

COMPENSACIÓN VARIABLE

- Comprender los conceptos generales sobre compensación variable, su relación con la planificación estratégica y políticas de compensación.
- Comprender el proceso de evaluación de desempeño, tanto por competencias como por resultados, y su relación con las estrategias de compensación, así como también ser capaces de diseñar una estrategia de compensación variable con base al resultado de evaluación de desempeño por resultados.



Introducción

01

Planificación estratégica, evaluación de desempeño y compensación

02

Evaluación de desempeño

03

Evaluación de desempeño por competencias

04

Evaluación de desempeño por resultados

05

Compensación variable



Cierre



Referencias



Las estrategias de compensación deben incluir tanto aquellas referidas a la compensación fija que buscan remunerar según el nivel de responsabilidad del cargo, como otras estrategias referidas a recompensar diferencias por el nivel de desempeño por competencias como la contribución a los resultados requeridos por la planificación estratégica de la empresa.

Trataremos los conceptos generales de la compensación variable y la forma de diseñar una estrategia que tome en cuenta las competencias y resultados de los trabajadores para remunerar de forma variable, complementando las estrategias de compensación fija ya vistos en los temas anteriores.



Las estrategias de compensación buscan reforzar el cierre de las brechas entre las competencias de los trabajadores y el logro de los resultados que permiten a la organización alcanzar los objetivos estratégicos.

Figura 1
*Planificación estratégica,
evaluación de desempeño y compensación*



Nota: elaboración propia (2021)



La evaluación de desempeño es un proceso inherente al área de administración de Recursos Humanos y está ligado a la compensación. Este es definido por Morales y Velandia (1999) como:

La evaluación del desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo, pues posibilita la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento..., que le permita a la organización producir los bienes y servicios que requiere el mercado y al trabajador aplicar sus aptitudes, inclinaciones y satisfacer sus necesidades. (p. 273).

En consonancia con lo anterior, se puede decir que la evaluación de desempeño es una metodología, bajo criterios rigurosos, para **medir la actuación de los trabajadores en cada uno de sus puestos**. Este proceso de medición tiene como objetivo la creación de condiciones para un adecuado rendimiento, lo que trae beneficios tanto a la empresa como a los trabajadores: a la empresa porque permite producir servicios y bienes de una manera eficiente, desarrollando en los trabajadores sus potencialidades, lo que conlleva a la mejora continua de ambos.

1

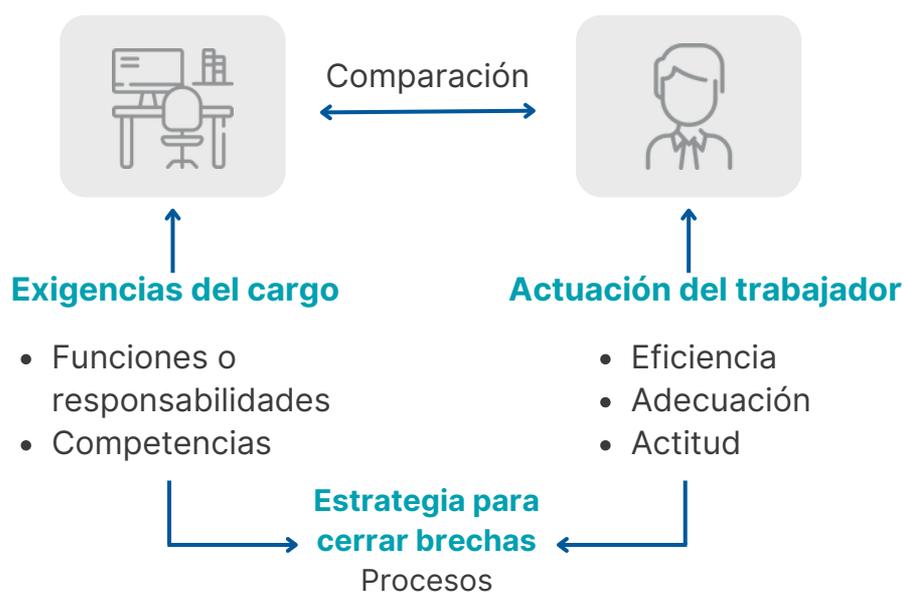
Niveles de evaluación: la evaluación de desempeño se puede realizar a nivel global de la organización, lo cual es producto de la medición de sus resultados financieros, sus procesos o la satisfacción de sus clientes. También se puede medir el nivel de los grupos naturales de trabajo por unidades o por grupo particular de cargo, como evaluar el desempeño a niveles gerenciales, administrativos, entre otros. Además, se puede determinar el desempeño de grupos específicos creados para proyectos temporales.

