

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“Implementación de Planes de Compensación Variable en dos Instituciones
Educativas”

Reporte de Trabajo

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN SISTEMAS Y PLANEACIÓN

Presenta

ALEJANDRO DIEZ DE SOLLANO ASSAD

Director: Mtro. Pedro F. Solares Soto

Lectores: Dr. Fernando Ojeda Villagomez

Mtro. Fernando Mar Olivares

México, D.F.

2014

Contenido

1	Objetivo.....	3
2	Antecedentes.....	5
2.1	Empresa A.	5
2.2	Empresa B.....	7
3	Análisis de los hechos y definición del problema.	9
4	Justificación.....	10
5	Marco Teórico.....	11
5.1	Definición de la compensación. Compensación fija y variable.....	11
5.2	Referencias acerca de la compensación variable.	12
5.3	Relación de compensación variable y desempeño.....	13
5.4	Relación de compensación variable y sueldo base.....	15
5.5	Prácticas de compensación variable.	16
5.5.1	Bono por Resultados.....	16
5.5.2	Incentivos de Venta	17
5.5.3	Participación de los trabajadores en las utilidades	17
5.5.4	Planes de acciones	18
5.5.5	Otras prácticas de compensación variable.....	19
5.6	Selección de los Indicadores clave del negocio.	19
6	Alternativas de solución.....	21
6.1	Metodología en el diseño de planes de compensación variable.....	21
7	Planteamiento de la solución elegida.....	25
7.1	Diseño del plan de compensación variable Empresa A.	25
7.2	Diseño del plan de compensación variable Empresa B.	29
	La posición (Vendedor) será elegible a un plan de Bonos de acuerdo con las Ventas Netas Cobradas, incluyendo una parte grupal y otra individual. Para ello, el equipo deberá llegar al menos al nivel mínimo requerido para ser elegible al pago de las comisiones. Adicionalmente se añadirá la parte individual conforme a las siguientes tablas:.....	31
	Tabla de Ventas Equipo Comisiones por Equipo	31
8	Resultados esperados y beneficios.....	32
8.1	Empresa A.....	32
8.2	Empresa B.....	32
9	Conclusiones y recomendaciones.....	34

1 Objetivo

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Implica que la persona ha contribuido con su trabajo a que la organización preste el servicio o producto que genera, y por ello, recibe una retribución por su trabajo. Desde luego el dinero no es la única retribución que recibe el trabajador a cambio de su trabajo. Por ejemplo, un trabajo bien realizado ayuda a la propia realización de la persona; le permite poner en juego su experiencia, conocimientos y habilidades y le traerá como consecuencia, que sea mejor persona al perfeccionarse en el trabajo.

También la persona que trabaja puede encontrar otros componentes de remuneración a cambio de su trabajo. Entre ellos se encuentran los planes de beneficios que protegen al trabajador ante alguna contingencia que signifique la posibilidad de disminuir su ingreso como consecuencia de alguna enfermedad o inclusive la pérdida del ingreso familiar por la muerte del trabajador. Para ello, es común encontrar cómo las empresas han diseñado beneficios que permiten al trabajador afrontar gastos médicos como consecuencia de alguna enfermedad o bien, la cobertura de un seguro de vida en caso de muerte del trabajador.

Los planes de desarrollo constituyen también elementos de la compensación que el empleado recibe. En ellos la persona participa en experiencias de aprendizaje que mejoran sus habilidades y competencias. Algunos ejemplos son los cursos que la empresa paga para el aprendizaje de la persona. En otra ocasión, podrá significar tener la oportunidad de desempeñar un trabajo distinto al que habitualmente realiza. Participar en alguna asignación temporal brinda al empleado la posibilidad de aumentar sus experiencias significativas¹.

Los planes de beneficios y los planes de desarrollo forman parte también de los componentes de la recompensa que se ofrece a las personas en el trabajo. Complementan la noción económica a la que normalmente se asocia la compensación. Son relevantes y su importancia ha comenzado a enfatizarse cada vez más para diseñar programas de remuneración total.

Sin embargo es importante destacar que el salario que recibe la persona a cambio de su trabajo, es una de las recompensas significativas. Desde que egresé de la carrera de Relaciones Industriales, hace más de 30 años, siempre he estado específicamente desarrollando mi actividad profesional en Compensaciones, una de las áreas de Recursos Humanos. He trabajado para empresas nacionales y multinacionales, pequeñas y grandes. En algunas ocasiones he podido aplicar localmente estrategias globales de compensación; en otras ocasiones he desarrollado la estrategia de compensación. He trabajado para empresas que han usado los sistemas y procesos de compensaciones, en otros casos, he ayudado a que las empresas lo puedan desarrollar.

En todas ellas, ha estado presente la noción básica de la compensación desde la perspectiva de la empresa: ¿puede un programa de compensación promover el logro de los resultados de la organización? Por el lado de la persona elegible al mismo, la pregunta clave es ¿qué debo hacer para recibir una recompensa económica significativa adicional al sueldo base?

¹ Rogers, Susan y Scott, Marcotte. Communicating Total Rewards; How-to Series for the HR Professional; WorldatWork; [En línea] Disponible en www.worldatwork.org; accesado el 2 de enero de 2012.

Desde la perspectiva de la persona, el salario determinará su nivel de vida: qué bienes puede comprar, qué medios de transporte podrá utilizar, a qué tipo de vivienda tendrá acceso. Por ello, es común observar que las personas deseen ganar cada vez más, tanto como una consecuencia de su mayor contribución al propio desempeño de la empresa o bien, como una manera de mejorar su nivel de vida. No he encontrado a nadie que desee ganar menos y por el contrario, de alguna forma u otra, todos queremos ganar más.

La compensación económica puede entonces entenderse desde la perspectiva de lo que una persona recibe de manera habitual en compensación fija y variable. La compensación fija se incluye por el sueldo, aguinaldo, prima de vacaciones y cualquier otro componente monetario que el empleado reciba de manera habitual por el simple hecho de trabajar.

La compensación variable es una recompensa que varía en función del logro alcanzado; normalmente depende del logro conjunto de la organización y del desempeño de la persona elegible. Se entrega a través de bonos, incentivos, comisiones. El monto de la compensación variable de manera habitual está en relación directa con los resultados producidos. Es decir, mientras mayor sea el logro, normalmente, mayor será la recompensa variable. Mientras menor sea el logro, menor será la recompensa variable; inclusive podrá no otorgarse en caso que no se haya alcanzado la meta preestablecida de la organización o bien, por un desempeño individual deficiente.

El objetivo del presente reporte es analizar los factores que determinan la implementación exitosa de un plan de compensación variable a través de un análisis comparativo en dos organizaciones pertenecientes al mismo grupo de empresas.

2 Antecedentes

Ambas empresas pertenecieron al mismo dueño. El crecimiento de la primera de ellas posibilitó el crecimiento de otras empresas en el mismo grupo, algunas relacionadas con la educación y de dónde se origina años más tarde la segunda empresa analizada. A continuación se detalla la situación de negocios de cada una de ellas.

2.1 Empresa A.

Una de las empresas, que para efectos de este reporte se denominará Empresa A, inició sus operaciones durante el 1966 en el sector educativo, específicamente ofreciendo carreras universitarias. Tenía un solo campus; se fueron creando algunos otros campi a partir de 1990, hasta llegar en 2004 a ocho. También a partir de 1990, inicia la preparatoria que se ofrecerá en cada una de las nuevas instalaciones.

Los ingresos reales de la Empresa A en los ocho años analizados se muestra en la siguiente tabla. Los números se expresan en millones de pesos.

Ejercicio	Ingreso Real	Remanente de Operación	Remante/ Ingresos	Matrícula
2000	1,357	516	38%	39,276
2001	1,489	596	40%	41,424
2002	1,538	601	39%	41,884
2003	1,498	515	34%	40,570
2004	1,415	320	23%	37,863
2005	1,468	152	10%	36,266
2006	1,438	56	4%	35,670
2007	1,541	124	8%	37,225

Se aprecia que el 2002 fue el mejor año de la Empresa A considerando los indicadores clave de negocio: ingreso, remanente y matrícula. Fue en ese año dónde la organización alcanzó su máximo histórico en alumnos inscritos. Si bien en 2007 el ingreso fue ligeramente mayor al de 2002, pero los costos aumentaron más que los ingresos en ese periodo.

Como la mayoría de las instituciones de educación superior, la Empresa A tenía un plan de estudios semestral que implicaba una actividad normal de negocio durante aproximadamente ocho meses del año. En los meses restantes la organización se preparaba para los meses más intensos de operación. Sin embargo buena parte de los costos de la organización continuaban fijos aún en los meses de menor operación, como los sueldos del personal administrativo. El plan de estudios cuatrimestral fue la respuesta para aprovechar la capacidad de instalación de manera regular durante los doce meses del año. Obtuvo de las autoridades escolares la aprobación respectiva para implementar un plan de estudios cuatrimestral que significaba para el alumno poder estudiar durante todo el año. Se realizaron los ajustes administrativos para que la Empresa A ofreciera los cursos cuatrimestrales a partir de 1979. Esta ventana de negocio implicó que un alumno con carga académica completa pudiera terminar una carrera profesional en tres años. Con esta decisión, el flujo de ingreso de la organización se incrementó a la vez que los costos fijos se podrían distribuir con la ventaja de dicho incremento en el flujo de ingresos.

Otra de los aciertos de negocio directamente atribuidos a la acción directa del dueño en el negocio, fue el de entender el concepto de la educación superior del adulto que trabaja. Afirmó que debía diseñarse una oferta educativa para las personas que ya trabajaban y que querían cursar una carrera profesional para mejorar sus ingresos. En el mercado laboral, tendrá un mejor ingreso quien haya cursado una carrera profesional en relación de alguien que no la hubiera cursado. Este segmento de mercado está conformado

por personas adultas que ya están trabajando y desean cursar sus estudios en una institución que se haya diseñado para cubrir estas necesidades.

Existe otro segmento de estudiantes que ingresan a una institución de educación superior dónde además de obtener el grado escolar buscado, también les motiva la oportunidad de relacionamiento social y deportivo. En cambio la principal motivación del adulto que trabaja para estudiar es terminar lo antes posible y aprovechar muy bien el tiempo dedicado al estudio y que sea compatible con su propio tiempo laboral y familiar.

El acierto de la Empresa A fue diseñar su oferta educativa atendiendo a estas características buscadas por el adulto que trabaja. El fundador de la organización solía referirse a la “cultura del esfuerzo”: una persona que desea estudiar una carrera profesional para mejorar sus ingresos y cuyo salario además de cubrir el costo de las colegiaturas, debe ser suficiente para cubrir sus propias necesidades de subsistencia.

Gracias a la visión del propio dueño, la Empresa A fue una de las pioneras en los planes de estudios cuatrimestrales con los consecuentes beneficios tanto para la empresa como para el alumno interesado en terminar sus estudios profesionales de manera más rápida que los planes de estudio semestrales.

Otro acierto de la estrategia del negocio aunque de menor impacto en el negocio, fue la creación de la preparatoria que tenía la intención de ser la principal fuente de alumnos de primer ingreso para las carreras profesionales. La Empresa A acudía directamente del mercado laboral para atraer candidatos (adultos que trabajan) a su oferta educativa. Sin embargo, se decidió complementar la oferta de servicios educativos con estudiantes de tiempo completo. Tuvo el acierto de atraer este segmento de mercado pero la desventaja de que esta oferta, requería condiciones distintas a la del adulto que trabaja.

El estudiante de tiempo completo desea tener mejores instalaciones donde poder socializar, por ejemplo, la cafetería y los espacios deportivos. Para cubrir las horas libres, se tuvieron que diseñar espacios deportivos. Se añadieron también servicios relativos a actividades culturales: cine, teatro, torneos de dominó y ajedrez. En algunos de los centros educativos de la Empresa A, se tenía la sensación que se había olvidado la noción de dar educación profesional al adulto que trabaja.

También ayudaron al crecimiento en la matrícula de alumnos algunos factores exógenos a la empresa. Uno de ellos fue la huelga de la universidad pública más grande de México que se dio entre abril de 1999 y febrero de 2000. Si bien el éxito de la Empresa A fue el de cumplir con el ofrecimiento de brindar una educación universitaria bien estructurada a las necesidades de las personas y de las empresas que les contrataban, lo cierto es que hubo un crecimiento por encima de lo esperado por el simple hecho de estar disponible en el mercado de educación superior de la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Algo similar sucedió con lo que se ha denominado “bono poblacional”. Se refiere al incremento en la demanda de servicios educativos superiores por un mayor número de personas en edad de ingresar a la universidad. El bono poblacional se dio con mayor énfasis hasta los primeros años de la década del 2000². En ambos casos, la Empresa A se benefició de factores que estuvieron fuera de su propio quehacer educativo.

