

A graphic of a spiral-bound notebook with a brown cover and a cream-colored page. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page.

Tema 11

Compensación del desempeño

Grado en Relaciones Laborales

Dirección de Recursos Humanos

Retribución

“El Corte Inglés cambia el sistema de incentivos”

“El nuevo sistema de incentivos de El Corte Inglés establece unas cantidades mínimas de ventas a partir de las cuales los trabajadores empezarán a cobrar comisiones. Así por ejemplo, un empleado de telefonía tendrá que vender 114.000 euros para percibir incentivos. Y un empleado de lencería, 72.000 euros. En el caso de trabajo en equipo, el 75% de los incentivos se repartirán de forma lineal entre todos y el 25% restante en base a la valoración resultante de la evaluación del desempeño. Esta evaluación es una figura nueva en la empresa, cuya elaboración será una responsabilidad trimestral de cada uno de los superiores jerárquicos de los empleados. Estos valorarán sus actitudes en tres ámbitos: atención al cliente; implantación y surtido y trabajo en equipo de acuerdo con una escala del cero al cinco”

Fuente: Cinco Días, 21 de febrero de 2014

http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392922516_347211.html

“A favor de más peso del salario fijo en la retribución de los directivos de las entidades financieras”

“La retribución de directivos con opciones de compra de acciones de la empresa (stock options) activa con fuerza la predisposición del directivo a asumir riesgos elevados, incluso por encima de los que tendrían los accionistas en su lugar, porque se trata de un sistema retributivo donde las ganancias del directivo no está acotadas por arriba y las pérdidas están acotadas a cero (basta con no ejecutar la opción). (...) La retribución de los directivos que más acerca a las preferencias de los acreedores de la empresa es el salario fijo (pues la compensación no se condiciona a los resultados mientras la empresa sea viable). La retribución fija se puede complementar con una parte variable para mantener cierto estímulo al esfuerzo, pero evitando inducir la asunción de riesgos excesivos. Esto se consigue con la entrega (moderada) de acciones restringidas y/ o primas variables con los resultados económicos pero acotadas para que nunca superen un valor máximo. Se trata en suma que el salario fijo tenga un peso predominante en el total de la retribución esperada de los directivos, de manera que ese total se insensibilice a las ganancias por resultados extremos”

Fuente: Salas (2009) <http://www.crisis09.es/ebook/PDF/22-retribuciones-de-directivos.pdf>

OBJETIVOS

- Reconocer las aportaciones individuales y del grupo a los resultados de la empresa, recompensando a los mejores
- Desarrollar planes de retribución por desempeño que se adapten a los distintos niveles de la organización
- Identificar las ventajas e inconvenientes potenciales de los distintos planes de retribución por desempeño,
- Diseñar planes de retribución adecuados, eficaces y eficientes para directivos, comerciales y personal de atención al cliente de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa

ÍNDICE

- 1.- Retribución al desempeño: obstáculos
- 2.-Retribución al desempeño: superación de los obstáculos
- 3.- Tipos de planes de retribución al desempeño
- 4.- Planes de retribución al desempeño: ejecutivos y personal de ventas

1.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

Supuestos de partida de los sistemas de incentivos:

- Los empleados y equipos de trabajo se diferencian en lo que aportan a la empresa
- Los resultados de la empresa dependen en gran medida del desempeño de los individuos
- Una retribución acorde con el rendimiento del trabajador es esencial para lograr atraer y retener a los trabajadores

1.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

Supuestos de partida de los sistemas de incentivos:

- Los empleados y equipos de trabajo se diferencian en lo que aportan a la empresa
- Los resultados de la empresa dependen en gran medida del desempeño de los individuos
- Una retribución acorde con el rendimiento del trabajador es esencial para lograr atraer y retener a los trabajadores

1.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

Reduce la
iniciativa natural

Trabaje sólo por lo
que se le pague

Insatisfacción
y estrés

Perjudica la
cooperación

Margen de
credibilidad

Falta de
control

Contratos
psicológicos

Dificultades
de medición



1.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

- *Trabaje sólo por lo que se le paga.* Cuanto más se relaciona la retribución con indicadores concretos de rendimiento, más tienden los empleados a centrarse en el cumplimiento de los mismos olvidando otros aspectos importantes del trabajo
- *Deterioro de la cooperación.* La presión por alcanzar el objetivo puede provocar la aparición de comportamientos poco éticos
- *Falta de control.* Se puede vincular la percepción de incentivos a aspectos que están fuera del control del trabajador

