

LA REMUNERACION

Sistema de retribución variable por objetivos

ABSTRACT

La remuneración se contempla como una recompensa extrínseca necesaria y válida para una relación laboral y, aun siendo subjetivo su poder real de motivación, mantiene como principal valor su polivalencia.

Es necesario gestionar rigurosamente este refuerzo en la organización para conseguir el efecto deseado. Una gestión profesional contemplará: la filosofía de la institución en esa materia, la teoría salarial que se asume, el nivel salarial que se aplica, la calificación de los puestos de trabajo, y la evaluación de las actuaciones.

Uno de los principales sistemas de retribución es el que se realiza a través de unos objetivos previamente establecidos y que pretende ser incentivador, coincidir con la estrategia de la empresa y ser objetivo. Este sistema requiere un planteamiento riguroso.

Jesus M.^a Garcia Martinez
Consultor de
Recursos Humanos

Es este un terreno en el que no estamos acostumbrados a trabajar los psicólogos y en el que no contamos con formación alguna. El propósito de las siguientes líneas no es otro que dar algunas ideas generales e introductorias de la remuneración en cuanto que elemento fundamental en el rendimiento de las personas en sus trabajos.

El *modelo de Lawler* propugna que una persona realizará el esfuerzo necesario para

una actuación eficaz cuando:

- El atractivo de las recompensas sea suficiente para ella.
- Perciba como posible alcanzar las recompensas.
- Su experiencia, capacidades y habilidades sean percibidas como válidas para la realización.
- Identifique las clases de esfuerzos esenciales para la actuación efectiva y vea que su aportación pueda ser significativa.

Es necesario que se den al mismo tiempo unas recompensas intrínsecas (logro, autonomía, desarrollo personal, información, etc.) y otras extrínsecas (dinero, beneficios extrasalariales, status, etc.). La importancia de unas y otras dependerá de la importancia que le dé el sujeto, no siendo nunca sustitutas unas de otras de una forma definitiva. Para que se produzca sa-

tisfacción las recompensas deben considerarse juntas. Las intrínsecas producen satisfacciones de larga duración, al contrario de las extrínsecas.

El elemento de la *subjetividad* es por consiguiente fundamental en materia de las recompensas, dependiendo éstas no sólo de lo que se recibe, sino de lo que el sujeto cree que debería recibir, la comparación con los demás, preferencias, etcétera.

Es ahora donde se introduce el dinero en tanto que refuerzo secundario. Su ventaja frente al resto de las recompensas es que permite conseguir otras recompensas (independencia, seguridad, prestigio, etcétera).

Vamos a recoger a continuación algunos principios generales que son considerados como válidos, aunque sean resultado de un consenso y no de un estudio riguroso:

- Una organización con salarios fijos más altos no es por ello más productiva ni más competitiva.
- Los incrementos generales en los emolumentos, sean lineales o porcentuales, no mejoran el rendimiento.
- El dinero es motivador cuando se da a una persona diferenciadamente, como reconocimiento de sus prestaciones.
- El dinero tendrá efecto negativo si el sujeto percibe que es injustamente retribuido por su esfuerzo.
- A una persona cuyos ingresos son insuficientes, pequeños aumentos porcentuales le harán cambiar de trabajo y lo incentivarán a trabajar más duro.
- Superado el nivel de necesidad anterior, para cambiar de empresa y más para ser incentivado se requieren porcentajes de aumento mayores (un incentivo que permita cambiar el nivel de vida).
- Las empresas que más pagan tienen más facilidades para atraer personal, aunque sea realmente suficiente con un porcentaje pequeño si otras condiciones básicas son algo mejores.
- La retribución tiene una doble misión: una de justicia y otra de motivación. En esta segunda función tiene especial importancia la evaluación de la actuación y el diseño de sistemas de recompensas.

PROCESO PARA LA DETERMINACION DE LA RETRIBUCION

- Elaborado por el IESE, Universidad de Navarra.

1. Filosofía de la institución en materia de retribución

Toma de decisiones básicas que guiarán todo el proceso. Es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se retribuye?, ¿horas, conocimientos, experiencia, resultados...?
 - ¿Qué combinación de sueldo fijo, paga variable, incentivos...?, ¿qué peso debe tener la parte variable en cada nivel?
 - ¿Qué diferencia debe haber entre el sueldo más bajo y el más alto?, ¿qué forma y pendiente debe tener la curva salarial?
 - ¿Deben guardar relación los sistemas de remuneración del personal en distintas funciones?
 - ¿Las revisiones de sueldos y salarios deben ser iniciativa de la dirección o del convenio?
- ¿Cuál es el mejor sistema que mejor apoya la consecución de la estrategia a largo y corto plazo?
- ¿Qué sistema de retribución es el adecuado para nuestro estilo de mando, estructura, autonomía de los puestos de trabajo, sistemas de planificación, presupuesto, control...?