Es por estas razones mencionadas, que el propio dueño tenía una perspectiva distinta de la compensación variable. Le parecía que la compensación que se debía ofrecer a los ejecutivos de la organización fuera de un monto tal, que les permitieran ejercer las funciones desempeñadas sin ninguna otra motivación que cumplir lo que se tenía previsto de ellos. Una prueba de esta concepción fue el paquete de compensación

² Barcelata Chávez, Hilario. Salarios, Empleo y Política Social. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. 2012

que se ofreció al candidato para ocupar la Dirección General de esa empresa años atrás. Se hizo un análisis de compensación de los niveles de pago en el mercado salarial. Como es habitual para este tipo de posiciones, el bono representaba una parte importante de la compensación total. Para armar un paquete de compensación competitivo, se incluyó una porción variable. Pero en la práctica, este bono se entregó de manera fija año tras año, sin estar amarrado al logro de algún indicador de negocio.

Por estas condiciones señaladas, la Empresa A no tenía un plan de compensación variable hasta el 2005.

2.2 Empresa B.

La otra organización analizada en este reporte se denominará Empresa B. Se creó en 2004. En los primeros dos años tuvo varios cambios en sus enfoques de negocio. Originalmente se concibió como un negocio de franquicias de centros de capacitación para empresas. Se firmó una sociedad con una empresa asiática que se dedicaba precisamente a este ramo con cierto éxito comercial en varios países de esa zona. Su oferta comercial incluía un abanico muy amplio de cursos de capacitación, incluyendo técnicos y administrativos, presenciales y en línea, algunos con certificaciones.

Para dirigir a este nuevo negocio, se decidió contratar a una persona que si bien no tenía experiencia en el sector educativo, tenía gran experiencia en el negocio de franquicias. El equipo de trabajo que formó incluyó a personas que tenían mayores antecedentes laborales en el sector educativo.

Desde el punto de vista financiero, el negocio recibió toda la inversión necesaria para iniciar sus operaciones con tres sedes: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Estas sedes se construyeron conforme los estándares de los centros de capacitación que se pretendían franquiciar y mostrar a los potenciales franquiciatarios la manera en que debían diseñarse.

Si bien se percibía que existía cierta oportunidad comercial en el mercado, lo cierto es que al paso de algunos meses, no se pudo concretar ninguna franquicia. El Comité Directivo decidió incorporar otro tipo de oferta para las sedes: convertirlos en centros de capacitación que ofrecieran abiertamente sus servicios a empresas y al público en general. Además se decidió que la Empresa B ofreciera los seminarios de titulación para los alumnos que cursaron en la Empresa A. Esta decisión de ampliar los servicios educativos permitió que la empresa tuviera cierto flujo de ingresos para los siguientes años, particularmente en un tipo específico de producto denominado seminarios de titulación. Al final del 2005, los ingresos de la empresa se ubicaron en 14 millones de pesos; el total de personal fue de 36 personas.

Durante el 2006 se presentan dos cambios importantes en la historia de la Empresa B. Al inicio del año, la persona que se desempeñaba como Director General presentó su renuncia; decide regresar al sector dónde años atrás había trabajado. Esta noticia fue inesperada para todos considerando que el propio Director General había fungido un rol muy importante en la gestación de la empresa y que aún estaban por cosechar los frutos de lo que se había sembrado en los dos primeros años de operación. El Comité Directivo tomando en cuenta que no era factible promover a alguien del equipo de trabajo por su relativa poca experiencia, opta por buscar un nuevo Director General externo. Así se hizo y poco tiempo después se selecciona al candidato, una persona con experiencia en el sector de consultoría empresarial y con fuerte orientación a logros. El ofrecimiento económico incluyó una parte importante del sueldo sujeta al logro de los resultados de la organización. El monto del bono era equivalente a seis meses de sueldo base. Esta combinación de persona orientada a logros y una recompensa económica atractiva, será clave en el desarrollo de los resultados de la empresa.

El otro cambio importante en el desarrollo de la empresa consistió en integrar en su portafolio la oferta de cursos que la Empresa A ofrecía al sector empresarial. El monto de los ingresos de estos servicios si bien

apenas incrementaron 15% el volumen de negocio de la Empresa B, le ayudó a fortalecer su oferta de capacitación en el sector empresarial. También creció el número de personal pues se transfirieron 22 personas. La Organización B antes de esa fusión, tenía 40 personas. Con ello el total del personal subió a 62. Las ventas pasaron en ese año a cerca de 29 millones de pesos, aunque todavía tuvo pérdidas por cerca de los 2 millones de pesos.

Entre 2007 y 2009 se continuó el crecimiento de la organización a través de explotar los seminarios de titulación y expandir los ingresos en el sector de capacitación para las empresas y también una pequeña porción para el mercado de capacitación para personas ofreciendo cursos abiertos. La empresa tuvo una búsqueda constante por acomodarse exitosamente en el mercado, buscando clientes empresariales con facturaciones por encima del medio millón de pesos y ampliando las distintas opciones de los seminarios de titulación.

El análisis de la organización se termina hasta el 2009; en el siguiente año sufre cambios importantes que redujeron de manera significativa su volumen de negocios. Primero que nada, la Empresa A decide ya no brindar la opción para que la Empresa B impartiera los seminarios de titulación. La Empresa A se vendió a otro grupo de accionistas en julio de 2008; la nueva administración decide que ella misma puede impartir los seminarios de titulación. En el acuerdo de compra y venta, nunca se estableció restricción alguna en cualquier sentido, así que la Empresa A estaba en legítimo derecho de decidir al respecto. Para la Empresa B esto significó la pérdida de un flujo cercano al 50% de los ingresos.

3 Análisis de los hechos y definición del problema.

La Empresa A no estaba alcanzando los resultados que se habían planteado con la expansión. El crecimiento que experimentó la organización se había revertido; se operaban más centros educativos pero no se creció en la matrícula. Los costos fijos aumentaban año tras año. El margen de operación había disminuido de manera considerable en relación a los años anteriores. Otras instituciones educativas competían abiertamente con la Empresa A ofreciendo servicios educativos para el adulto que trabaja.

La primera ocasión que se implementó un plan de compensación variable fue entonces en 2006. El dueño comprendió que ya no solo era necesario implementar un nuevo plan de negocios que ayudara a la organización retomar una senda de crecimiento y rentabilidad. Se decidió que el grupo de personal elegible fueran los tres primeros niveles organizacionales: Director General, personas de primer nivel que reportaban a Director General y personas de segundo nivel que reportan al primer nivel. En total se trataba de 21 personas.

Conforme al documento interno al respecto, los objetivos planteados del plan de compensación variable fueron los siguientes:

- Focalizar las acciones y decisiones de los directivos hacia los elementos que mejor contribuyan al incremento del valor agregado para el accionista.
- Establecer los indicadores y niveles de cumplimiento de los incentivos, para dar claridad a los participantes y a los administradores sobre los criterios y bases para obtenerlos, evitando criterios personalizados.
- Incentivar el alcance y/o superación de las metas clave del programa anual de negocios que motiven al personal elegible hacia el logro de resultados superiores frente a las metas acordadas.

También se especificó en el mencionado documento cuál era la filosofía propuesta del programa de compensación variable:

- Focalización al centrar la acción hacia las metas clave del negocio bajo un componente basado en **acción grupal**;
- Un reconocimiento de las aportaciones clave de los puestos individuales a través de un componente de **metas individuales** acordes a la naturaleza del puesto mismo;
- Compensación a riesgo que supone poner una parte de la compensación fija del ejecutivo elegible (al menos el % correspondiente al aumento de sueldo 2005) en el fondo que se entregaría solamente si se han cumplido las **metas mínimas del programa**;
- El costo del programa debe fonderarse de los propios resultados obtenidos: autofinanciable.
- Y de un requisito: cumplir y/o superar las metas comprometidas.

Con respecto al componente grupal, se enfatizó que los resultados clave de la organización serían alcanzados solamente gracias a un trabajo en equipo. Esto debido a que la cultura imperante en la Empresa A no favorecía el trabajo en equipo, sino era más bien parecida a una organización focalizada en producir resultados por áreas, como por silos.

También se destacó la importancia del esfuerzo de cada uno de los elegibles con metas individuales. Vale la pena resaltar que no existía como tal una cultura de logro de objetivos. Por varios años la organización fue creciendo debido a su propia inercia y al aprovechamiento de los factores externos; sin establecer metas individuales y grupales de crecimiento. En ese momento se hacía necesario establecer objetivos apropiados a cada puesto.

Por otro lado, la Empresa B estaba en etapa de crecimiento lo que implicaba, buscar cumplir las metas propuestas para el negocio. Como se comentó en el capítulo anterior, hubo un cambio importante en su

estrategia de negocio al convertirse en centro de capacitación que junto con la salida de la persona que ocupaba la Dirección General, posibilitó que la empresa decidiera a través de la compensación variable, generar un paquete económico que permitió por un lado atraer al nuevo Director General y por el otro, focalizarlo en el logro de resultados planteados por el negocio.

Este mismo planteamiento fue el que promovió la implementación del plan de compensación para los siguientes niveles organizacionales: la posibilidad de aumentar la compensación a través de una figura que impulsara el logro de objetivos de la organización y compartir esos beneficios con el personal elegible.

4 Justificación.

Un plan de compensación variable tiene por característica propia, ser autofinanciado. Es decir, con las metas alcanzadas, se ha generado un resultado económico suficiente como para compartir una porción del excedente con las personas elegibles al plan. Si esta condición se cumple, se podría entonces considerar a la compensación variable como una inversión: conviene que se genere cada vez más mayor riqueza en las empresas y que cada vez más, las personas elegibles al plan, reciban una recompensa mayor. Mientras más compensación variable, mejor para las empresas y para las personas.

¿Por qué entonces no multiplicar y aumentar los planes de compensación variable? La experiencia muestra sin embargo, que no todas las empresas están dispuestas a implementar un plan de compensación variable; algunos planes de compensación variable no han generado la riqueza esperada para la empresa. Tampoco todas las personas tienen una disposición inicial favorable hacia la compensación variable y es común que prefieran mejor incrementos al sueldo base antes que bonos de mayor cuantía.

Ambas empresas no habían alcanzado los resultados que se esperaban de los mismos. Los líderes de la organización recibían su compensación independientemente de su contribución a los resultados de la empresa. No se percibía necesario implementar un programa de compensación variable en ambas organizaciones.

En el caso de la Empresa A, parecía que los ejecutivos clave de la organización, no estaban contribuyendo de manera clara a la consecución de buenos resultados de la empresa. Mientras que en la Empresa B, parecía que era necesario, primero generar buenos resultados en la organización y después, ser elegibles a un programa de compensación variable.

