sin embargo las metas colectivas fomentan la colaboración y el trabajo en equipo. La gratificación legal es un ejemplo de compensación basada en cumplimiento colectivo.

- Metas individuales
- Metas globales o colectivas
- Metas mixtas (individual + colectivo)

Metodología de cálculo:

Esta clasificación tiene relación con la metodología de cálculo de la compensación variable.

- Basado en unidades: se aplica en función del volumen del rendimiento ($P \times Q$). Pueden considerar mínimos y máximos. Es comúnmente utilizada para fuerza de ventas cuyos resultados son directamente proporcionales al esfuerzo individual y tienen alto impacto en los ingresos de la empresa.
- Basado en cumplimiento de metas: algoritmo multivariable que considera metas, % de cumplimiento y en muchos casos se complementa con mínimos, máximos y cambios de pendiente por tramo de cumplimiento.

Todo sistema de compensación debe estar basado en objetivos o que cumplan con la metodología SMART, cuyas siglas en inglés tienen el siguiente significado:

- S (specific): el objetivo debe ser claro, conciso y concreto
- M (measurable): el objetivo que sea cuantificable o medible
- A (achievable): objetivo ambicioso, pero a la vez realista
- R (relevant): los fines que persigamos deben ser significativos
- T (timely): plazo determinado para lograr nuestra meta

Frente a la temporalidad de los objetivos (timely) no se deben confundir las acciones salariales que se generan del resultado de un periodo con las que se deben originar producto de la evaluación del desempeño. El desempeño es determinado por las competencias que un trabajador ha logrado desarrollar y su capacidad para alcanzar resultados, por lo tanto, es un atributo que se va desarrollado en el tiempo. Por esa razón el ajuste de las rentas fijas debe basarse en el desempeño y el pago de rentas variables debe basarse en los resultados reales del periodo.

La combinación fijo variable debe ser suficiente para atraer el talento que requiere la organización. Uno de los grandes desafíos en el proceso de selección es transmitir de manera clara y objetiva el rango salarial que se está ofreciendo si se incluyen esquemas de compensación variable. Es importante explicitar los rangos de cumplimiento que se presentan en la empresa y en algunos casos ofrecer compensación variable asegurada por un periodo inicial de contrato.

Con frecuencia, las empresas utilizan estudios de mercado para la construcción de un programa de compensación variable. Muchos estudios incluyen estadígrafos que clasifican las compensaciones en salario base mensual, otros pagos garantizados anuales y compensación variable (teórica y/o real).

A pesar de las ventajas de contar con un sistema de compensación variable, hay que considerar que la renta no es el único motivador de los trabajadores. Hoy en día, existen estímulos muy distintos a las monetarios que hacen que un colaborador se sienta feliz y, por ende, sea más productivo. Por otro lado, los sistemas de pagos por rendimiento, sin un buen diseño y control, pueden promover malos hábitos como la falta de cooperación entre trabajadores.

Cuando se combinan salarios fijos y variables debemos tener especial preocupación por el cumplimiento de la normativa laboral. Los pagos variables aumentan la complejidad de todo el proceso de cálculo de la remuneración. Algunos de los conceptos que se deben revisar son el cumplimiento del ingreso mínimo legal, semana corrida, indemnizaciones por años de servicio, remuneración íntegra en feriado, entre muchos otros.

