

●●● COMPENSACIÓN

En un entorno cada vez más competitivo y con contextos económicos sumamente inestables, las compañías necesitan herramientas afinadas para atraer y retener a los mejores talentos, así como para lograr un mejor desempeño organizativo. La retribución variable se ha convertido en una pieza fundamental de los paquetes de recompensa total porque permite vincular el éxito de la compañía a la retribución de las personas trabajadoras

# RETRIBUCIÓN VARIABLE

## Cómo atraer, motivar y retener el talento para mejorar el desempeño organizativo

La retribución variable es la forma de compensación sujeta a discrecionalidad, y puede estar vinculada al desempeño o a resultados conseguidos. Por ello utilizaremos la compensación a riesgo para incentivar y motivar a los empleados en mejorar su desempeño y/o alcanzar objetivos específicos.

Este tipo de programas de retribución a riesgo nos da la capacidad de poner foco, dirigiendo hacia aquellos objetivos, comportamientos y formas de hacer que queremos lograr; motivar, alentando a las personas a lograr los objetivos definidos, y reforzar, premiando los comportamientos que queremos conseguir.

De esta forma, la retribución variable nos permite vincular comportamientos y actividades con la estrategia de negocio; si se lleva a cabo una adecuada definición de objetivos, las personas comprenderán e interiorizarán el impacto de su trabajo en el éxito de la compañía.

También potencia el desempeño, motivando a los empleados para alcanzar los objetivos clave y mejorando tanto el desempeño individual como el desempeño organizativo.

Finalmente, retiene y atrae el talento, reconociendo y recompensando a aquellas personas con desempeños y resultados destacados.

### IMPLEMENTAR PROGRAMAS EFICACES Y EFICIENTES ]

Para implementar programas de retribución variable que mejoren el desempeño organizativo es importante seguir algunos pasos clave:

- Entender y trasladar la estrategia de negocio a los programas de retribución a riesgo.
- Especializar los programas a través de planes a medida que respondan a las peculiaridades y objetivos de cada puesto.
- Implicar a la alta dirección de la compañía en el desarrollo y comunicación de los programas.
- Establecer objetivos claros.
- Definir metas alcanzables.
- Comunicar claramente.
- Evaluar el desempeño.

### PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA RETRIBUCIÓN VARIABLE ]

Tal y como se explicó con anterioridad, la retribución variable se está convirtiendo en un elemento fundamental en los paquetes de recompensa total. En este sentido, las compañías se encuentran en un proceso de profesionalización de los programas de retribución variable.



**DIEGO MEDINA,**  
Consultor senior en Peoplemattters



Las principales tendencias son:

#### // Personalización de la retribución variable

Ya no existen modelos comunes para todos los colectivos, las compañías comienzan a definir objetivos y sistemas de medición específicos para puestos y, en determinados casos, incluso para personas.

#### // Incorporación de indicadores no financieros

Además de la inclusión de indicadores vinculados a calidad, satisfacción o niveles de producción, en determinados niveles de responsabilidad comienzan a incluirse indicadores ESG (Environmental, Social and Governance) y de sostenibilidad.

#### // Transparencia y comunicación

Mayor atención en la transparencia y comunicación tanto de los objetivos como del proceso de revisión, evaluación y cálculo del incentivo.

#### // Uso de la tecnología

Con la digitalización y la automatización cada vez más presente en los procesos empresariales, las empresas están utilizando la tecnología para gestionar la retribución variable; esto puede aumentar la eficiencia y la precisión en el cálculo de los resultados y la compensación, así como mejorar la accesibilidad y la comprensión de la información de la retribución variable por los empleados.

#### // Recompensa a largo plazo

Si bien es cierto que la recompensa a largo plazo es una herramienta reservada a determinados perfiles y/o niveles dentro de las compañías, en los últimos años los programas de incentivos a largo plazo se han convertido en una palanca de retención potente para perfiles no solo directivos, sino también para aquellos denominados *high potential* y perfiles clave o de difícil sustitución para la compañía, garantizando no solo la permanencia sino también el foco en objetivos ligados a la viabilidad del negocio a largo plazo.

#### 'WIN-WIN'; RECOMPENSA DE LOS EMPLEADOS VINCULADOS AL ÉXITO ORGANIZATIVO ]

En el actual contexto económico y de negocio, las compañías se enfrentan a una gran incertidumbre y a la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y altamente competitivo, por lo que es fundamental que las compañías cuenten con la posibilidad de optimizar sus costes salariales sin perder capacidad de atracción, retención y movilización.

En este escenario, en los programas de retribución variable el concepto de autofinanciación se convierte en un eje principal, garantizando la viabilidad del programa. La autofinanciación significa que la consecución de los objetivos de negocio generará la capacidad de pagar el programa de variable.