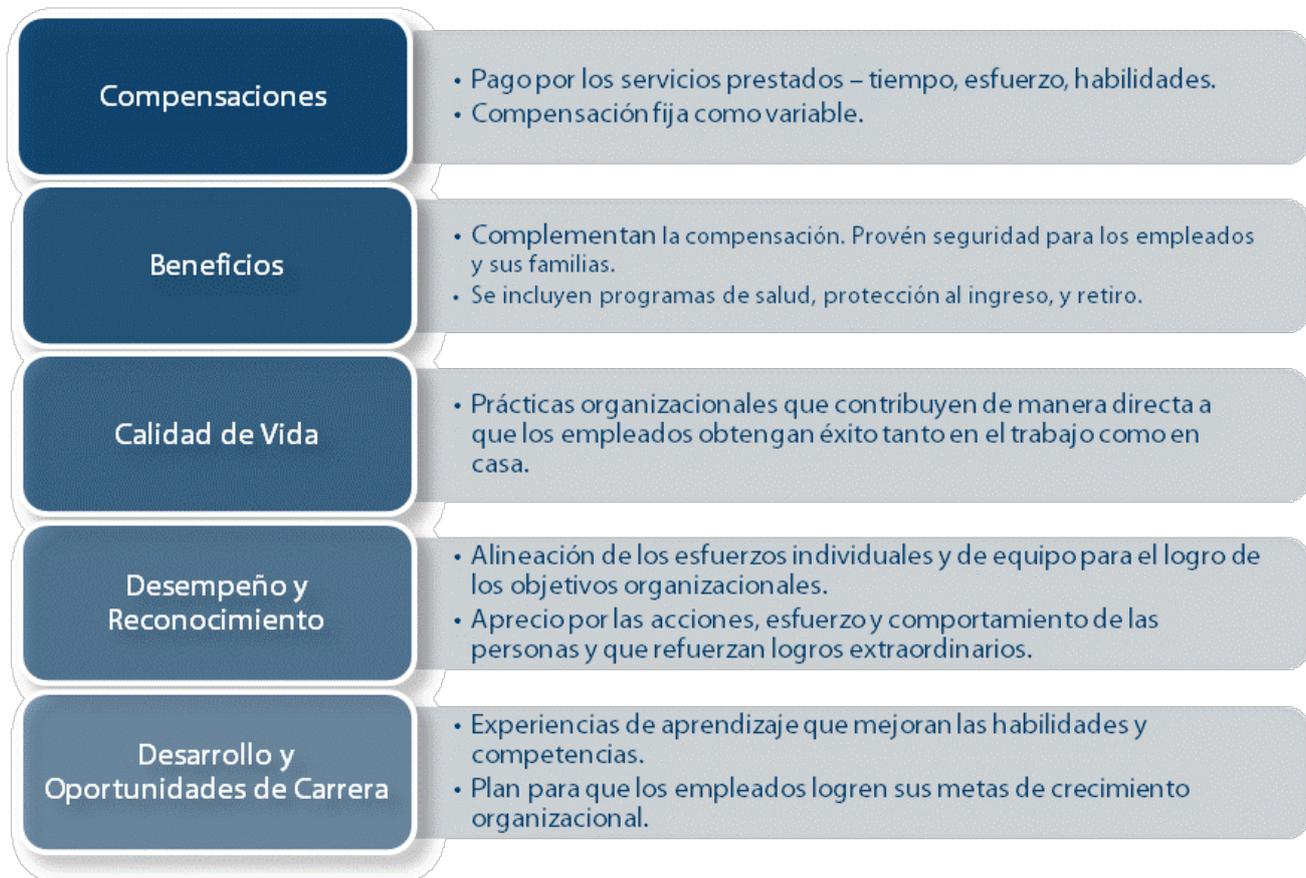
La pregunta clave en ambos casos es: ¿cómo diseñar un plan de compensación variable para que el personal elegible contribuya de manera significativa a que la organización alcance los resultados previstos y a la vez, obtenga un beneficio económico de dichos logros?

Ambas organizaciones carecían de un plan de compensación variable para el nivel ejecutivo y decidieron implantarlo dentro de un periodo de tiempo similar. El objetivo del plan de compensación variable partía del mismo propósito: impulsar la mejora de resultados de cada una de las organizaciones y con ello, posibilitar que el personal elegible recibiera una recompensa económica significativa. Un plan fue exitoso para una organización que sí alcanzó la meta esperada y con ello, el personal elegible, recibió una recompensa significativa. El otro plan no fue exitoso pues no se alcanzaron las metas propuestas de negocio y como consecuencia, el personal elegible no recibió recompensa económica alguna.

5 Marco Teórico

5.1 Definición de la compensación. Compensación fija y variable.

La asociación norteamericana especializada en compensaciones World-at-Work define que la remuneración total se compone de cinco elementos³:



Particularmente para los efectos de este reporte, se entiende que la compensación fija es la que recibe un empleado por el simple hecho de trabajar en la organización. Se compone del sueldo base y de las prestaciones relacionadas con ello: aguinaldo, prima de vacaciones, fondo de ahorro, despensa y cualquier otra compensación garantizada. Es decir, es la suma de distintos componente de compensación que se otorgan al trabajador independientemente de su desempeño o que la empresa logre ciertas metas.

En cambio, se define a la compensación variable como el pago en efectivo, a veces en forma de acciones, de naturaleza fluctuante asociado usualmente a los resultados operativos y financieros de la organización que se otorga para estimular y reconocer a quienes se distinguieron por su contribución. Se conoce también como compensación no garantizada pues tiene como requisito que se haya alcanzado un logro para otorgarse; en caso que se alcance el logro, se otorga la compensación variable. En caso de no haber alcanzado las metas fijadas para dichos efectos, no se otorga dicha compensación.

Por otro lado, es importante resaltar que el concepto de compensación no se limita a la remuneración económica que recibe a cambio de su trabajo. El concepto más amplio de compensación incluye además de los prestaciones y beneficios económicos, elementos que van más allá de la concepción tradicional de la compensación exclusivamente como medio económico. Por ejemplo, los programas de calidad de vida que pueden referirse a horarios flexibles, políticas de atuendo casual, trabajos en casa, permisos extendidos

³ Rogers, Susan y Scott, Marcotte. *Communicating Total Rewards; How-to Series for the HR Professional; WorldatWork*; [En línea] Disponible en www.worldatwork.org; accesado el 2 de enero de 2012.

por enfermedad de familiares cercanos. O bien, el reconocimiento que consiste en demostrar el aprecio por el trabajo bien desempeñado por el trabajador y que podrá tener como vehículo de entrega una felicitación expresada en una carta o en correo electrónico. Finalmente las oportunidades de carrera que permiten al trabajador adquirir nuevas experiencias profesionales como producto de un plan definido de carrera que nutren nuevas posibilidades profesionales para la persona. Normalmente estos tres últimos elementos de compensación se definen como compensación no monetaria. Es decir, la remuneración total incluirá elementos relacionados directamente a la compensación monetaria pero también tendrá elementos no monetarios. La suma de ambos componentes, es remuneración total.

5.2 Referencias acerca de la compensación variable.

El foco fundamental de la compensación es provocar que la persona piense y actúe como dueño. Se reconoce que el empleado trabaja para una organización de la cual probablemente no sea dueño y tenga de manera natural un desempeño de “asalariado”. La diferencia en el comportamiento entre un dueño y el asalariado inclusive es mencionado en el Nuevo Testamento ⁴ al explicar Jesucristo la diferencia en la respuesta entre un asalariado y el dueño. El primero cuando ve venir al lobo, abandona a las ovejas a su suerte, viene el lobo, las arrebató y dispersa. En cambio el dueño, el verdadero pastor, estaría inclusive dispuesto a dar su propia vida por salvar a las ovejas.

El comportamiento entre un asalariado y un dueño en una empresa, se explica respecto al compromiso y al esfuerzo que estarían dispuestos a ofrecer para cumplir, en un caso el mínimo de la labor encomendada (asalariado) y en el otro caso, todo lo que sea necesario para lograr los resultados propuestos. El asalariado está interesado solo en recibir su sueldo probablemente regateando su propio esfuerzo. El dueño pondrá todo lo que esté a su alcance con tal de alcanzar las metas de la organización.

Leonard Abess vendió el banco City National Bank basado en Miami, Florida⁵. Decidió sin obligación alguna, compartir parte de sus ingresos con las personas que le ayudaron a que este banco fuera considerado en el grupo de los mejores 15 bancos considerando los ingresos por trabajador. Compartió 60 millones de dólares entre 400 trabajadores activos y 72 ex-trabajadores.

Esto más allá de los sueldos que recibían; estaban en la lista de los mejores 25 bancos que mejor pagan a sus trabajadores. Leonard explicó que era una obligación moral pues reconocía que sin la activa colaboración de dichas personas, el banco no hubiera alcanzado las metas obtenidas. Él era el dueño del banco y recibía los dividendos; pero las 400 personas que trabajan en el City National Bank fueron las que lograron que el banco obtuviera las ganancias. Mencionó que las personas que trabajaron en el banco, pensaron y actuaron como dueños.

Más allá del detalle de la compensación con la que los empleados del City National Bank fueron elegibles, Leonard creó un ambiente de familia en la organización, con trato cálido y cercano entre los colaboradores. Otra diferencia digna de hacer notar, es que el propio Leonard era quien redactaba los informes de Consejo. Se dio cuenta que la mayoría de los bancos, hacían notar primero el desempeño financiero de la organización y hasta al final, se mencionaba a las personas que hicieron realidad dicho desempeño. Leonard decidió que sus reportes comenzaran con el agradecimiento y reconocimiento de las personas que trabajaron en el banco.

⁴ San Juan 10, 11-16.

⁵ Autor. “Sharing the Wealth : Leonard Abess and the 60 million gift to his employees”. Leadership and Change; Knowledge Wharton. [En línea]. Disponible en <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/sharing-the-wealth-leonard-abess-and-the-60-million-gift-to-his-employees/> Accesado el 5 de abril del 2012.

5.3 Relación de compensación variable y desempeño.

Existen distintas posiciones respecto a la manera en que las personas son motivadas para alcanzar el mejor desempeño. Una postura es lograr que las personas alcancen resultados superiores a través del compromiso que genera la cultura y los valores organizacionales. La otra postura es que las personas podrán lograr mejores resultados si tienen una recompensa variable significativa.

Sobre esta última, la motivación con base en incentivos salariales, el estudio “Motivating and Rewarding Managers” de The Economist Intelligence Unit, citado por Carlos López⁶ enfatiza que las recompensas económicas son un factor que genera incrementos de productividad. En el estudio mencionado se analiza la relación positiva que existe entre una recompensa económica significativa y los resultados de negocio.

Mi propia experiencia es que la mayor parte de las personas, estarían dispuestas a hacer un esfuerzo adicional si tuvieran una recompensa variable que se considere significativa. Cuando he hecho esta pregunta a los participantes en los distintos cursos de compensaciones que he impartido, la mayor parte de las personas responden de manera afirmativa a la consideración: ¿estarías dispuesto a realizar una contribución adicional en el trabajo que desempeñas si recibieras una recompensa significativa?

En cuanto a determinar cuándo una recompensa es significativa, se parte también de una percepción que represente a la persona que es elegible a recibir dicho incentivo. Al hacer también esta pregunta a los participantes, he encontrado que el umbral en el que comienza una recompensa significativa es que la retribución signifique una diferencia de al menos el 15% sobre la que ya se recibe. Es decir, si la persona no es elegible a recibir compensación variable, estaría dispuesto a realizar un esfuerzo adicional si recibiera a cambio de ello, un bono equivalente al 15% del sueldo base.

También he hecho la siguiente pregunta a los participantes a los cursos de compensaciones: ¿tendrías el mismo nivel de desempeño y esfuerzo si fueras el dueño de la empresa en la prestas tus servicios? En la mayor parte de las respuestas, las personas estarían dispuestos a incrementar su nivel de desempeño y esfuerzo si fueran los dueños de la empresa en la trabajan y sin modificar el rol que tienen en la misma. Esta respuesta implica que las personas que son dueñas de la empresa, tendrían un desempeño superior. La clave entonces es como crear la noción de que las personas piensen y actúen como dueños a pesar que no lo sean de hecho. La respuesta a esta noción es que las personas se sientan comprometidas con la organización.

Las empresas consideradas como mejor lugar para trabajar han logrado que las personas comprometidas con su organización tengan tres comportamientos⁷:

- Se expresan bien de su empresa, dicen a sus compañeros de trabajo y a personas ajenas a la organización, lo bueno que es trabajar allí;
- Piensan hacer carrera en la organización. Trabajar allí es bueno para ellos, así que han decidido que vale la pena permanecer y desarrollarse profesionalmente en esa empresa.
- Están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con sus objetivos de trabajo están decididos por propia convicción a superarlos.

Este enfoque supone no solamente que el empleado se sienta “satisfecho”, sino que vaya a un nivel más alto denominado en inglés “engaged” que normalmente se ha traducido como comprometido. Un empleado comprometido es más productivo que una persona que esté satisfecha, precisamente porque está dispuesta a elevar la mira de sus contribuciones cumpliendo no solo lo que se indica como mínimo u

⁶ López, Carlos. Compensación y Salarios; Motivación con base en incentivos salariales, ¿realmente funciona? [En línea].