¿Condicionamos la futura estrategia?

En esta fase son fundamentales además dos cosas:

- La filosofía debe ser aplicable a todo el personal.
- El sistema de retribución debe ser dinámico, considerando de una forma reflexionada que muchas de las decisiones salariales son difícilmente reversibles.

2. Teoría salarial

En esta fase estratégica la dirección decide sobre el origen de los fondos con que se pagarán los sueldos y salarios. La dirección puede considerar la conveniencia de hacer partícipe al personal en esa problemática.

En general se puede hablar de productividad marginal y poder de compra

Los defensores de la productividad marginal, en general los empresarios, de-

fienden que es necesario aumentar primero la productividad y de ahí seguirán mejores salarios.

Los defensores de la filosofía del poder de compra, en general los sindicatos, dicen que primero se aumenten los salarios, de lo cual seguirá un incremento de productividad.

Es decir, ¿qué fue primero...?

3. Nivel salarial

En este momento es necesario prestar atención a la interacción de una serie de factores externos a la filosofía y teoría salarial. Se han de tomar decisiones como las que siguen:



- ¿Es conveniente pagar más que en el sector?
- ¿Cuánto se ha de pagar por encima de mercado para atraer a la mejor gente?
- ¿Qué hacer cuando una determinada profesión tiene una gran demanda y se distorsiona su valor de mercado con respecto a otras?
- ¿Puede un empleado ganar igual o más que uno de categoría superior? ¿Puede haber diferencias dentro de la misma categoría?
- ¿Incrementos lineales o proporcionales?
- ¿Cuántos niveles salariales?

4. Calificación de puestos de trabajo

En esta fase se determina el valor relativo de los diferentes trabajos para la empresa. El posicionamiento es comparativo entre los diversos contenidos de los puestos de trabajo para lograr un escalafón de ellos.

Es necesario favorecer la justicia comparativa, es decir, considerar: condiciones ambientales penosas, formación, responsabilidad, etc.

5. Evaluación de la actuación

En esta fase se valoran las prestaciones de cada persona en el desempeño de su puesto de trabajo. Es necesario realizar esta etapa de una forma muy acertada y sistemática para diferenciar de una forma acertada la actuación de personas que realizan funciones iguales.

Se deben utilizar estándares de medición, participación en la determinación de los resultados a conseguir, así como el plan de acción a seguir para conseguirlo.

SISTEMA DE RETRIBUCION POR OBJETIVOS

Uno de los principales sistemas de retribución

En líneas generales *el sistema de retribución por objetivos establece la retribución en función de unos resultados obtenidos dirigidos al logro de unos objetivos previamente establecidos.*

Para que sea efectivo el sistema de retribución por objetivos ha de cumplir unas *condiciones* determinadas:

- Coincidir con la estrategia de la empresa.
- Ser justo y objetivo.
- Tener un coste asumible por la empresa.
- Ha de ser suficientemente incentivador.
- Debe ser de fácil administración.
- Ser bien comunicado y entendido por el colectivo al que se le aplica.

El sistema de retribución variable en función del cumplimiento de objetivos presenta fundamentalmente las siguientes *ventajas*:

- Establece para cada uno de los implicados los resultados clave y los niveles de eficiencia que se pretende alcanzar dentro de los objetivos generales del departamento y de la organización.

- Permite realizar una revisión de eficiencia regular y sistemática para comprobar y comentar la realización progresiva de los resultados.

- Desarrolla la elaboración de planes para mejorar la eficiencia de sus funciones y que activen de forma realista y tangible los planes generales.

- Acrecienta la motivación al relacionar los logros personales y el reconocimiento retributivo.

- Potencia el espíritu de previsión y el sentido económico.

- Mejora el uso racional de los recursos financieros, recursos humanos y medios físicos.

Resultando evidentes y obvias las ventajas, una radicalización del sistema de retribución variable por consecución de objetivos, conlleva importantes *inconvenientes*:

- La excesiva potenciación de la retribución variable por objetivos alcanzados favorece la desatención de todos aquellos objetivos que no estén contemplados en el sistema de cálculo de incentivos, por no ser cuantificables o por no ser los más significativos, dado que la eficacia total se valorará solamente por los resultados alcanzados en los aspectos más relevantes.

- Es posible que cree un clima de trabajo tenso que puede mermar la productividad, la responsabilidad global, el espíritu de trabajo en equipo, etc.