2

Evaluación del desempeño individual: así como la evaluación del desempeño se puede realizar a nivel global o a un grupo en particular, de igual forma es posible medir la actuación de un trabajador, es decir, se puede comparar la práctica del trabajador con respecto a lo que se espera en el ejercicio de su cargo. Esto implica considerar las exigencias del cargo, las cuales están determinadas en la descripción del cargo, donde se tiene una lista de funciones, responsabilidades y un perfil de competencias, comparándolas con el desempeño o actuación del trabajador en cuanto a su eficiencia, adecuación o actitud.

Al comparar estos dos aspectos se determina si existen brechas entre lo que se espera sea el desempeño en el cargo y la actuación de un determinado trabajador. Si hay brechas, todos los procesos de Recursos Humanos deben orientarse a desarrollar las competencias que permitan **disminuir estas separaciones**, ya que el proceso de compensación busca reforzar el desarrollo de las competencias que deben ser consolidadas.

Figura 2
Evaluación del desempeño individual



Nota: elaboración propia (2021)



¿Quién evalúa?: es frecuente en las organizaciones que la evaluación del desempeño la realice cada uno de los supervisores, es decir, este es quien se encarga de completar el instrumento de medición del desempeño de cada uno de los trabajadores a su cargo. Sin embargo, hay empresas que utilizan como responsable de este proceso a un comité de evaluación, el cual está conformado por un grupo de personas que son seleccionados y la mayoría de las veces representan varias áreas administrativas de la empresa, siendo los responsables de llegar a un consenso sobre la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores.

Asimismo, existe como método de evaluación del desempeño la coevaluación, lo que implica que todos los miembros de un mismo equipo de trabajo se evalúan entre sí. Por último, también hay la posibilidad de una autoevaluación, lo que consiste en que cada empleado mide su desempeño.

Figura 3

¿Quién evalúa?



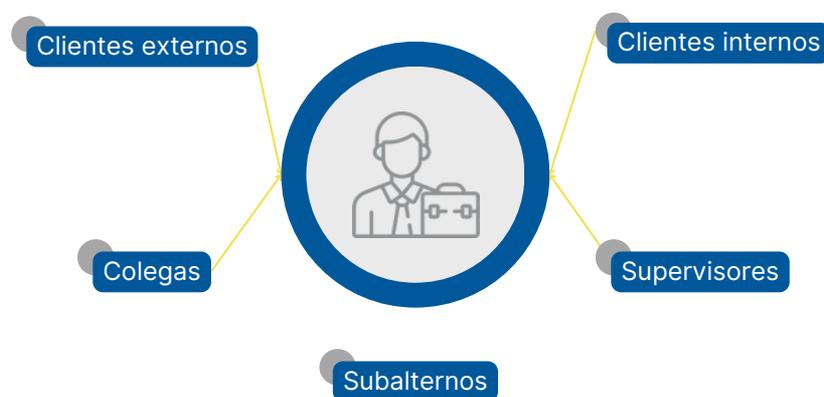
Nota: elaboración propia (2021)



Evaluación 360: en las últimas décadas ha surgido como tendencia en evaluación del desempeño una metodología denominada “Evaluación 360”. Esta consiste en que todos los involucrados con cada uno de los colaboradores tienen la responsabilidad de su evaluación. Por consiguiente, esta evaluación la realizan los clientes externos, clientes internos, colegas, subalternos y supervisores.

Algunas empresas suelen afirmar que su sistema de evaluación está bajo este enfoque, pero al indagar se evidencia que no abarcan todos los elementos mencionados. Por el contrario, solo hay una coevaluación entre colegas, con sus supervisores y posiblemente la colaboración de los subalternos, pero no se involucra a todos los entes, lo que indica que no se puede hablar de una Evaluación 360.