1.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

- *Dificultades de medición.* ¿Qué se valora? ¿Lo que hace el trabajador o lo que hace el grupo? Dificultades de individualización.
- *Creación de contratos psicológicos.* Los sistemas de incentivos pueden perpetuarse para responder a las expectativas de los trabajadores
- *Margen de credibilidad.* Los sistemas de incentivos pueden percibirse como injustos y escasamente vinculados con el desempeño

1.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

- *Insatisfacción y estrés.* Algunos estudios vinculan los sistemas de incentivos con la insatisfacción y la ansiedad en el trabajo. Luchas por imputar los costes de ciertas actividades a otras divisiones.
- *Reducción de la iniciativa.* Una cultura basada en la relación esfuerzo-recompensa fomenta que los empleados nunca realicen actividades beneficiosas para la empresa si saben que no se les va a recompensar por ello.

2.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: RECOMENDACIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

- Vincular correctamente la retribución al desempeño (Sistemas de pago a destajo)
- Concebir la retribución del rendimiento como un elemento más de un sistema de gestión de los RRHH caracterizado por la consistencia interna
- Desarrollar una cultura que propicie la confianza de los trabajadores en las decisiones de empresariales
- Utilizar el incentivo adecuado en cada situación

2.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: RECOMENDACIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

- Dar participación a los trabajadores en el diseño del sistema de incentivos
- Impulsar la meritocracia y la ética como valores corporativos
- Incentivar con prestaciones en especie y retribución intrínseca

2.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: RECOMENDACIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

	MEDIDA RESULTADOS	EVAL. RENDIMIENTO	“JUGUETEO”	Nº DE TAREAS	EVALUACIÓN RELATIVA
INCENTIVOS ADECUADOS	ALTO CONTROL	OBJETIVA	BAJO	- Bajo - Medidas objetivas de resultados - Medida global de desempeño	- Posible (Trabajadores en las mismas condiciones) - No posibilidad de colusión
INCENTIVOS INADECUADOS	BAJO CONTROL	SUBJETIVA	ELEVADO	- Alto - Escasas medidas objetivas - No hay medida global de desempeño	- No Posible - Posibilidad de colusión

Fuente: Larraza (2006)

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO



3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO

PLANES INDIVIDUALES: TIPOS

Complemento por méritos: Aumento del salario base (normalmente una vez al año). Permanecen mientras el trabajador siga en la empresa. Se determinan generalmente en base a la evaluación del rendimiento.

Primas o bonos: No elevan el salario base y por tanto no se consolidan. Suponen un menor riesgo para el empresario.

Gratificaciones o premios: No elevan el salario base y suelen consistir en recompensas tangibles (Ej: Vacaciones pagadas etc.).

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES INDIVIDUALES

VENTAJAS

- Teoría de la expectativa: el rendimiento que se recompensa tiende a repetirse.
- Pueden ayudar a que los objetivos individuales coincidan con los de la organización (ejemplo: comisiones por clientes recurrentes).
- Mejoran la equidad individual y retiene a los buenos trabajadores ya que evitan que se marchen en busca de salarios más ajustados a su desempeño.
- Son especialmente eficaces en lugares donde existe una cultura individualista.

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO

INCONVENIENTES

- Generación de una competencia interna excesiva y deterioro de la cooperación.
- A veces se iguala el porcentaje de subida entre los empleados, independientemente de su rendimiento
- Deterioro de las relaciones laborales entre empleados y superiores
- Centrarse únicamente en la compensación puede hacer que se olviden otras tareas importantes para la organización

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES INDIVIDUALES

INCONVENIENTES

- Escepticismo de los trabajadores sobre la vinculación entre salario y rendimiento.
- Pueden llevar a sacrificar la calidad por la cantidad de producción.
- Necesitan sistemas de control de las actividades, lo cual puede provocar cierta rigidez en las organizaciones.