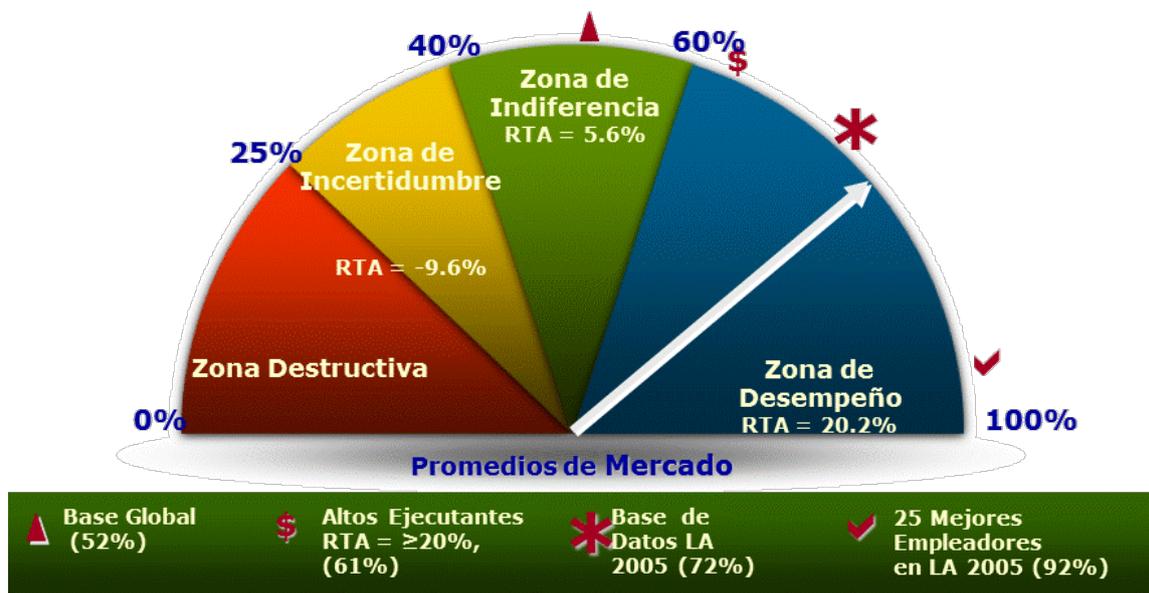
Disponible en Gestiópolis. Accesado el 4 de abril de 2012.

⁷ Trends in Global Employee Engagement; Aon Hewitt. [En línea]. Disponible en www.aonhewitt.com Accesado el 5 de abril de 2012.

obligatorio a alcanzar, sino yendo más allá de este umbral para ubicarse en niveles superiores de desempeño. Es importante recalcar que este comportamiento superior no es impuesto por la empresa o por el líder, sino porque la persona así lo desea.

En este sentido, Aon Hewitt ha desarrollado un sistema de medición que correlaciona los resultados financieros de una organización con el nivel de compromiso de los empleados. Varios autores también han podido demostrar que existe una correlación positiva entre el nivel de compromiso de los empleados y el desempeño de una organización.

La siguiente figura, tomada también de los reportes citados de Engagement de Aon Hewitt, muestra esta relación con más detalle. Las empresas que tienen un desempeño negativos (Retorno sobre activos - RTA = -9.6%) tiene un índice de compromiso de las personas que trabajan de menos del 40%. Las empresas que tienen un índice de compromiso promedio (52%) trabajan para empresas que tienen un desempeño financiero promedio (RTA = 5.6%). Pero las organizaciones que tienen un desempeño superior (RTA = 20.2%) tienen un nivel de compromiso de más del 60%.



Este estudio que Hewitt ha conducido de manera global, demuestra que efectivamente una organización puede aumentar su desempeño financiero y en general de negocio a través de aumentar el compromiso de los empleados que trabajan para ella. Esta correlación parte del supuesto que el desempeño grupal será producto del desempeño individual. Si la organización puede lograr implementar prácticas que fomenten el nivel de compromiso en niveles superiores, la organización se verá beneficiada en mejores resultados.

He consultado a distintas personas en este sentido y no está claro qué es primero: aumentar el desempeño del negocio y luego como consecuencia, el nivel de compromiso de las personas. O bien, enfocarse primero en aumentar el compromiso de las personas y como consecuencia, se dará el incremento en la eficiencia de la organización. Personalmente creo que estos factores se alimentan mutuamente, de manera que enfocándose en cualquiera de ellos, dará como consecuencia inmediata el incremento en el otro. Su crecimiento es simultáneo y casi inmediato. Las organizaciones que deciden lograr resultados superiores de negocio a través del incremento en el compromiso de las personas, lo pueden atestiguar de esta manera.

Desde luego que hay otras maneras de lograr el crecimiento en los resultados superiores de negocio. Algunas organizaciones deciden hacer inversiones importantes en tecnología que mejoren sus procesos y tengan como consecuencia el incremento en la productividad. Otras empresas también logran resultados

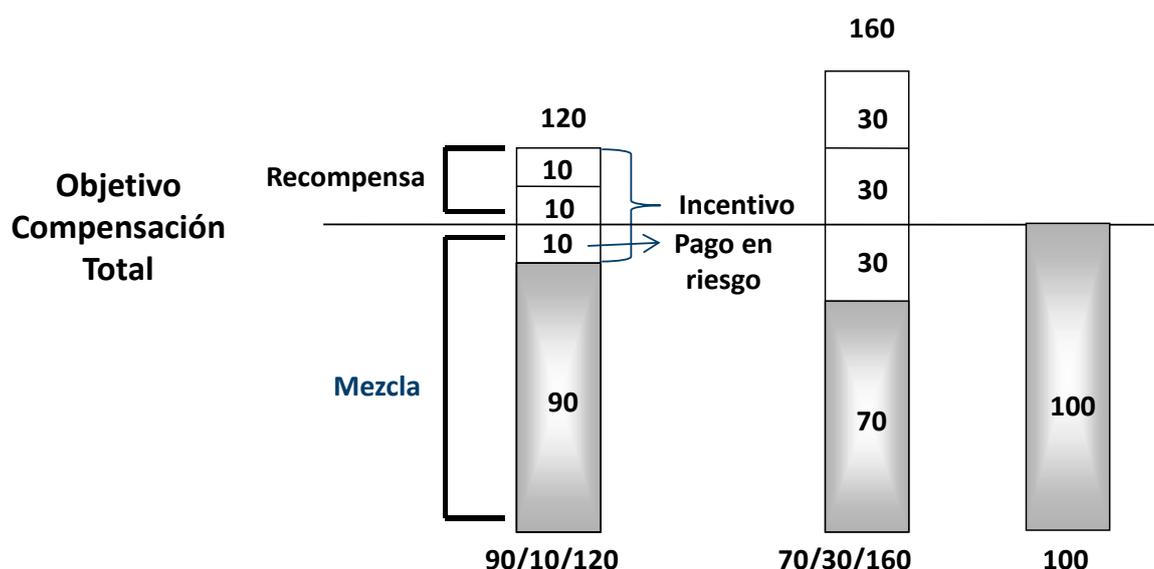
superiores a través de inversiones en la estrategia de comercialización que conlleve aprovechar ventajas en el mercado antes y mejor que los competidores.

Sin embargo, las organizaciones exitosas en el tiempo, han conjuntado estas tres estrategias de inversión (personas, tecnología, comercialización) sin demeritar una en favor de otra. Adicionalmente, es importante resaltar que las inversiones en tecnología y comercialización son relativamente fáciles de copiar e implementar también por otras organizaciones. Sin embargo, la ventaja competitiva a través de las personas ha demostrado ser sostenible en el tiempo sin poder ser copiada tan fácilmente por alguna otra organización.

5.4 Relación de compensación variable y sueldo base.

A veces es común encontrar que algunas personas piensan que la compensación variable es un elemento adicional al de la compensación en sueldo base. Es importante aclarar que este planteamiento no es completo pues la clave es fijar la vista sobre la compensación en efectivo. Las empresas podrán diseñar su estrategia de remuneración enfatizando más lo fijo o por el contrario, aumentar la importancia de la parte variable, pero lo importante es la suma de ambos componentes. Esto vale tanto para la fijación de la política de compensación total como en la mezcla de los elementos que la conforman.

La siguiente figura muestra una comparación entre distintos escenarios de compensación. El objetivo de la compensación total es llegar a pagar 100. La columna que se encuentra en la parte derecha, indica cómo para puestos no elegibles a la compensación variable, la parte fija corresponderá a la compensación total. Estos puestos alcanzaron ya el objetivo de pago. Las dos primeras columnas mencionan los distintos escenarios de la compensación de puestos elegibles a un programa de compensación variable. Al objetivo de pago, se pone una porción de pago en riesgo: 10 y 30 puntos respectivamente. Si la persona elegible no alcanza la meta establecida, la compensación total será de 90 ó 70% del objetivo de pago de la compensación total. De acuerdo a la recomendación general de la compensación variable, para cada porción puesta en riesgo corresponde hasta dos veces de recompensa. Con esto se potencia la posibilidad de una recompensa mayor; para el primer caso será hasta de 120 puntos del objetivo de pago, para el segundo, corresponderá hasta 160 puntos.



Con estos ejemplos, se demuestra que las personas sujetas a un plan de compensación variable, tienen por un aspecto propio del diseño, la posibilidad de recibir menos que una persona no elegible a un plan de compensación variable. Pero en caso de alcanzar las metas del plan de compensación, recibirán más que las personas no sujetas al plan de compensación variable.

De hecho, algunas empresas que tienen plan de compensación variable, fijan una política de pago por debajo de la tendencia de pago del mercado, pero más agresiva cuando incorporan la posibilidad de recompensa de los elementos de compensación variable. Si las personas no alcanzan las metas del plan de compensación variable, recibirán menos que la tendencia de pago del mercado, pero en caso de alcanzar las metas del plan, recibirán una recompensa por encima de la tendencia de pago del mercado.

5.5 Prácticas de compensación variable.

Las distintas encuestas de sueldos que se publican en México, mencionan las siguientes prácticas de compensación variable⁸:

1. Bono por resultados
2. Incentivos de ventas
3. Reparto de utilidades
4. Planes de acciones

5.5.1 Bono por Resultados

Se refiere a la compensación en efectivo que recibe el personal elegible, normalmente una vez al año y que depende tanto del desempeño de la empresa como del propio personal elegible para obtenerla. Es una práctica común encontrar que las empresas tengan esta práctica de compensación.

No es una compensación que sea requerida por la Ley Federal de Trabajo. Es una compensación que es parte del ingreso gravable para el empleado, forma parte del salario de integración para efectos del IMSS y del INFONAVIT.

La mayor parte de las empresas que tienen esta práctica de compensación, deciden otorgarla en función del nivel jerárquico del personal. Normalmente se verá con mayor frecuencia que serán elegibles los tres primeros niveles organizacionales: Director General, Director de Área, Gerente de Área. Será menos frecuente encontrar que los siguientes niveles organizacionales (Jefes, Analistas, Sindicalizados) sean elegibles a recibir un bono por resultados.

La mayor parte de las empresas otorgan esta compensación de manera anual. La práctica de la frecuencia anual de pago es compatible con la noción que la mayor parte de los bonos por resultados, estén ligados al logro de resultados anuales.

Con respecto al monto de la recompensa normalmente se fija como un porcentaje del sueldo o bien como meses de sueldo nominal. El monto también varía en función del nivel jerárquico: a mayor nivel jerárquico, mayor será la oportunidad de la recompensa; a menor nivel jerárquico, disminuye el monto a recibir. Esta práctica es compatible con la noción que las personas de mayor nivel organizacional normalmente tendrán una injerencia más directa en el logro de los resultados de la organización.

Existe una combinación de los factores que se toman en cuenta para la determinación del monto del bono. Normalmente se incluye al resultado del desempeño individual de la persona elegible y se complementa con los resultados del equipo de trabajo, de la división, región y resultados corporativos. Esta mezcla supone que es importante la contribución de la persona y de los equipos de trabajo con los que interactúan, para el logro de los resultados de la división, región y corporativos.

⁸ Encuesta de Remuneración Total ; Mercer Human Resource Consulting; 2005, México.

Normalmente se establece que deben existir resultados positivos en la organización para que exista la posibilidad de otorgar los bonos por resultados al personal elegible. Es decir, se parte de la idea que la empresa debe haber alcanzado los resultados propuestos para que exista el pago del bono por resultados. Si la empresa alcanza sus resultados, el personal elegible al bono por resultados sí recibirá dicho pago. Pero si la empresa no alcanza los resultados, normalmente no habrá bonos por resultados al personal elegible.

5.5.2 Incentivos de Venta

Se refieren al pago variable que recibe típicamente el personal de ventas. De manera similar al bono por resultados, no es una compensación obligatoria por la Ley Federal de Trabajo; forma parte del ingreso gravable para el empleado e integra para efectos del salario de cotización del IMSS y del INFONAVIT.

La mayor parte de las empresas otorgan esta compensación al personal de ventas, como una manera de motivar el logro de los presupuestos y cuotas asignadas de ventas.

A diferencia del bono por resultados cuya frecuencia típica de pago es anual, la frecuencia de pago de los incentivos de venta tenderá a ser más inmediata: trimestral o mensual. Esto como consecuencia propia de ofrecer al personal elegible, una recompensa oportuna por los logros conseguidos en el periodo medido.

Otra diferencia importante de los incentivos de venta en relación al bono por resultados es el monto de la recompensa. En el bono por resultados, mientras mayor sea el nivel jerárquico, mayor será la recompensa expresada como porcentaje o número de meses de pago del sueldo nominal. En los incentivos de venta, normalmente el personal elegible de menor nivel jerárquico, tenderá a tener un porcentaje mayor de recompensa expresado como meses de sueldo, que el personal de mayor nivel jerárquico.