Figura 4
Evaluación 360



Nota: elaboración propia (2021)



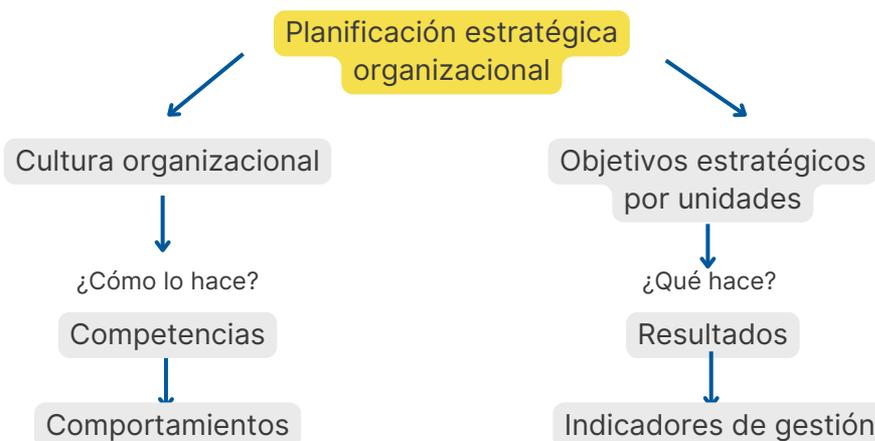
Relación de la evaluación del desempeño con el proceso de planificación estratégica de la organización: la evaluación del desempeño tiene que estar relacionada directamente con el proceso de planificación estratégica de la empresa. Es así como dentro de las organizaciones hay varios aspectos a tomar en cuenta para esta planificación y la evaluación del desempeño. En primer lugar, la cultura organizacional, que determina el cómo se hacen las cosas, lo cual es producto de las competencias establecidas por la empresa. Estas competencias van a evidenciar los comportamientos necesarios de los trabajadores para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Por otra parte, estos mismos objetivos estratégicos de la empresa van a determinar lo que tienen que lograr cada una de las unidades funcionales. Lo anterior se traduce en el conjunto de resultados que se espera de cada una de las unidades y que se deben medir por los indicadores de gestión.

Entonces, la evaluación del desempeño debe incluir la medición de las competencias de los trabajadores y al mismo tiempo determinar el logro de los resultados para la empresa de esos trabajadores en el ejercicio de sus cargos.

Figura 5

Relación evaluación de desempeño con la planificación estratégica organizacional



Nota: elaboración propia (2021)



Métodos de evaluación de desempeño

Entre los métodos de evaluación de desempeño se tienen:

Método de características: es un método por competencias que trata de una escala gráfica o tabla de doble entrada, donde por un lado están las competencias y por otro se encuentra la escala de evaluación. Este método tiene entre sus ventajas un diseño fácil y rápido, lo que conlleva a que sea sencillo de usar y amerita un menor costo. Sin embargo, no es muy útil para dar retroalimentación a los empleados e involucra mayor margen de subjetividad y error.

Método de resultados: consiste en una tabla donde se miden los porcentajes del cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en el cargo que deben ser alcanzados por el trabajador. En este sentido, este método relaciona el desempeño de las personas con los objetivos de la organización. Por ello se puede decir que fomenta el cumplimiento de los objetivos y que estos sean compartidos, evita la subjetividad y son generalmente aceptados por los jefes y subordinados. No obstante, el desarrollo de esta evaluación requiere mucho tiempo y posiblemente promueve en los empleados un enfoque de corto plazo por centrarse en los objetivos inherentes a un cargo específico.