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES INDIVIDUALES

CONDICIONES DE APLICACIÓN

- Es necesario que se puedan aislar con precisión las contribuciones individuales de cada empleado
- La retribución individual es adecuada para trabajos que exigen autonomía
- La cooperación es poco importante
- Cuando menor sea la necesidad de cooperación entre empleados más éxito tendrán los incentivos individuales

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

- Recompensan a todos los miembros de un equipo de trabajo en función de los resultados obtenidos
- Los resultados pueden medirse de forma objetiva (realización de determinados proyectos) y subjetiva (valoraciones de un grupo de directivos)
- La retribución puede realizarse en forma de primas en efectivo o como premios no monetarios
- Algunas empresas permiten que los miembros del equipo decidan sobre la distribución de las recompensas

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

VENTAJAS

- Fomentan la consistencia del grupo. Los incentivos de equipo pueden motivar a los integrantes de grupo a comportarse y pensar como una unidad.
- Facilitan la evaluación del rendimiento. Se requieren instrumentos de medición menos precisos.

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

INCONVENIENTES

- Falta de ajuste con los valores individualistas imperantes en algunas culturas.
- Oportunismo. Miembros que aportan poco al equipo y reciben la misma recompensa que los demás (*Free riders*).
- Presiones sociales para controlar el rendimiento. Ej.: huelgas de celo
- Dificultad para identificar a los grupos (en ocasiones muy interdependientes).
- La competencia entre grupos puede perjudicar el rendimiento global.

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

CONDICIONES DE APLICACIÓN

Los incentivos de equipo resultan muy adecuados cuando:

a) *Se facilita la aplicación de incentivos a nivel de equipo*

- Existen pocos niveles organizativos y grupos casi independientes
- La tecnología permite separar el trabajo en grupos relativamente autónomos (ej: intranets corporativas-acceso y permisos).
- Empleados motivados y comprometidos con la organización
- Vinculación de los intereses de los empleados al objetivo común
- Colaboración de empleados con distintas experiencias para alcanzar las metas organizativas

b) *Se fomenta el espíritu emprendedor de los grupos de trabajo autogestionados*

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA TODA LA FÁBRICA

- Los planes de fábrica recompensan a todos los trabajadores en función del rendimiento de la fábrica o de la unidad de negocio.
- También se conocen como planes de reparto de ganancias (a nivel de planta o unidad de negocio).
- El indicador clave de rendimiento para distribuir las recompensas es la eficiencia de la fábrica medida en términos de ahorro de costes laborales u operativos.
- El sistema más antiguo de reparto de ganancias es *el plan Scalon*. Si los costes laborales son menores de lo esperado en un periodo de tiempo el ahorro se reparte entre los trabajadores (75%) y la empresa (25%).

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA LA FÁBRICA

VENTAJAS

- Estimulan la participación activa de los empleados y mejoran el proceso productivo
- Aumentan el grado de participación de los trabajadores al definir un objetivo común
- Existen menos dificultades de medición que en los planes individuales o de equipo
- El cálculo de la prima es más fácil al no tener que dilucidar que ha hecho cada individuo del grupo

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA LA FÁBRICA

INCONVENIENTES

- El reparto de ganancias puede favorecer a los peores trabajadores ya que el número de personas que trabajan conjuntamente es muy elevado.
- Los ahorros de costes no mejoran necesariamente el rendimiento.
- Las fábricas o unidades de negocio más ineficientes pueden resultar las más beneficiadas.
- Los directivos pueden negarse a ceder su autoridad a los comités

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA LA FÁBRICA

CONDICIONES DE APLICACIÓN

- El tamaño del centro es pequeño o mediano.
- La tecnología permite mejoras de eficiencia.
- Si la empresa tiene varios centros de trabajo con distintos tipos grados de eficiencia, el plan debe tener en cuenta esas diferencias
- Los incentivos para el centro de trabajo no funcionan bien en organizaciones jerárquicas con una centralización elevada
- La demanda del producto o servicio es estable

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

- Los planes de incentivos organizativos recompensan a los trabajadores en función del rendimiento de toda la organización.
- Los más utilizados son la participación en beneficios y la participación en el capital social
- Los *planes de participación en beneficios* se diferencian del reparto de ganancias:
 - a) No recompensan a los trabajadores de manera explícita por una mejora de productividad
 - b) Son automáticos, y no buscan fomentar la participación de los trabajadores
 - c) No se liquidan en forma de primas; se destinan generalmente a planes de pensiones, y por eso se consideran como un beneficio social