Los factores que se utilizan para determinar la recompensa de los incentivos de venta, tenderán más a los resultados individuales que a los resultados de la empresa. Esta es otra diferencia en relación al bono por resultados, dónde normalmente se establece como requisito para el pago del mismo, que la empresa haya alcanzado los resultados esperados. En los incentivos de venta, se enfatiza más el resultado de la persona elegible y menos al resultado de la empresa. Esto como una manera de incentivar que el vendedor tenga la seguridad de recibir la recompensa propuesta, al alcanzar las cuotas de venta establecidas.

5.5.3 Participación de los trabajadores en las utilidades

Se refieren al pago variable que reciben los trabajadores de acuerdo a las disposiciones legales de la Ley Federal del Trabajo para las empresas que hubieran generado utilidades. Las empresas están obligadas a distribuir el 10% de las utilidades antes de impuestos entre los trabajadores excluyendo al Director General que hubieran trabajado más de 60 días en el año fiscal que corresponda.

La mitad de este monto será distribuido entre los trabajadores elegibles en función del número de días laborados en el año. La otra mitad se repartirá en función del sueldo base recibido por los trabajadores; para estos efectos, el sueldo base estará topado al equivalente del sueldo más alto del personal sindicalizado más un 20%. Si la empresa no tiene personal sindicalizado, se tomará como referencia el sueldo más alto del personal sindicalizado equivalente.

Esta compensación variable forma parte del salario de integración para efectos de las cuotas al IMSS e INFONAVIT. El monto mayor a 15 días de salario mínimo es gravable.

Existe una variación considerable por sector industrial y tamaño de las empresas que obtuvieron utilidades en el ejercicio fiscal anterior y por lo tanto, están obligadas al reparto de utilidades.

De acuerdo a las disposiciones mencionadas para efectuar la distribución de las utilidades de las empresas, el monto a repartir tenderá a ser similar entre los participantes. Es decir, en función que una parte será repartida en función de los días trabajados; todos recibirán la misma cantidad en caso que hubieran trabajado los mismos días. En cuanto al ingreso, al limitarse la base al 20% del personal sindicalizado más alto, también tiende a que el monto del pago sea similar en los empleados elegibles.

El objetivo de esta compensación es vincular una parte del ingreso del trabajador a los resultados de las empresas. Sin embargo, la experiencia muestra que existe cierta dificultad para que los trabajadores puedan percibir claramente esta relación. En ocasiones empresas que tienen buenos resultados en su operación pueden no tener utilidades por alguna deuda contraída. O bien, empresas con ciertas dificultades para alcanzar resultados operativos positivos, puedan obtener utilidades si tienen un manejo financiero positivo.

5.5.4 Planes de acciones

Se refieren al beneficio económico que reciben los trabajadores por haber sido elegibles a recibir una opción de compra de acciones a un valor preferencial sobre el precio del mercado, en algunos casos pudiendo ser inclusive sin costo para el empleado y con ello, hacer partícipe al personal elegible de los resultados de la organización.

No es una práctica que se encuentre ampliamente difundida entre las empresas; tenderá a presentarse de manera más común entre empresas multinacionales.

Si bien hay cierta diversidad en los planes que se otorgan en el mercado, normalmente el empleado tendrá la posesión formal de las acciones que se le asignen cada año después de un período de maduración de 3 años adicionales, lo que implica que en cada aniversario de la asignación, tendrá la posesión formal del 33.3% de las acciones asignadas. Este periodo en algunos casos puede requerir de una periodo de maduración de hasta 4 años, lo cual implica que cada año, tendrá la posesión formal del 25% de las acciones asignadas.

Se considera también que es una herramienta de retención debido a los empleados elegibles perderá su derecho sobre cualquier paquete de acciones que no han madurado si es despedido de su trabajo por cualquier motivo o si se separa de la empresa por voluntad propia.

Los objetivos que normalmente persiguen las empresas que tienen este tipo de compensación, son los siguientes:

- Enfocar a la alta dirección en la creación a largo plazo para los accionistas.
- Alinear la compensación del personal elegible con los objetivos estratégicos de la organización.
- Incentivar a que los empleados elegibles hagan crecer el negocio al permitirles participar en la apreciación del precio de la acción.

Desde el punto de vista fiscal, el empleado elegible deberá pagar el impuesto por adquirir acciones sin costo alguno o a un precio menor o igual al de mercado que tengan dichas acciones al momento del ejercicio de la opción, independientemente de que las acciones sean emitidas por el empleador o una parte relacionada.

Si el personal elegible enajena las acciones dentro de la Bolsa Mexicana de Valores y obtuviera alguna ganancia, dicha enajenación estaría exenta. Pero si el empleado enajena fuera de la BMV las acciones, tendrá que determinar una utilidad y pagar por su cuenta el impuesto que resulte.

5.5.5 Otras prácticas de compensación variable

Si bien las prácticas más comunes de compensación variable en otros países siguen siendo al igual que en nuestro país, los bonos por resultados, incentivos al personal de ventas y los planes de acciones, existen algunas otras prácticas de compensación variable que vale la pena mencionar:

- **Ganancia Compartida:** Los empleados elegibles comparten una proporción del incremento de productividad calculada bajo una fórmula preestablecida. Su ventaja principal es que enfocan al personal elegible a lograr los resultados establecidos. Su principal desventaja, es que requiere de un trabajo muy cuidadoso en la medición y selección de los factores y mediciones a considerar en el plan. Tiende a aplicarse en líneas de producción, donde los estándares de productividad son claros, medibles y el medio ambiente es estable.
- **Participación de Resultados:** Los empleados comparten el monto o bolsa creado por una porción de utilidades que son generados por la mejora de resultados históricos o presupuestados. Entre sus ventajas están la de ayuda a integrar personas con sus equipos de trabajo y a estimular el interés en resultados financieros de la empresa. Algunas de sus desventajas: pueden existir factores que afecten el resultado de la empresa y estén ajenos al empleado y la empresa; no se mide necesariamente la contribución individual de la persona. Funciona mejor en empresas pequeñas, con pocos niveles organizacionales y si el trabajo de equipo entre unidades requiere de estímulo.
- **Incentivos Grupales:** un grupo de empleados reciben un bono variable dependiendo del incremento del desempeño en relación a metas predeterminadas. Se establece en función de objetivos adecuados a los grupos elegibles y donde los objetivos son percibidos como controlables por el grupo. Requiere mucha precisión para fijar los resultados requeridos.
- **Programas de Reconocimiento Inmediato:** son premios por una sola ocasión que se entregan a un número limitado de empleados y grupos por éxitos inesperados; por el logro de desempeño extraordinario o por la terminación de un proyecto relevante. Es una manera de expresar un reconocimiento directo y cercano al desempeño. Tiene la desventaja de generar percepciones de inequidad en otras áreas de la organización. Funcionan mejor en proyectos bien definidos y los premios que se otorgan reciben amplia difusión.

5.6 Selección de los Indicadores clave del negocio.

Los expertos en diseño de compensación variable⁹ recomiendan hacer una selección de los indicadores clave de negocio. Esta es una de las decisiones clave que la organización toma cuando diseña un plan de compensación variable: ¿sobre cuáles indicadores estará fundamentado el plan?

Esta decisión implica en el fondo la importancia acerca de las metas que deben elegirse y sobre las que se deberá enfocar el elegible del plan de compensación variable para ganarse la recompensa. Implica entonces conocer la propia operación de la empresa y elegir los componentes clave.

Es común que algunas empresas decidan hacer una selección amplia de indicadores; es el reflejo de una operación compleja en la que interactúan distintos factores y procesos. Sin embargo; este razonamiento tiene el inconveniente de que el diseño termine en un plan relativamente difícil de entender, medir y comunicar.

⁹ Sales Compensation Design Process; Sales Force Consulting SOV Materials; Hewitt Associates; 2005.

Se recomienda que la selección de indicadores se reduzca a no más de tres factores. Se aplica la regla de 80/20. Si bien es factible que esta selección deje fuera a alguno de los procesos o factores implicados, la intención es focalizar la atención a los factores que representen los aspectos clave.

En el diseño de los planes de compensación variable para ejecutivos, se recomienda que los indicadores sean dos o máximo tres. La siguiente tabla, menciona los factores más comúnmente usados por un grupo de empresas para un plan de compensaciones variables para vendedores. Para Gerentes son tres factores, para Vendedores son 2.5 factores.

Factores	Gerencia	Vendedores
Ingresos	76%	68%
Utilidad	72%	36%
Control de Gastos	39%	9%
Objetivos Personales	39%	40%
Satisfacción Clientes	20%	6%
Nuevas Cuentas	11%	23%
Logro de Cuotas	11%	22%
Otros	11%	6%
Mezcla de Productos	9%	9%
Participación de Mercado	7%	2%
Unidades Vendidas	4%	23%
Número de factores por plan	3	2.5

6 Alternativas de solución

Una vez que se ha establecido el marco que explica la noción amplia de compensaciones, la porción de la compensación monetaria y no monetaria, así como la importancia de la compensación variable como uno de los elementos clave para alcanzar resultados superiores de negocio, en este capítulo se aborda la perspectiva del diseño de un plan de compensaciones.

Hay muchas maneras de diseñar un plan de compensación variable. Es decir, no hay un diseño exclusivo que garantice como producto final el plan de compensación variable; probablemente un plan exitoso en una organización no lo fuera en otra distinta. Uno de los aprendizajes que obtuve al trabajar en dos empresas líderes en diseño de planes de compensación, es que los enfoques efectivos en el desarrollo de proyectos de compensación variable, suponen una solución única y específica para cada organización. La experiencia muestra que es más efectiva diseñar una estrategia enfocada a las necesidades específicas de la empresa en vez de pensar en soluciones empaquetadas para cubrir cualquier necesidad.

Pero por el otro lado, existen componentes de diseño que normalmente se aplican a cualquier metodología de diseño de planes de recursos humanos y que detallarán a continuación, explicando además el camino que seguí en el diseño de los planes de compensación de las empresas comparadas:

- Acopio de información y evaluación inicial.
- Diseño y prueba
- Implantación y comunicación

6.1 Metodología en el diseño de planes de compensación variable.

Los puntos que se cubren en proyectos de diseño de planes de compensación variable incluyen tres aspectos diferentes: reunir la información clave del negocio a manera de una evaluación inicial; en segundo lugar el corazón propio del proyecto que consiste en el diseño de distintas alternativas viables incluyendo su prueba en relación a ciertas condiciones determinadas y finalmente, la puesta en marcha del nuevo programa de compensación variable que incluye la implementación y comunicación a los elegibles y en general a la organización.

1. Actividades relacionadas con el acopio de información y evaluación inicial

- Preparar una reunión de planeación y arranque del proyecto
 - Revisar la documentación de los distintos planes de compensación variable del personal elegible al plan, promedios históricos de compensación variable, tendencias estadísticas de la compensación variable, documentación de los planes actuales, importes pagados por puesto en los últimos años, documentación de los procesos asociados a ventas y distribución;
 - Desarrollar un plan de trabajo con base a las tres etapas en que se ha dividido el proyecto;
 - Desarrollar las guías de entrevista así como evaluar usar algún otro medio para recabar información tales como cuestionarios y grupos focales;
 - Revisar cualquier otra información relevante para el proyecto.
- Planeación y junta de inicio de proyecto
 - Revisar y acordar el plan propuesto del proyecto, tiempo, mediciones del alcance de éxito;
 - Establecer las fechas y personas a ser entrevistadas y en caso de ser conveniente, grupos focales;
 - Revisar las guías de entrevista;
 - Determinar los miembros del equipo de proyecto.

1. Actividades relacionadas con el acopio de información y evaluación inicial

- Llevar a cabo entrevistas con los líderes clave del negocio
 - Validar la relación de la estrategia de la organización con el programa de compensación variable;
 - Entender los aspectos relevantes del negocio;
 - Validar las fases, entregables y calendario propuestos para el proyecto.
- Analizar la alineación y consistencia de los distintos elementos de los sistemas de información involucrados en la definición y manejo de la compensación variable:
 - Reuniones con los responsables de las áreas involucradas de manera relevante en el proceso;
 - Evaluar la consistencia y alineación de los sistemas de información involucrados en el proceso de administración de la compensación variable.
- Revisar las prácticas de compensación variable de empresas similares:
 - Analizar la fórmula y mezcla de compensación, límites mínimos de logro, recompensa por logros superiores, frecuencia de pago, sistema de medición de indicadores, recompensa en lanzamiento de nuevos productos.
- Conducir un grupo focal en caso de considerarse conveniente en función del personal elegible:
 - Conducir un grupo focal con personas que representen una muestra del personal elegible al programa a fin de identificar cuáles son sus prioridades e intereses en la compensación y en general con la organización;
 - Evaluar la postura actual a la compensación variable y resultados clave del negocio;
 - Obtener toda la información relevante a fin de entender con mayor precisión el alcance y retos a los que se enfrenta el personal elegible en el desempeño de sus responsabilidades y logro de metas.
- Desarrollar las bases propuestas para el diseño del sistema de compensación variable
 - Presentar los hallazgos relevantes a los equipos respectivos, analizar y clarificar diferencias;
 - Revisar y obtener aprobación de las bases propuestas para el diseño del sistema de evaluación.