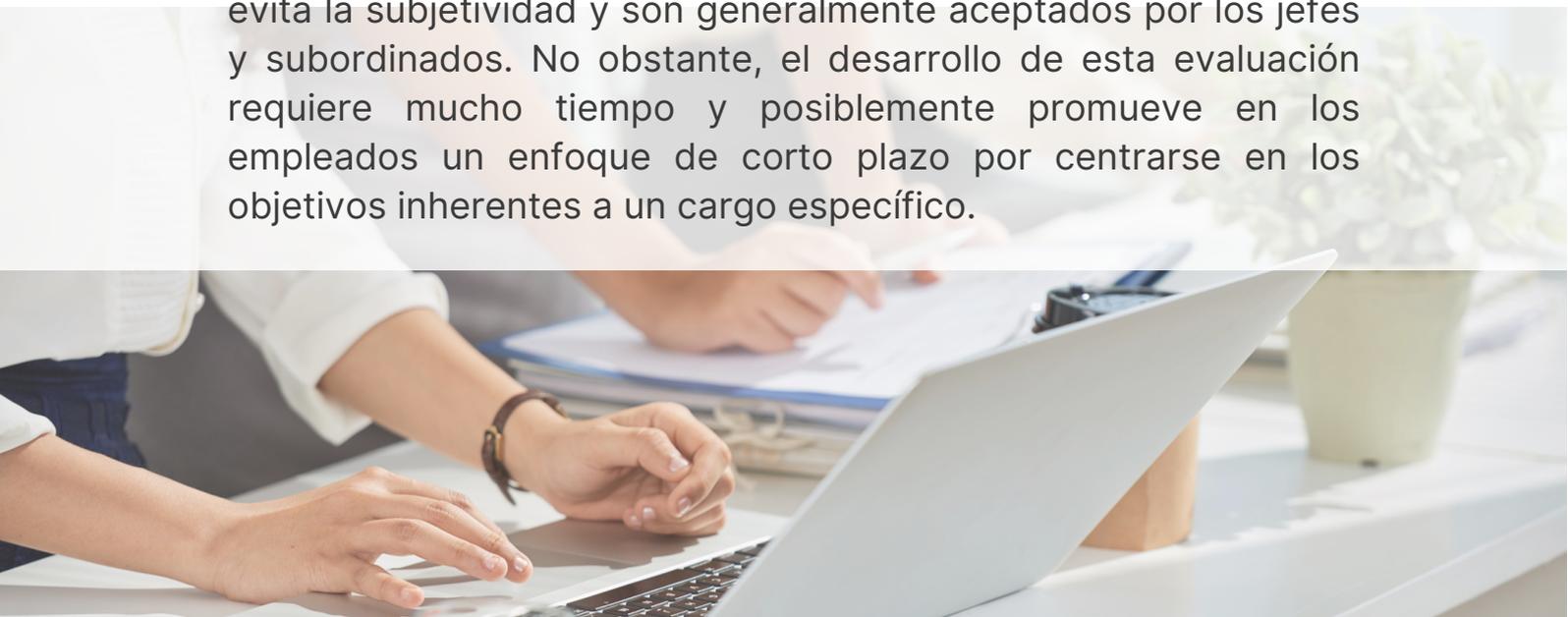




Figura 6
Métodos de evaluación de desempeño

Método de evaluación	Tipos	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	1. Escalas gráficas de calificación	<ul style="list-style-type: none">• De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste.• Fáciles de usar.	<ul style="list-style-type: none">• No son tan útiles para dar retroalimentación a los empleados.• El margen de error y subjetividad es mayor.
Métodos de resultados	1. Mediciones de productividad 2. Administración por objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Eviten la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados.• Relacionan el desempeño de las personas con la organización.• Fomentan los objetivos compartidos.	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo puede requerir mucho tiempo.• Puede fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

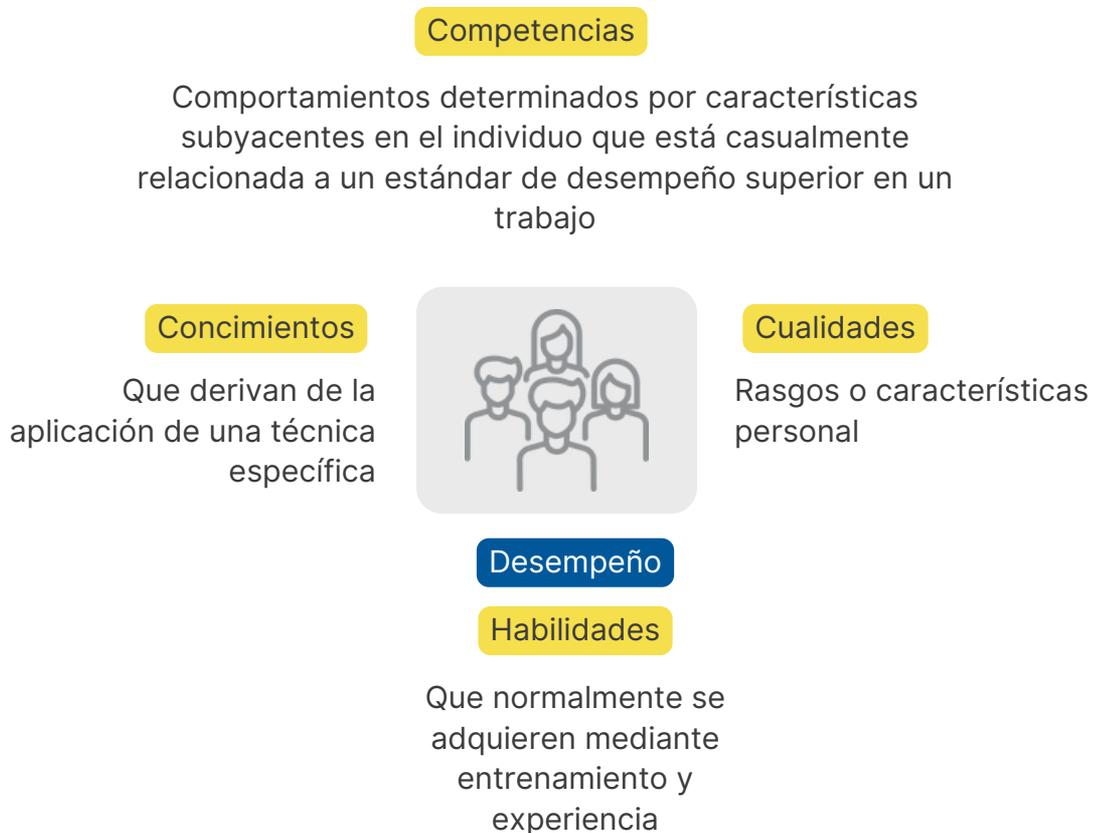
Nota: elaboración propia (2021)