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

- En los *planes de participación en el capital social*, el rendimiento de la empresa se evalúa en torno al valor de la acción de la misma
- Se recompensa a los empleados con acciones (gratuitas o precio por debajo de mercado), con dos condicionantes importantes:
 - a) Las acciones recibidas no se consideran retribución desde el punto de vista fiscal hasta que el empleado la vende
 - b) Es una retribución con mucho riesgo, ya que su valor está ligado a la fluctuación del valor de la acción en los mercados financieros
- Aun así, ha sido una forma de retribución muy extendida

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

VENTAJAS

- Flexibilidad de la empresa. Tanto la participación en beneficios como en el capital social son planes de retribución variable. El coste para la empresa se ajusta automáticamente al ciclo económico
- Mayor compromiso de los empleados. Los empleados que participan en los beneficios o en el capital social se identifican con el negocio
- Ventajas fiscales. Se pueden dar prestaciones sociales

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

INCONVENIENTES

- Asunción de importantes riesgos. El bienestar financiero de los empleados queda fuera de su control.
- Efecto limitado sobre la productividad. La relación entre los logros individuales y el rendimiento de la empresa es pequeña.
- Dificultades financieras a largo plazo. Los directivos pueden ser más generosos con estas remuneraciones al no suponer un desembolso inmediato.

3.- TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

CONDICIONES DE APLICACIÓN

- Los incentivos organizativos funcionan mejor en organizaciones grandes
- Cuando existen muchas unidades de negocio es preferible emplear planes de retribución para toda la empresa (Es difícil aislar el rendimiento de cada negocio)
- La participación en beneficios y en el capital social son programas atractivos para las empresas que se enfrentan a oscilaciones cíclicas de la demanda de productos
- Si se utilizan de forma conjunta con otros incentivos fomentan el compromiso y el sentimiento de asociación

4.- PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: EJECUTIVOS

Incentivos a corto plazo (primas a final de año)

- Se critica que fomentan la toma de decisiones sólo orientada al corto plazo
- Muchos programas de primas son en realidad complementos al salario del CEO con independencia del rendimiento de la empresa

Incentivos a largo plazo (acciones de la empresa o efectivo+ acciones)

- Se critica que no están relacionados con el rendimiento de los ejecutivos
- El directivo tiene escaso control sobre el valor de las acciones de la empresa

Retribuciones en especie

- Seguros médicos privados, avión de empresa, coche de empresa, volar en VIP, cuota de socio en algún club
- No están relacionadas con los objetivos de la empresa
- Representan “una forma oculta de aumentar la retribución de los directivos”

Retribuciones para consejeros

- Dietas de asistencia y plan de acciones
- Peligro: Deciden los objetivos de la empresa y fijan su retribución

4.- PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PERSONAL DE VENTAS

REMUNERACIÓN CON COMISIONES	
Ventajas <ul style="list-style-type: none">- Eficaz para lograr nuevos clientes- Se reconocen las aportaciones de los mejores vendedores- Se necesita una supervisión mínima- Los costes de ventas se controlan de forma eficiente- Los costes fijos se mantienen en niveles mínimos	Inconvenientes <ul style="list-style-type: none">- Se da más importancia al volumen de ventas que a la atención al cliente- Ofrece menos seguridad económica a los vendedores- Resistencia a cambios en las zonas de venta- Demasiada atención en los productos que se venden fácilmente
REMUNERACIÓN CON SUELDO	
Ventajas <ul style="list-style-type: none">- Ingresos seguros- La gestión del plan es sencilla- El vendedor no fuerza a los clientes- Menor rotación de los vendedores- Más cooperación entre los vendedores	Inconvenientes <ul style="list-style-type: none">- Efectos reducidos sobre la motivación- Dificultad para atraer o conservar a los mejores vendedores
PLANES MIXTOS	
Ventajas <ul style="list-style-type: none">- Incorpora las ventajas de los dos sistemas anteriores	Inconvenientes <ul style="list-style-type: none">- Es más difícil diseñar y gestionar el plan- Se puede confundir a los vendedores al tener que alcanzar demasiados objetivos

CONCLUSIONES

- 1.- La retribución al desempeño es el elemento esencial que permite asegurar la equidad individual en la política salarial de la empresa
- 2.- La retribución al desempeño en general busca motivar los comportamientos de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos corporativos
- 3.- Los planes de incentivos pueden ser individuales, de equipo, de planta y organizativos. La combinación equilibrada de todos ellos permite orientar el desempeño