2. Actividades relacionadas con el diseño y prueba

- Junta de Diseño 1
 - Analizar y determinar los indicadores clave a ser incluidos en el programa de compensación variable;
 - Presentar dos o tres alternativas iniciales del sistema, revisar ventajas y desventajas;
 - Precisar el ciclo del programa de compensación variable;
 - Confirmar los niveles objetivo de la compensación variable buscados en los distintos niveles de la organización.
- Seguimiento de la Junta 1
 - Analizar los ajustes a la alternativa de acuerdo a las necesidades de la organización;
 - Preparar un resumen de las decisiones tomadas en la Reunión de Diseño 1;
 - Preparar un borrador del proceso esperado del sistema de compensación variable.

2. Actividades relacionadas con el diseño y prueba

- Junta de Diseño 2
 - Revisar la propuesta de diseño propuesta;
 - Analizar los aspectos relevantes del nuevo sistema de compensación;
 - Confirmar las bases del nuevo sistema;
 - Analizar el proceso de implantación.
 - Seguimiento de la Junta 2
 - Revisar el documento que describa el nuevo sistema de compensación variable;
 - Preparar el plan inicial de implantación;
 - Analizar cualquier otro aspecto pendiente para la puesta en marcha del nuevo sistema.
 - Conducir las pruebas del programa de compensación variable
 - Hacer corridas con las bases del sistema sobre distintos escenarios;
 - Pronosticar el nivel de la compensación variable;
 - Revisar los resultados y hacer los ajustes necesarios.
 - Preparar el borrador de los materiales del programa de compensación variable para la aprobación final.
 - Presentar el diseño final del sistema de compensación variable.
 - Finalizar los documentos de los componentes respectivos del sistema de compensación variable.
-

3. Actividades relacionadas con la implementación y comunicación

- Sesión de planeación de la comunicación e implantación
 - Determinar la conveniencia para llevar a cabo un plan piloto de implantación;
 - Identificar los mensajes clave y los canales apropiados para la comunicación;
 - Determinar la estrategia de entrenamiento (quién será entrenado, quiénes llevarán a cabo el entrenamiento, preparación de las personas que llevarán a cabo el entrenamiento, planeación del entrenamiento);
 - Preparar el borrador del plan de comunicación así como del contenido de las sesiones de entrenamiento.
 - Elaborar la estrategia de comunicación apropiada para cada grupo de personal elegible al plan de compensación variable.
 - Preparar los materiales de entrenamiento y conducir el entrenamiento inicial (“train-the-trainers”).
 - Llevar a los ajustes que deberán hacerse a los elementos del sistema de compensación variable antes de su comunicación final y aplicación.
 - Entrega final del diseño, evaluación final del proyecto.
-

Con respecto al tiempo de diseño de este tipo de proyectos es alrededor de 12 semanas. Este tiempo se puede disminuir en función de la velocidad para recabar la información y acomodar las distintas actividades sin pérdida de tiempo.

La siguiente tabla muestra el tiempo estimado para cada actividad clave del proyecto. Como se puede apreciar, la mayoría de las actividades son secuenciales, lo que implica que en la práctica resulta difícil diseñar un plan de compensación de variable en menos tiempo.

Normalmente se ajustan estos tiempos en relación a la información y recursos disponibles de la organización en la que se diseñará el plan de compensación variable.

Calendario de un proyecto para diseñar un plan de compensación variable

Fases	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Acopio de información y evaluación inicial												
Junta de Inicio de Proyecto	■											
Entrevistas con líderes clave	■	■										
Grupo Focal		■										
Estudio de prácticas de compensación	■	■	■	■								
Análisis de Hallazgos				■								
Fase 2: Diseño del sistema de evaluación												
Junta de Diseño 1					■							
Junta de Diseño 2						■						
Conducir pruebas							■	■				
Finalizar el diseño									■			
Fase 3: Implantación y Comunicación												
Planeación e implantación										■		
Preparar e impartir entrenamiento											■	
Entrega final												■

Esta metodología se siguió para el diseño de los planes de compensación de las empresas referidas en este estudio. En el caso de la Empresa se terminó en 2005; para la Empresa B se hizo a partir del 2007.

7 Planteamiento de la solución elegida

7.1 Diseño del plan de compensación variable Empresa A.

Conforme al ciclo escolar que habitualmente inicia en septiembre de cada año, en octubre del 2005 se terminó el plan de compensación que estuvo vigente por los siguientes años de operación. Se creó un documento que capturó los elementos de diseño del plan que se propuso para la Empresa A que serían aplicables a partir del siguiente año.

Las siguientes referencias se tomaron del documento interno que sirvió para comunicar el plan de compensación variable para la empresa A. En la Introducción del plan referido, se mencionaron los siguientes puntos:

- En los últimos 3 años la Empresa A ha ampliado su capacidad instalada con la apertura de nuevos campis en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.
 - Reto: reforzar la eficiencia para mantener y/o incrementar los índices de rentabilidad del negocio frente a una competencia creciente en el campo educativo.
- La empresa A también ha experimentado problemas en algunos de sus indicadores de operación, en especial la tendencia de la **matrícula**, el **rendimiento de los activos** en proporción a los alumnos y en general, una disminución en el **Remanente antes de Impuestos**.
 - Problemas que se pretenden afrontar con el apoyo del programa que aquí se presenta.
- Este programa es el primero que se diseña en forma sistemática para su aplicación en la alta dirección
 - Estará sujeto a los ajustes necesarios que se identifiquen durante el primer año de su aplicación.

Como se explicó anteriormente, hubo un crecimiento en la capacidad instalada con la apertura de tres nuevos centros educativos. Este crecimiento supuso un incremento en gastos fijos importante para la organización. Como se verá más adelante, algunos de estos gastos eran parte del presupuesto propio de ampliar la capacidad de operación; pero hubo un incremento importante en otros gastos no relacionados directamente con la operación propia del negocio. Se hacía importante mandar un mensaje importante de retomar indicadores apropiados de rentabilidad en el negocio. También se especificaba que por ser un plan de nueva creación, seguramente se iría ajustando para que el diseño fuera apropiado para la organización.

Se incluyó también un punto que mencionaba de manera específica: ¿Por qué un plan de compensación variable ahora? especificando los siguientes aspectos:

- No se estimó conveniente en años pasados debido en buena medida a que el rol esperado de los ejecutivos era el de implementar el modelo de negocio;
 - Por otro lado, no se requería compartir la información clave del negocio.
- Sin embargo, el modelo de negocio ha tenido que ser redefinido para ajustarse a nuevas y más complejas condiciones;
 - Una condición es la necesidad de compartir la información clave del negocio.
- El plan de compensación variable puede ayudar a orientar la cultura de trabajo en la dirección correcta:
 - Asumir las responsabilidades propias;
 - Enfocarse a resultados;
 - Trabajar en equipo;
 - Generar los cambios necesarios para alcanzar los resultados.

Es conveniente resaltar que la Empresa A veía importante enfatizar el plan de compensación variable como una manera de mejora de la cultura de la propia organización. Se percibían elementos en la cultura de trabajo que se querían cambiar, reconociendo de manera implícita, que no era la manera habitual de trabajo. La cultura prevaleciente era más enfocada a trabajar por actividades no por resultados. Era una

cultura de silos donde el trabajo en equipo se daba en cada célula de trabajo y pero no entre los distintos equipos de trabajo de la organización. Se buscaba cambiar a una cultura enfocada a alcanzar resultados en un ambiente de mayor competencia en el ámbito educativo. Como se mencionó en el primer capítulo de este reporte, la organización había alcanzado resultados importantes aprovechando coyunturas ajenas a ella así como tomando ventaja de aciertos en el diseño del modelo educativo para adultos que trabajan.

En la sección de objetivos se detallan los siguientes:

- Focalizar las acciones y decisiones de los directivos hacia los elementos que mejor contribuyan al incremento del valor agregado para el accionista.
- Establecer los indicadores y niveles de cumplimiento incentivables, para dar claridad a los participantes y a los administradores sobre los criterios y bases para obtenerlos, evitando criterios personalizados.
- Incentivar el alcance y/o superación de las metas clave del programa anual de negocios que motiven al personal elegible hacia el logro de resultados superiores frente a las metas acordadas.

También se mencionó que la cultura prevaleciente en la Empresa A no era proclive al establecimiento y logro de objetivos superiores de desempeño. En otras organizaciones que se caracterizan por sí tener este enfoque, la fijación de objetivos que incluyen una mejora sobre el nivel anterior, es un proceso habitual que se da de manera ordinaria al inicio del año y se actualiza constantemente durante el periodo de operación. En la Empresa A no tenía una cultura orientada a establecer, medir y alcanzar objetivos de mejora. Se buscaba que al especificar los objetivos generales de la organización, se fuera permeando a los siguientes niveles de la organización.

El siguiente punto mencionado fue la Filosofía del Programa. Incluye los siguientes aspectos:

- El enfoque de este programa se basa en la filosofía de “**Ganar - Ganar**”, que a su vez lleva implícita un enfoque de **Riesgo – Oportunidad**.
 - Focalización al centrar la acción hacia las metas clave del negocio bajo un componente basado en **acción grupal**;
 - Un reconocimiento de las aportaciones clave de los puestos individuales a través de un componente de **metas individuales** acordes a la naturaleza del puesto mismo;
 - Compensación a riesgo que supone poner una parte de la compensación fija del ejecutivo elegible (al menos el % correspondiente al aumento de sueldo 2005) en el fondo que se entregará solamente si se han cumplido las **metas mínimas del programa**;
 - El costo del programa debe fonderarse de las propios resultados obtenidos: autofinanciable.
- Y de un requisito: cumplir y/o superar las metas comprometidas.

Los planes de compensación variable típicamente incluyen tanto el componente individual como el de la organización. Mientras mayor es el nivel organizacional, mayor será el peso del componente de la empresa en su conjunto; mientras menor es el nivel organización, mayor será la ponderación de las metas de cada persona. En el diseño del plan, se reconocen y especifican ambos aspectos de acuerdo a estas prácticas.

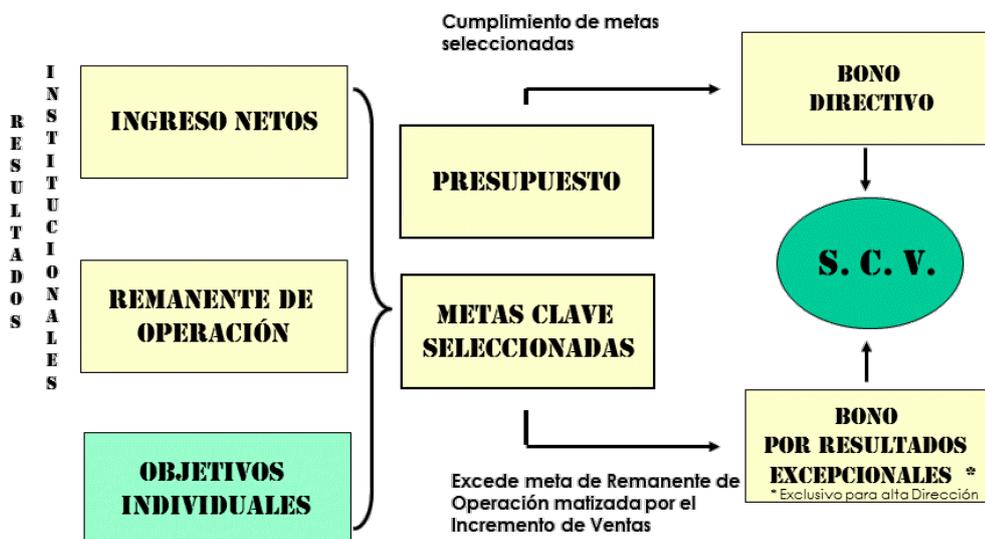
En nuestro país y en general como una característica compartida en los países latinoamericanos, hay una cultura de derechos adquiridos. Las personas normalmente esperan que exista un aumento de sueldos anual equivalente al de la inflación de manera que recupere el poder adquisitivo. Si bien es una práctica que se siguió particularmente en los periodos de mayor inflación que tuvo México en la década de los 80's del siglo pasado, se continuó aplicando aún en periodos de inflación menor. En los cursos de compensación que he impartido, compruebo como la mayor parte de las personas preferimos una porción de aumento aunque menor pero que es segura, a una posibilidad no garantizada de obtener una recompensa superior. En la Empresa A, se decidió no otorgar aumentos de sueldos y utilizar el probable incremento para fondear parte del plan de compensación variable.