Alles (2005) define las competencias como las conductas y comportamientos de las personas. En este sentido, es importante mencionar que las competencias no son una lista de simples características o cualidades del personal. Las competencias que son definidas por una organización deben estar relacionadas directamente con el éxito del ejercicio de los trabajadores en sus cargos, es decir, que si el personal posee las competencias requeridas por la empresa tendrá una probabilidad alta de tener éxito en el ejercicio de sus funciones.

La competencia puede abarcar **conocimientos** (métodos o técnicas específicas de trabajo), **habilidades** (adquiridas por entrenamiento y experiencia) o **cualidades** (rasgos personales de un individuo que van a caracterizar su desempeño).

Figura 7
Competencias



Nota: elaboración propia (2021)



En el modelo de competencias se utiliza frecuentemente el símil de un árbol que tiene una parte visible (tronco, ramas o frutos), pero que también tiene una gran parte constituida por las raíces que están bajo tierra y que no se ven. Asimismo, en ocasiones se suelen **utilizar como símil los icebergs, que tienen una porción de hielo sobre la superficie del agua que es visible, pero hay otra porción mucho mayor bajo el agua y que no resulta visible.** Entonces, las competencias pueden ser observables y no observables.

En las **competencias observables** se encuentran las técnicas, conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a un proceso, disciplina o área funcional. Estas competencias si bien son necesarias, no son suficientes, pues por si solas no garantizan el éxito en el desempeño de un trabajador en las funciones de su cargo. Siendo necesarias otras **competencias que no son observables** como las conductuales, que se refieren a las actitudes, rasgos de carácter, personalidad, disciplina, liderazgo, habilidades de comunicación, entre otras que definen a una persona. Estas competencias conductuales son mejores predictoras del éxito que un trabajador pueda tener a largo plazo.

Lo anterior conlleva a una reflexión interesante referente a que las competencias desarrolladas con los estudios académicos están enfocadas principalmente al desarrollo en los alumnos de competencias técnicas como conocimiento y destrezas, pues los programas universitarios están dirigidos a este cometido, dejando a un lado el desarrollo de competencias conductuales. En este sentido, resulta necesario complementar esta formación técnica con otra formación extracurricular donde se puedan desarrollar las competencias conductuales.

Figura 8
Competencias técnicas y conductuales



Nota: elaboración propia (2021)



1

Tipos de competencias:

Alles (2005) propone 6 clasificaciones de las competencias:

- Competencias de logro y acciones:** referidas a la orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, la iniciativa y la búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio:** relacionadas con el entendimiento a nivel de relaciones interpersonales y la orientación a la satisfacción al cliente.

- Competencias de influencias:** están vinculadas con el impacto o influencia en los demás, la construcción de relaciones sociales y la conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales:** orientadas al liderazgo dirigido al desarrollo y dirección de personas, al trabajo en equipo y cooperación.

- Competencias cognoscitivas:** tienen que ver con el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual, la experiencia técnica, profesional y de dirección.