- Dificulta la coordinación entre los diferentes servicios y secciones.

Funcionamiento del sistema

El principio del sistema de retribuciones variables por cumplimiento de objetivos se halla en la *determinación de los objetivos de las funciones principales y la selección de un reducido número de ellos que sean cuantificables en la seguridad de que todo esfuerzo de gestión por optimizar el funcionamiento de los factores considerados en el sistema de incentivos produce de un modo automático una mejora en todos los demás factores*, llegándose a evaluar el todo de la gestión por los logros alcanzados en la parte de los objetivos cuantificables.

Por ello es necesario determinar los siguientes aspectos:

- Período de liquidación de incentivos (mensual, trimestral, etc.).

- Importe del incentivo económico máximo por período de liquidación.

- Establecimiento de los objetivos fundamentales de cada implicado.

- Selección de los parámetros cuantificables a incorporar al sistema de incentivos.

- Ponderación de la importancia de cada uno de los parámetros.

- Determinación de los niveles mínimo, óptimo y máximo.

- Establecimiento de un manual de evaluación del desempeño de los puestos.

Determinación de objetivos

A continuación habría que determinar los objetivos y parámetros, considerando que éstos deben cumplir los siguientes *requisitos*:

- Perfecta definición en cantidad y período, con la finalidad de tener un valor cuantitativamente único y fácilmente obtenible y poderse aplicar inequívocamente a cada persona.

- Resumir lo que es más importante y significativo en el desempeño del puesto.

- Ser lo más representativo posible de la calidad o cantidad del trabajo desarrollado a fin de conseguir un sistema eficiente y sencillo, resumiendo lo que se considere más importante en el desempeño del puesto.

- Ser adaptables, período a período, en definición y cuantificación de sus mínimos, óptimos y máximos a fin de adecuarse a la situación y objetivos de la empresa.

A cada parámetro se le asignará un peso específico en función de su importancia y para ello se tendrá en cuenta la política y estrategia de la empresa.

También se deberán cuantificar los objetivos previstos y los incentivos a conceder para una cumplimentación exacta del objetivo y para una mayor o menor cumplimentación, así como determinar la proporcionalidad en cada caso y la existencia o inexistencia de límites tanto superiores como inferiores.

Cuando cuantifiquemos objetos consideraremos las siguientes *premisas*:

- Los objetivos deben ser realistas, considerando los recursos existentes, riesgos y oportunidades del entorno.

- Deben ser comunicados adecuadamente a cada responsable para que comprenda su finalidad y conexión con los objetivos generales de la empresa.

- Los objetivos deben ser concretos, expresados en términos de «qué» hay que alcanzar, «cuando» deben alcanzarse y «cuánto» han de importarse.

- Aceptados a nivel jerárquico.

Establecidos los objetivos pueden existir razones objetivas por las cuales sería necesario alterar:

Los niveles cuantitativos

- Al mostrar la experiencia que son sistemáticamente sobrepasados o no alcanzados por no ser realistas.

- Por cambios significativos en los recursos financieros, humanos o materiales disponibles para alcanzar los objetivos.

- Por la aparición de riesgos u oportunidades nuevas, o desaparición de las existentes, para la empresa.

- Por no ser aceptados o asumidos por el nivel jerárquico correspondiente.

- Al producirse cambios sustanciales en los objetivos generales de la empresa.

Los propios objetivos

- Por mostrar la experiencia su menor significación respecto a otros objetivos.

- Cuando aparecen riesgos u oportunidades nuevas, o desaparición de las existentes, para la empresa.

- Por no ser aceptados los objetivos o asumidos por el nivel jerárquico correspondiente.

- Al producirse cambios sustanciales en los objetivos generales de la empresa.

Es habitual, para terminar, en un sistema de retribución variable por objetivos, introducir una evaluación del desempeño, reservando un porcentaje de incentivo a percibir como resultado de dicha evaluación.

BIBLIOGRAFIA

«Behavior in organizations: a systems approach to managing». Huse & Bowditch. Addison-Wesley Publishing Co. 1979.

«The structuring of organizations». Mintzberg. Prentice-Hall. 1979.

«Dirección de personal». Peña. Colección Esade. 1986.

«Casos sobre motivación y dirección de personal». Engel & Riedmann. Deusto. 1987.

«Fundamentos de organización y dirección general». Zerilli. Deusto. 1989.

«La valoración del personal». Perego & Ricardi. Editorial Hispano Europea. 1984.

P. D. G. IESE.

«Desarrollo de la organización y cultura de la empresa». Garmendia. Esic. 1990.

«Motivation of personnel». Timpe. Kend. 1986.