Esta práctica ha sido adoptada en algunas organizaciones de manera efectiva como un vehículo de fundear a lo largo de varios años un plan de compensación variable. Por ejemplo, si el aumento de sueldo habitual anual es del 5%, en cinco años se habrá fundeado un plan que podrá ser mayor al 25% de recompensa. Evaluando la efectividad de esta acción en la Empresa A con el tiempo, si bien tenía un sustento válido, fue insuficiente pues cambiar la cultura de una organización donde no se premia y recompensa el logro de resultados, necesitaba de una medida de mayor alcance que simplemente no dar el aumento de sueldo para fundear una recompensa mayor. Particularmente en este caso, provocó en los elegibles una resistencia al nuevo plan de compensación variable, incluso a pesar que la oportunidad de recompensa era mayor.

Otra característica común de los planes de compensación, es que sea autosustentable. Es decir, se debe generar la bolsa que permitirá recompensar a los elegibles, generando resultados de negocio que fundeen dicha bolsa. Sin embargo, a pesar de la razonabilidad de este argumento, varios de los elegibles del programa de la Empresa A, esperaban que la recompensa se diera como una compensación adicional sin necesariamente generar los resultados de negocio suficientes para fundear la bolsa del plan.

En la percepción del Director General de la Empresa A, el verdadero valor de la compensación variable consistiría en que fuera nombrado socio de la empresa. Esta percepción no fue compartida por la organización, pero minó el valor de la compensación variable para el Director General. En su percepción, el bono era parte de la compensación fija; es decir, lo recibiría independientemente de los resultados que obtuviera.

El sistema de compensación propuesto tuvo dos elementos de compensación: el “Bono Directivo” y el “Bono por Resultados Excepcionales”. La siguiente gráfica especifica ambos componentes:



Se especificó que el Bono por Resultados Excepcionales se daría solamente al nivel más alto de la organización de la Empresa A, así como a otros ejecutivos de empresas relacionadas con el propósito de generar sinergias y trabajo en equipo entre distintas organizaciones.

Los indicadores del plan tenían componentes del logro organizacionales (Ingresos Netos de Operación y Remanente de Operación) y se complementaron con los objetivos individuales que contribuyen y aporten a la consecución de los indicadores comunes.

Se especificaron parámetros de mínimo y máximo de recompensa para el plan:

- Mínimo (Nivel de entrada mínimo requerido) 90%
- Objetivo (Cumplimiento de metas acordadas) 100%

El mínimo implicaba el piso del plan; es decir, para que el programa otorgara recompensas, se requería que se cumplieran las metas de Ingresos Netos y de Remanente de Operación al menos en 90%. También se estableció que el plan no estuviera ilimitado, sino que el límite correspondiera al 110% de logro.

Se ha mencionado que la Empresa A no tenía una cultura de fijación de objetivos. Por ello, se incluyó en la presentación una sección denominada “Establecimiento de Objetivos a Medir” donde se detalló los siguientes puntos:

- La determinación de los objetivos a medir es clave para el éxito del programa: suficientemente **retadores** pero a la vez **alcanzables** para motivar el logro de resultados que sean relevantes para el negocio y asequibles para los participantes.
- Debe existir un proceso que permita **acordar** los objetivos, evitando la noción de que son impuestos.
- La base de los objetivos esperados para el primer año de operación del programa normalmente corresponde a los indicadores establecidos en el **presupuesto**.
- Para los años siguientes, se puede establecer una meta que suponga un nivel de mejora real sobre los resultados del año anterior: por ejemplo, inflación + 5 puntos.
- Estos criterios se ajustarán en caso que la empresa modifique la base de operación: inversión o desinversión importante, mejora tecnológica.

Estos criterios aplicaban tanto para los objetivos comunes del plan como para los individuales. Es importante señalar que los objetivos de negocio correspondían a las metas especificadas en el presupuesto de operación. El presupuesto de operación para el año siguiente, se validaba en las juntas de Consejo que para tal efecto se llevaban a cabo.

En cuanto a los objetivos individuales, subrayo la parte de la presentación en la que se especifica que debe existir un proceso para acordar los objetivos. Es también claro que los elegibles al plan deben tener una participación activa para determinar los objetivos a alcanzar; de otra forma, se dará una noción de imposición que no se quería implicar.

El siguiente cuadro detalla factores y el peso de los mismos para los dos primeros niveles de la Empresa A:

	Director General	Primer Nivel - Ventas	Primer Nivel - Operaciones	Primer Nivel - Administración
1 Objetivos Institucionales				
Ingresos Netos	35%	20%	20%	35%
Remanente de Operación	35%	20%	20%	35%
2 Objetivos Individuales				
Utilidad de Operación / Activos	20%			20%
Ingresos netos por nuevos alumnos		50%		
Indice de Retención de Matrícula			25%	
Costo de Operación por Alumno			25%	
Objetivos Cualitativos	10%	10%	10%	10%
TOTALES	100%	100%	100%	100%

Como se puede observar, se buscó que los indicadores del plan, estuvieran ponderados en relación al rol del ejecutivo. Por ejemplo, el puesto responsable de las ventas de la Empresa A tenía un indicador de ventas de alumnos de primer ingreso, pero no por la retención. El indicador de la retención se especificó para el puesto responsable de Operaciones.

7.2 Diseño del plan de compensación variable Empresa B.

En el transcurso de 2006 se contrata al nuevo Director General de la Empresa B y se diseñó el plan de compensación siguiendo en la misma línea de lo que se había propuesto en la Empresa A haciendo además algunos ajustes al respecto en función de las condiciones específicas del negocio.

A continuación se especifican las características del plan de compensación diseñado para 2007 que refinó la idea que dio origen a la necesidad de implementar un plan de compensación variable y que favorecía entre otras cosas, generar negocio para la Empresa A. También incluyó otros ajustes como consecuencia del aprendizaje de la aplicación del plan en los meses anteriores.

Política

Es política de Empresa B reconocer el buen desempeño del personal elegible en relación al logro de Ventas, EBITDA y otros indicadores considerados clave para el negocio, a través de una recompensa económica sustentada en una relación ganar-ganar tanto para la empresa como para el personal elegible, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas que son responsables.

Definiciones

Bono Por Resultados: Recompensa al personal elegible al Plan que está sujeta al logro de las metas establecidas. Dichas metas son el logro de las ventas netas cobradas, EBITDA y de otros indicadores que se consideran relevantes para la operación y crecimiento del negocio.

Indicadores	Peso	Meta 2007
Ventas Netas	35%	35 Millones de Pesos (+55% vs 2006)
EBITDA	35%	0.5 Millones de Pesos (Ganancia vs Pérdida 2006)
Indicadores Estratégicos	30%	Se detalla a continuación *

Indicadores Estratégicos (30%):

1. Contribuir en un millón de pesos a las Ventas Netas de la Empresa A con los programas con REVOE (Considerando el 2007 como el primer año que la Empresa B ofrecerá este tipo de servicios). – 10%
2. Nivel de Servicio: Alcanzar al menos un puntaje promedio de 5.0 en escala de 6.0 en las encuestas de satisfacción a los participantes de Empresa B – 5%
3. Retención de clientes: lograr que al menos el 50% de los principales clientes hayan recomprado un servicio de Empresa B en el término de los siguientes 12 meses que participó en algún curso – 10%
4. Llenado de Capacidad – Mejorar en al menos 15% el llenado de Capacidad de los diferentes centros de capacitación de Empresa B – 5%

Mínimo a Alcanzar

- Los indicadores son independientes y el ejecutivo podrá hacerse acreedor al bono por resultados con base en el peso asignado anteriormente al alcanzar las metas que se indican en cada indicador.
- Para el caso de los Indicadores de Ventas y EBITDA, estos se deberán alcanzar con un mínimo del 90%, haciéndose así acreedor el Director General del 90% de estos indicadores, cada uno en forma independiente, o sea a Ventas Netas (32 millones de pesos) y/o el 90% del EBITDA (450 mil pesos).

Recompensa: Se refiere al bono calculado como un porcentaje del logro de las ventas netas cobradas de acuerdo a la periodicidad. Se medirá de manera anual. La recompensa 100% de logro equivaldrá a un bono de seis meses de sueldo base, conforme a la siguiente tabla:

% de Logro (Suma ponderada de los indicadores)	Recompensa (Meses de Sueldo)
90 a 95%	4
96 a 99%	5
100 a 109%	6
110 a 119%	7
Más de 120%	8

Frecuencia de Pago

La recompensa se pagará de manera anual en la segunda quincena de febrero del 2008, una vez que se obtenga y valide los resultados alcanzados por el negocio.

Procedimiento

- El Plan estará vigente del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 2007.
- En Febrero de 2008 se harán los ajustes convenientes al plan de acuerdo a las condiciones de mercado y estrategias de la empresa.
- La Dirección General de Grupo en conjunto con Recursos Humanos serán responsables de la comunicación al elegible. Esto incluye el proporcionar toda la información necesaria acerca de la medición del plan.
- Es responsabilidad de la persona elegible al Plan conocer las bases del mismo.
- Para ser elegible al pago, el personal elegible deberá seguir prestando sus servicios a la organización para la fecha estimada de pago.
- La Dirección General de Administración y Finanzas será el área responsable de proporcionar la información necesaria para evaluar el cumplimiento de los indicadores financieros del programa. La Dirección de Operaciones de Empresa B será el área responsable de proporcionar la información respecto al logro de los indicadores de operación seleccionados para el programa. El área de Recursos Humanos será responsable de verificar el cumplimiento de la política y realizará los análisis que considere pertinentes para validar la información aplicable para el cálculo del Bono por Resultados y someterá a la aprobación de la Dirección General de LA EMPRESA el monto de la recompensa, quien a su vez, informará al personal elegible.
- Cualquier excepción a la presente política será autorizada por la Dirección General de Grupo.
- La empresa se reserva el derecho de enmendar o cancelar el plan cuando las circunstancias que le dieron origen hubieran cambiado de manera evidente.
- El Director General se reserva el derecho de no aceptar ningún gasto aplicado a los Estados Financieros de Empresa B que no haya sido autorizado por el previamente y a través de su firma, así como dejar fuera del rubro del EBITDA cualquier gasto extraordinario que no corresponda al ejercicio 2007 o bien recargos o gastos no imputables a su gestión.

Es importante señalar que sobre este mismo planteamiento, se diseñó el plan de compensación para los siguientes niveles organizacionales, haciendo los ajustes propios en cuanto a la recompensa así como a los indicadores incluidos. A manera de ejemplificar lo anterior, a continuación se detallan las características del plan de compensación variable para uno de los Directores de Área de la Empresa B:

El puesto será elegible a un plan de Comisiones de acuerdo con las Ventas Netas Cobradas del equipo de trabajo en el mes. Para ello, el equipo deberá llegar al menos al nivel mínimo requerido para ser elegible al pago de las comisiones conforme a la siguiente tabla:

Indicador	Logro Mensual Mínimo	Recompensa	Comisión
Mínimo	1,800,000	0.17%	3,000
Esperadas	2,300,000	0.27%	6,133
Alto	2,800,000	0.33%	9,333

La recompensa se pagará de manera mensual. La medición del logro de ventas netas cobradas corresponderá al mes inmediato anterior. Se pagará en la segunda quincena del mes siguiente.

El plan de Comisiones será vigente del 1º de Agosto al 31 de Diciembre de 2007 y sustituye a los planes anteriores; es sujeto al pago de impuestos. Llegado ese tiempo se revisarán las condiciones del negocio para continuar o modificar dicho plan.