- Competencias de eficacia personal:** están relacionadas con la capacidad del individuo en cuanto a autocontrol, confianza en sí mismo, tolerancia al fracaso y flexibilidad.

Cada grupo se relaciona con competencias específicas y abarca el total de las posibles competencias que existen. Cada empresa tiene que identificar las competencias que están acordes con sus características y objetivos.

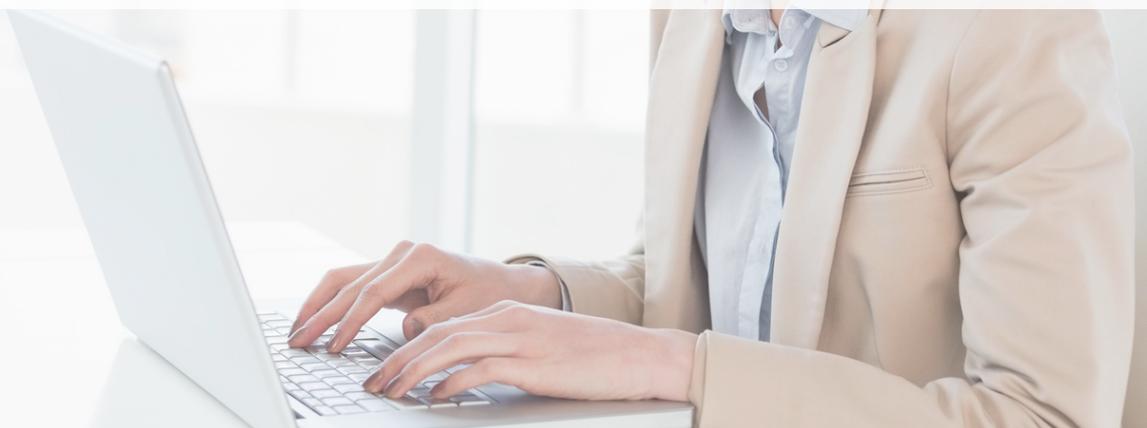




Figura 9

Tipos de competencias

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro,
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión,
- Iniciativa,
- Búsqueda de información.

Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas,
- Dirección de personas,
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal,
- Orientación al cliente.

Competencias cognitivas:

- Pensamiento analítico,
- Razonamiento conceptual,
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de influencia:

- Influencia e impacto,
- Construcción de relaciones,
- Conciencia organizacional.

Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol,
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Nota: extraída de Desempeño por Competencias: Evaluación de 360, de Alles (2005)



Cada empresa tiene que identificar aquellas competencias que son necesarias para que los trabajadores tengan éxito en el ejercicio de sus funciones y se puedan lograr los objetivos estratégicos de las mismas. Estas son, en primer lugar, las **competencias genéricas** o las necesarias que deben tener todos los miembros de la organización. Por ejemplo, las empresas de servicio requieren como competencia genérica el enfoque hacia la satisfacción del cliente.

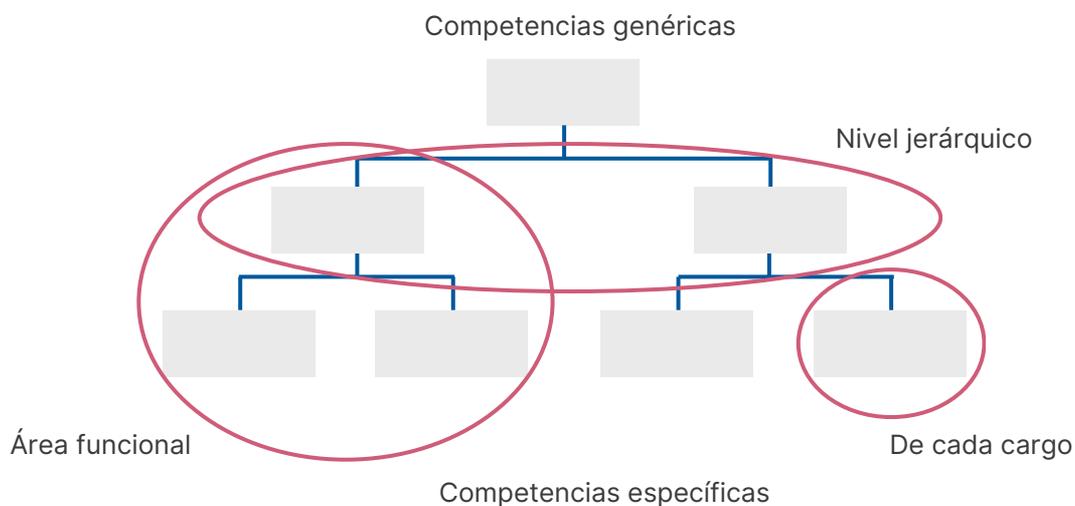
Pero hay otra serie de competencias que son específicas que solo las va a tener un grupo de trabajadores. Un ejemplo de esto sería que, en un nivel jerárquico gerencial, el cual debe poseer un conjunto de competencias determinadas y distintas a otro grupo de la empresa, requiera como cualidad tener una visión de negocios o estratégica.