Además de la capacidad de ajustar costes y garantizar la viabilidad económica de los programas variables, también debemos poner foco en el mensaje que estamos lanzando a la organización y poner en valor el llamado *win-win*; es decir, si la compañía consigue resultados, está dispuesta a compartir beneficios en términos salariales y en función del aporte de valor de los empleados.

#### LA PARTICULARIDAD DE LOS INCENTIVOS COMERCIALES ]

"Tanto en buenos tiempos como en malos tiempos, la fuerza de ventas es responsable del incremento de los ingresos".

Los programas de incentivos comerciales, como bien indica su nombre, son un tipo de retribución variable que se enfoca específicamente en orientar, motivar y premiar el logro de los objetivos y resultados ligados a ventas. Esta especificidad hace imprescindible que los programas de incentivos comerciales se definan y gestionen separadamente del resto.

El principal objetivo de los incentivos comerciales es contribuir a generar mayores ingresos a la compañía. En este sentido, debemos tratar los programas de incentivación comercial de manera distinta según su influencia crítica en el negocio, su impacto directo y medible en resultados o su vinculación directa entre desempeño y resultados.

Contar con un sistema de incentivos comerciales adecuado es clave para garantizar el éxito del proceso de venta. Debemos construirlo siguiendo el siguiente proceso:

## Para implementar programas de retribución variable eficaces es necesario entender y trasladar la estrategia de negocio, establecer objetivos claros, retadores y alcanzables, contar con capacidad para medir resultados y diseñar procesos de comunicación efectivos •

- **Estudiar y analizar la misión de la compañía y la estrategia de negocio.**
- **Estudiar y analizar la estrategia de ventas y marketing.** Hay que analizar los canales y formatos de comunicación implicados en los procesos de venta.
- **Definir los puestos de ventas.** Es necesaria una revisión de la estructura comercial, definiendo y eligiendo los puestos comerciales. Cabe destacar la importancia de este paso, debiendo discriminar solo a aquellos puestos específicos de venta.
- **Gestionar el desempeño/resultados.** Se deben analizar ejercicios pasados, resultados de negocio y funcionamiento, eligiendo aquellos indicadores claves para el negocio.
- **Diseñar el sistema de incentivos comerciales.** Elegibilidad, mix retributivo, apalancamientos multiplicadores, medidas e indicadores de desempeño, cuotas, rangos de desempeño y periodos de devengos y resultados.
- **Administración del sistema.** Quién define, quién revisa, quién controla y quién decide y evalúa.

En los últimos años, los incentivos comerciales han ido evolucionando para adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado. Las compañías han experimentado una profesionalización de sus programas de incentivos comerciales convirtiéndose al mismo tiempo en programas flexibles que se adaptan a distintos tipos de ventas, canales y/o equipos de ventas.

Una de las principales tendencias es la personalización de los planes incentivos. Las compañías han evolucionado sus procesos de ventas, diferenciando por tipo de cliente, tipo de canal e incluso por vendedor, y adaptando los programas de incentivos a las diferentes realidades.

Esta personalización tiene como objetivo tanto potenciar los resultados de ventas como fo-

calizar y centrar a los comerciales en aquellos puntos clave para el negocio en su actividad de venta.

Al igual que en los programas de retribución variable, el uso de la tecnología está siendo un fuerte compañero en la evolución de los incentivos comerciales. Cada vez se cuenta más con herramientas que facilitan tanto la gestión de los propios programas como su planificación y previsión.

#### REFUERZO EFICAZ: HACER LAS COSAS CORRECTAS HACIENDO CORRECTAMENTE LAS COSAS ]

En entornos cada vez más volátiles y con mayor incertidumbre, donde la lucha por el talento y el control de los costes salariales se convierte en pieza fundamental dentro del puzle empresarial, las compañías necesitan herramientas cada vez más refinadas. En este contexto, los programas de retribución variable se han establecido como un elemento esencial dentro de los paquetes de recompensa total. Adicionalmente, si vinculamos la compensación al rendimiento organizativo, dotamos a la compañía de la capacidad de ajustar sus costes salariales en función de los resultados de negocio, garantizando la viabilidad del negocio y la motivación y retención del talento.

Debemos tener presente que, para implementar programas de retribución variable eficaces, es necesario seguir algunos pasos claves, como entender y trasladar la estrategia de negocio, establecer objetivos claros, retadores y alcanzables, contar con capacidad para medir resultados y diseñar procesos de comunicación efectivos.

En resumen, la retribución variable puede ser una herramienta valiosa para atraer, retener y motivar a los mejores talentos y mejorar el desempeño organizativo. Contar con un programa de retribución variable bien definido e implementado nos proporciona un alineamiento de los intereses de los empleados y la compañía, una rentabilidad de la inversión, y capacidad de desarrollo profesional y flexibilidad organizativa, manteniéndonos además alineados con el mercado. ]

**Al vincular la compensación al rendimiento, las empresas pueden ajustar los costes salariales en función de su rendimiento y garantizar que los empleados estén motivados para alcanzar los objetivos de negocio •**