Si yo gano, tú ganas: la retribución variable como elemento motivador

En la empresa, la retribución tiene que formar parte de un marco global de gestión de personas para apoyar la estrategia del negocio y debe estar alineada con la cultura y los comportamientos deseados. Como parte de la retribución, el variable debe desempeñar un papel activo en la consecución de resultados, para lo cual es fundamental una buena definición de las reglas del juego, basadas a corto plazo, pero sin perder de vista el largo.

Yolanda Antón

En tiempos de crisis, es importante involucrar a los empleados y hacerles partícipes del éxito de la organización y una de las posibles herramientas es, sin duda, la retribución variable. La recesión económica ha provocado que las empresas sean conscientes de que la compensación no es un fin, sino un medio que hay que gestionar para conseguir determinados objetivos.

Los complementos vinculados a los resultados empresariales son conceptos retributivos cuya causalidad se origina cuando dichos resultados son positivos, dando lugar a un beneficio empresarial que ha de reportar un incremento en la retribución del trabajador al haber contribuido al mismo, incentivándose de este modo a que los trabajadores deseen igualmente que los resultados sean positivos. Es un sistema de ajuste ante la situación económica; si las cosas van bien, se paga y, si no, no. Se trata de un elemento que hace sanas las organizaciones y, en el caso de compañías intensivas en mano de obra, la reducción del variable puede mitigar de manera importante el efecto de posibles despidos.

En los últimos años, muchas empresas han aplicado correctamente los principios de la retribución variable, pero también ha habido muchas que los han utilizado erróneamente para corregir las carencias en

la definición de la retribución fija. Es fácil escuchar conversaciones del tipo «como no puedo subirte más el sueldo este año, te doy un variable para compensarlo». Estos comportamientos degradan los pilares en los que se basa la retribución variable. Las empresas que han permitido estas prácticas se quedan sin herramientas retributivas para poder decirle al empleado que, si se consiguen unos resultados superiores a lo previsto, tendrá una compensación adicional, alineada con los objetivos de la compañía.

La retribución variable no puede convertirse en una extensión del salario fijo. Esa parte del sueldo puede ser cero

El elemento motivador es evidente (aunque, como hemos comentado en otras ocasiones, la retribución no es la única motivación del empleado). Si, frente a la consecución de resultados o a la realización de un desempeño excepcional, el empleado se encuentra sin recompensa económica, con el tiempo, salvo contadas excepciones, los profesionales no lucharán por este rendimiento excepcional requerido por la empresa o se cambiarán a otra organización donde sí se les reconozca.

Un variable ligado a la consecución de resultados retadores es una herramienta de comunicación muy útil con los empleados. Ahora bien, es muy importante definir bien las reglas del juego para evitar caer en conductas no éticas por lograr un bonus.

Conseguir un variable no debe suponer incrementar el perfil de riesgo de la empresa. La calidad no puede dejarse de lado a favor de la cantidad

Al plantear o revisar el sistema de retribución variable, es fundamental tener en cuenta que el objetivo no es proporcionar un sobresueldo más o menos fijo a los trabajadores, sino discriminar positivamente a los mejores, a los que aportan verdadero valor a la empresa. La retribución variable puede ser cero o el doble, pero nunca debe tener unos mínimos. No premia el trabajo, sino el valor añadido, la contribución excepcional. Debe premiar los resultados y no el esfuerzo, porque para eso ya está la parte fija del sueldo. Es recomendable acostumbrarse a no conceder variable a los que no consigan estos resultados y pagar mucho más a los que sí lo hacen. Discriminar a los mejores.

No hay duda de que el sistema de retribución variable trasmite tensión al empleado, ya que, a plazo inmediato, su trabajo se evalúa esencialmente por la cantidad, encontrándose el trabajador que la retribución principal se haya comprometida a completar un determinado paquete de negocio, lo que, cuando dificultades externas o internas le acucien, tenderá a conseguir, incluso postergando la calidad. La propia dinámica por cumplir exige dar preferencia a unos elementos sobre los otros. Entre estos suele primar cubrir la cartera, porque no hacerlo conlleva no sólo un quebranto económico, sino también el desprestigio profesional. Para lograrlo se recurre en ocasiones a aceptar operaciones de incierta viabilidad futura, cuya repercusión no incidirá directamente sobre quien la concertó. Por ello es necesario incluir un parámetro que mida el impacto que asume el profesional para conseguir sus objetivos. Hay que ponderar los resultados de negocio con el riesgo. En caso contrario, el mecanismo puede resultar perverso.

La remuneración a largo plazo o diferida puede ayudar en esto. De hecho, la receta para no fracasar en los planes de bonus es alcanzar el equilibrio entre la retribución fija, el variable anual y el largo plazo, porque, en ocasiones, decisiones que, a corto plazo, mejoran el beneficio anual pueden perjudicar a largo plazo. Los esquemas retributivos a corto plazo han de dejar espacio a sistemas a largo que no devenguen derechos de cobro parciales previos a la finalización del período ::