Además, están las competencias más relacionadas a un área funcional en particular. Por ejemplo, una de las competencias específicas para los trabajadores del área de ventas puede ser la habilidad de negociación, la cual no es necesaria para trabajadores de otras unidades. Por último, existe un **grupo de competencias específicas para cada área** y para cada uno de los cargos.

Las empresas deben definir una matriz de competencias que abarquen, tanto las competencias genéricas como las competencias específicas.

Figura 10

Competencias genéricas y específicas



Nota: elaboración propia (2021)

**2****Escala gráfica:**

Se trata de una **tabla de doble entrada**, donde por un lado se tiene la lista de competencias, que en general son definiciones operacionales o de comportamiento de cada una de las competencias que se están evaluando en el trabajo. Y, por el otro lado, se encuentra una escala de medición que expresa diferentes niveles del valor en cuanto a la eficiencia en el cargo, donde se ubica al trabajador según el cumplimiento de estas competencias en su labor. Es así que la persona responsable de la evaluación debe ubicar el desempeño del trabajador en cada uno de los grados presentes en la escala

Figura 11
Escala gráfica

Competencias	Deficiente	Regular	Superior	Excelente	Desventajas
Cantidad de trabajo realizado					
Calidad de trabajo					
Conocimiento					
Relaciones interpersonales					
Creatividad					
Orientación al cliente					
Asistencia y puntualidad					

Nota: elaboración propia (2021)

**3****Incidentes críticos:**

Cuando se tienen métodos de evaluación de competencias bajo el formato de escala gráfica, es recomendable complementarlo con una metodología llamada “incidentes críticos”. Esta metodología permite al supervisor llevar un **registro histórico de los hechos resaltantes** (positivos y negativos) de cada uno de los comportamientos de los trabajadores. Tanto para los eventos negativos como para los positivos hay que especificar la fecha y la descripción exacta de lo ocurrido, lo cual va a permitir revisar este registro para tener presentes las actividades, los eventos y los comportamientos importantes desarrollados por los trabajadores. Además, resulta de mucha utilidad a la hora de la entrevista de evaluación para justificar la medición que se realizó en cuanto al desempeño del trabajador.

Figura 12
Incidentes críticos

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Fecha	Descripción	Fecha	Descripción

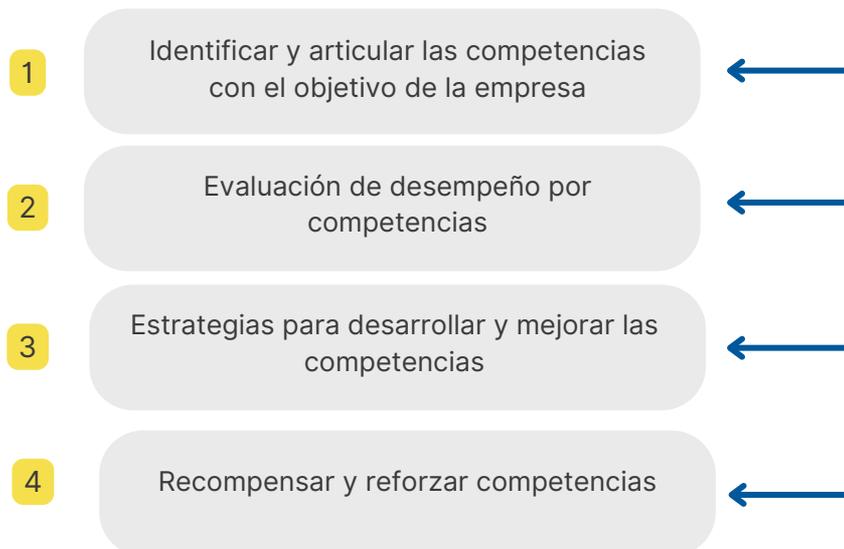
Nota: elaboración propia (2021)

4**Fases de aplicación de compensación por el modelo de competencias:**

La compensación bajo el modelo de competencia conlleva a una serie de fases. En primer lugar, es necesario identificar y articular las competencias con el objetivo de la organización, es decir, establecer una **matriz de competencias**, tanto genéricas como específicas, para cada uno de los cargos de la empresa, lo que deriva en compensaciones genéricas y específicas.