A continuación se muestra un extracto del plan de compensación para una de las personas que formaba parte del equipo de trabajo del Director de Área mencionado:

La posición (Vendedor) será elegible a un plan de Bonos de acuerdo con las Ventas Netas Cobradas, incluyendo una parte grupal y otra individual. Para ello, el equipo deberá llegar al menos al nivel mínimo requerido para ser elegible al pago de las comisiones. Adicionalmente se añadirá la parte individual conforme a las siguientes tablas:

Tabla de Ventas Equipo

Logro de Ventas Equipo	Mínimo	Esperadas	Alto
Mes 1	1,600,000	2,100,000	2,600,000
Mes 2	2,000,000	2,500,000	3,000,000

Comisiones por Equipo

Mínimo	Esperadas	Alto
533	1,400	2,167
667	1,667	2,500

Tabla de Ventas Individuales

Ventas Individuales	Mínimo	Esperadas	Alto
Mes 1	533,333	700,000	866,667
Mes 2	666,667	833,333	1,000,000

Comisiones Individuales

Mínimo	Esperadas	Alto
800	2,100	3,467
1,000	2,500	4,000

Total de Comisiones

Comisión Total	Mínimo	Esperadas	Alto
Mes 1	1,333	3,500	5,633
Mes 2	1,667	4,167	6,500

Como se puede observar, el diseño de los planes de compensación de la Empresa B incluyeron a más niveles organizacionales y por el otro lado, tenían la misma esencia: especificar una meta de desempeño retadora pero que permitiera a la persona ser elegible al plan cuando se lograban las metas.

8 Resultados esperados y beneficios

8.1 Empresa A

Las recompensas para el personal fueron establecidas en función del nivel jerárquico. El Director General tenía una oportunidad de compensación equivalente a 6 meses de sueldo base en caso de lograr el 100% de los logros establecidos; a partir de los siguientes niveles era de 4 meses de sueldo base.

El plan siguió operando para los dos siguientes años. En 2008 se concluyó una negociación que implicó la venta de la Empresa A a un consorcio internacional dedicado también a la educación superior. En ese periodo, las metas fijadas en relación de un año a otro, parecían ser no alcanzables a los ojos del personal elegible. Se tenía la sensación, que las metas para los años siguientes eran demasiado altas, a pesar que eran menores a lo que la empresa había alcanzado años atrás, inclusive con más campi en operación.

Otro aspecto a resaltar en el desempeño de la Empresa A, era la perspectiva de trabajar por silos y no por equipos. Es decir, cada área estaba enfocada en los procesos internos que les correspondían pero no en la perspectiva global de toda la organización. Desde el punto de vista del diseño de los planes de compensación variable, se puede solucionar combinando objetivos de toda la organización con metas propias del alcance de cada área. La idea de este planteamiento es alcanzar los resultados de la organización a través del logro de las metas de cada área. Y esta relación también aplica en el orden inverso: si cada área alcanza las metas fijadas, la consecuencia es que la organización alcanzará las metas fijadas.

En el proceso de comunicación del plan de compensación al personal elegible, se decidió hacerlo por cada área. El Director General participó en la revisión y discusión del diseño del plan pero decidió no participar en la comunicación a las áreas. Cada área fue invitada a una reunión por separado, lo que favoreció la noción de seguir trabajando por silos y no en beneficio del logro general de la organización.

También percibí que existía cierta resistencia a fijar metas de las contribuciones de cada una de ellas. No existía una cultura de medición de resultados. Los objetivos relacionados con la compensación variable si bien estaban enfocados en las áreas clave de resultados de cada persona elegible, por el otro lado, les parecía hasta cierto punto, ajeno a su alcance, establecer metas que implicaran lograr un resultado superior.

El plan de compensación variable de la Empresa A, si bien no fue exitoso en cuanto a que permitiera a la organización cumplir con las metas fijadas, ayudó a establecer con mayor claridad los indicadores y beneficios del plan. Bajo esta perspectiva, se inició un plan de compensación variable para la Empresa B que se fue puliendo paulatinamente. Para efectos del presente reporte, mencionaré los distintos planes de compensación que se diseñaron para 2006 y 2008.

8.2 Empresa B

Un cambio significativo en la compensación del Director General de la Empresa B, es que fue fijada de manera distinta a la Empresa A. Como se mencionó anteriormente, dado que el dueño de la empresa no creía de manera inicial que en dicha organización existieran las condiciones para implementar un plan de compensación variable, decidió otorgar de manera fija el monto del bono de la compensación variable. En la Empresa B se estableció un sueldo base que fuera lo suficientemente competitivo para atraer a un candidato a ocupar dicha posición, pero se complementó con un plan de compensación variable que incluía una recompensa significativa para el Director General en caso de alcanzar las metas propuestas.

En este reporte, solo se describen los planes de compensación para el primer nivel organizacional, pero para la Empresa B, se especificaron distintos planes que abarcaron a todos los niveles de la organización.

Se reconoció el principio que para alcanzar resultados superiores de negocio, era necesario involucrar a todo el personal y no solamente a cierto nivel organizacional. Esto hizo que la energía que provoca la aspiración de obtener una recompensa adicional como consecuencia de logros significativos, fuera ampliamente utilizada en todos los niveles organizacionales.

Otro aspecto que hizo distinto esta empresa, fue la comunicación abierta de las metas de la empresa a alcanzar. En el Empresa A, existía cierta renuencia a compartir la información clave del negocio entre los ejecutivos y de manera más marcada, con otros niveles organizacionales. En cambio, en la Empresa B, el Director General optó por compartir las metas de la organización y su continua revisión a lo largo de todo el año. Este enfoque de comunicación abierta fue usado ampliamente por el Director General en todas las juntas de revisión de resultados con su equipo directivo y también en las reuniones con todo el personal.

Esta práctica ayudó de manera directa a la fijación de objetivos para el personal. La meta del Director General correspondía a la meta de toda la organización. Para lograrla, esta meta se partiría entre las distintas áreas que conforman la empresa y que a su vez, corresponderían a la meta de cada Dirección de Área y así sucesivamente, hasta llegar al nivel de cada puesto. Esta fue otra diferencia en relación a la Empresa A: se trabajó de manera decidida en relación a la cultura de fijación de objetivos otorgando a cada persona, una parte de la responsabilidad que correspondía a toda la empresa.

Además en la Empresa B el bono fue acompañándose de otras iniciativas que prepararon al entendimiento y aceptación de la empresa. Por ejemplo, se trabajó en formar una cultura de medición, tanto de los resultados de la empresa y equipos de trabajo, como a nivel personal. El Director General de la Empresa B favoreció la comunicación franca y abierta con todos los miembros de la organización. Cada tres meses se llevaban reuniones dónde se informaba de los resultados financieros de la empresa, se revisaba el avance de los proyectos clave de la organización y se trabaja para reafirmar los valores clave de la empresa.

Desde la perspectiva de la persona, se inició un proceso de evaluación del desempeño que se fue puliendo con el paso de los ciclos. Primero se inició bajo una perspectiva unilateral: el líder evalúa a la persona e informaba a Recursos Humanos de los resultados. En los ciclos siguientes, se fue haciendo más énfasis en la retroalimentación a las personas acerca de su desempeño y cómo podía mejorar a través de los planes de desarrollo. Después también se incluyó un proceso de evaluación de 360° que permitió obtener información de distintas fuentes acerca del desempeño de las personas.

También se fue mejorando el proceso de fijación de objetivos para asegurar que se estuvieran incluyendo en las metas del plan, objetivos de desempeño. Se partió de la base que las personas reciben a través del sueldo base, una recompensa para cubrir las funciones claves del puesto. Estos aspectos básicos se complementaron con metas que representaban el logro a un nivel superior o alguna mejora significativa en los procesos. Para aclarar la diferencia entre función y objetivo se usó el siguiente ejemplo en los cursos de fijación de objetivos: pagar la nómina de manera puntual, completa y precisa es una función; reducir el tiempo de cálculo de tres a dos días es un objetivo de desempeño.

9 Conclusiones y recomendaciones

A manera de finalizar este reporte, a continuación incluí algunos puntos a manera de conclusiones pero también fungieron como recomendaciones para otras organizaciones que estuvieron evaluando implementar algún programa de compensación variable.

- La compensación variable aumentó la compensación total. Las empresas difícilmente pudieron mejorar los salarios a menos que hubieran recibido a cambio mayor productividad por parte de las personas que trabajaron para ella. La compensación variable es un vehículo que permite por un lado mantener los costos fijos de la compensación y en caso de alcanzar los resultados sobre los que está atada la compensación variable, aumentar la compensación variable para las personas elegibles a ella.
- Las personas elegibles a algún esquema de compensación variable ganaron más que las personas que recibieron exclusivamente pago por tiempo. La compensación ayudó de manera clara, a que las personas se esforzaron por alcanzar las metas del plan de compensaciones y con ello, aumentaron el nivel de compensación total de la persona. Esto aun y cuando el sueldo base de la persona elegible al plan de compensación variable hubieran tenido un sueldo base menor en relación a las personas que estuvieron en un plan de sueldo solo con base en tiempo.
- El sistema de compensación ayudó de manera decisiva para determinar la cultura de la compañía. La propia determinación de los elementos a recompensar en un plan de compensación variable, ayudó a emitir un mensaje de los aspectos culturales que la empresa quiso enfatizar. Por ejemplo, se pudo enfatizar el desempeño individual, el grupal o una mezcla de ambos; el logro de ventas o de la utilidad neta; las metas a corto o largo plazo. La decisión que la empresa tomó al respecto, evidenció los aspectos clave del negocio a través del plan de compensación variable.
- Si bien los planes de compensación variable ayudaron a determinar la cultura de la organización, es importante señalar que a la vez, tuvieron cabida en la cultura de la organización. De otra manera hubieran sido rechazados por la propia organización. Y cuando se quiso, a través de la compensación variable, moldear algún aspecto cultural distinto al prevalente, fue efectivo en la medida en que fue reforzado por las personas de los primeros niveles organizacionales. En este sentido, también consideró la urgencia de la empresa por emprender un cambio: mientras mayor fue la necesidad por emprender algún cambio, hubo mayores posibilidades de lograr el cambio deseado cuando fue acompañado entre otros recursos, por un plan de compensación variable que complementó la iniciativa del cambio.
- La compensación variable mejoró la productividad, calidad y rentabilidad. Si el plan de compensación variable fue razonablemente bien diseñado, las empresas experimentaron una mejora en los indicadores que midieron. Esto partió del principio “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”¹⁰; o bien, puesto en positivo, obtienes lo que mides. Al enfocar el esfuerzo de las personas hacia la calidad, productividad y rentabilidad, se requirió establecer la meta, monitorear su avance y medir el resultado final. Este esfuerzo de comunicación se reflejó en el logro de las metas propuestas.
- La organización estuvo preparada para implementar un plan de compensación variable a través de entrenamiento, establecimiento de objetivos, metas. Ayudó que las personas estuvieran familiarizadas con la fijación de objetivos y a establecer metas de desempeño retadoras. También fue importante especificar que un rol clave del líder, pues supo involucrar a las personas en la fijación de metas sin que estas fueran en detrimento del nivel de logro a alcanzar. Una meta impuesta es rechazada; una meta excesivamente retadora, termina por crear una sensación que es totalmente inalcanzable y con ello, favorecer una idea contraria: pesimismo y desazón.

¹⁰ González de la Riva, Simón; Tomado de Sintetia.com “Lo que no se puede medir, no se puede gestionar”; 2 de abril de 2013; disponible en línea. <http://www.sintetia.com/lo-que-no-se-puede-medir-no-se-puede-gestionar/> Accesado 14 de septiembre de 2014.

- Fue necesario diseñar los planes de compensación variable seleccionando los objetivos clave del negocio; metas retadoras pero alcanzables, recompensa atractiva pero sin poner en riesgo la propia vida del plan o que la compañía no hubiese alcanzado a generar una mejora en sus indicadores de manera que se generó de esta cantidad, el fondo para el pago de la compensación variable.
- Los planes de compensación variable requirieron de una gestión cercana y ajustes de tiempo en tiempo para actualizarse a fin de para cubrir las condiciones de negocio que le dieron origen. Se recomendó establecer una fecha de inicio y también de término del plan. Al finalizar este calendario que normalmente fue de un año, la empresa evaluó la pertinencia de continuar con el plan e hizo los ajustes convenientes en los indicadores, metas, recompensa para mantener el plan vigente en el tiempo.
- Los planes efectivos de compensación variable fueron entendidos por los propios elegibles. Cuando los planes de incentivos tuvieron demasiados indicadores, además de complicar su seguimiento y medición, terminaron por no ser comprendidos por los propios elegibles y con ello, perdieron la fuerza y el impacto que quisieron generar. En ocasiones, se incluyeron demasiados indicadores pues al parecer, todos esos indicadores fueron importantes para la gestión de los equipos en la organización. Los planes de compensación fueron una ayuda gerencial, no una sustitución de ella. Se recomendó seleccionar en no más de un grupo selecto de indicadores financieros relacionados con el desempeño del negocio y fueron acompañados por algún otro indicador cualitativo para complementarlos.