Luego, realizada la **evaluación del desempeño** bajo el criterio de competencias, se determinan si existen brechas o no entre las competencias planteadas y las que poseen los trabajadores. En caso de evidenciar brechas hay que definir las estrategias que va a utilizar Gestión Humana para el desarrollo de estas competencias y así poder disminuir o eliminar las diferencias existentes.

En el momento en que las brechas son cerradas, se utilizan las estrategias de compensación para reforzar el desarrollo de competencias en los trabajadores que son requeridas por la organización.

Figura 13**Fases de aplicación de compensación por el modelo de competencias**

Nota: elaboración propia (2021)



En la figura siguiente se realiza un planteamiento donde se **relaciona el resultado de la evaluación del desempeño con la compensación fija**. Aquí se realizó la correspondencia entre los resultados proporcionados por los instrumentos de medición del desempeño con los porcentajes de aumentos de compensación, según la política salarial de aumento aprobada por una organización, es decir, que cada trabajador recibirá un porcentaje de aumento de sueldo dependiendo del grado de evaluación del desempeño en el que fue ubicado luego de la medición de sus resultados.

En el presente planteamiento, la escala de resultado de evaluación del desempeño va desde deficiente hasta excelente. Observándose que el grado que está en el medio es bueno, a ese grado medio que es bueno le corresponde el promedio de aumento de salario que se aprobó en la política de la empresa. Si el resultado fue inferior a bueno, regular o deficiente, le correspondería un porcentaje inferior y si el trabajador fue ubicado en los grados superior o excelente le tocaría un porcentaje mayor.

Figura 14

Relación evaluación del desempeño por competencias y compensación

Escala	Porcentaje
Excelente	
Superior	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

Máximo aumento según política aprobada

Promedio de aumento según política aprobada

Mínimo de aumento según política aprobada

Nota: elaboración propia (2021)



En consonancia con lo anterior, en la siguiente tabla se ofrece un ejemplo donde para la compensación se utiliza como criterio la **evaluación del desempeño**. En este sentido, se observa que el promedio de incremento de salario fijo aprobado por la política de la empresa es del 30 %, el cual le corresponde al trabajador ubicado en la escala de evaluación del desempeño en la categoría de bueno, si es regular le tocaría 20 % o superior 40 %, que sería mayor al promedio y así sucesivamente.

El promedio que se decidió como incremento por política salarial (30 %) le corresponde a la categoría de BUENO y va estar ubicado en el paso 3 del tabulador de compensación, en el paso de la banda salarial del medio o valor medio de la banda salarial. Entonces, se utiliza un porcentaje menor cuando el resultado del desempeño es inferior al promedio y el salario de estos empleados se ubica entre los pasos 1 y 2. Por el contrario, si son personas con resultados de evaluación del desempeño por arriba de BUENO, le corresponderá la banda salarial en los pasos superiores al promedio, en este caso los pasos 4 y 5.

Figura 15

Ejemplo de compensación bajo el criterio de evaluación del desempeño por competencias

Escala		Porcentaje
Excelente		50%
Superior		40%
Bueno		30%
Regular		20%
Deficiente		10%

Grados	Rangos		Pasos				
	Mínimo	Máximo	1	2	3	4	5
1	100	199	723,490	813,926	904,362	994,799	1,085,235
2	200	299	1,743,449	1,961,380	2,179,311	2,397,242	2,615,173
3	300	399	2,763,408	3,108,834	3,454,260	3,799,686	4,145,112
4	400	499	3,783,367	4,256,288	4,729,209	5,202,130	5,675,050
5	500	599	4,803,326	5,403,742	6,004,158	6,604,573	7,204,989
6	600	700	5,823,285	6,551,196	7,279,106	8,007,017	8,734,928

Promedio de aumento según política aprobada

Nota: elaboración propia (2021)

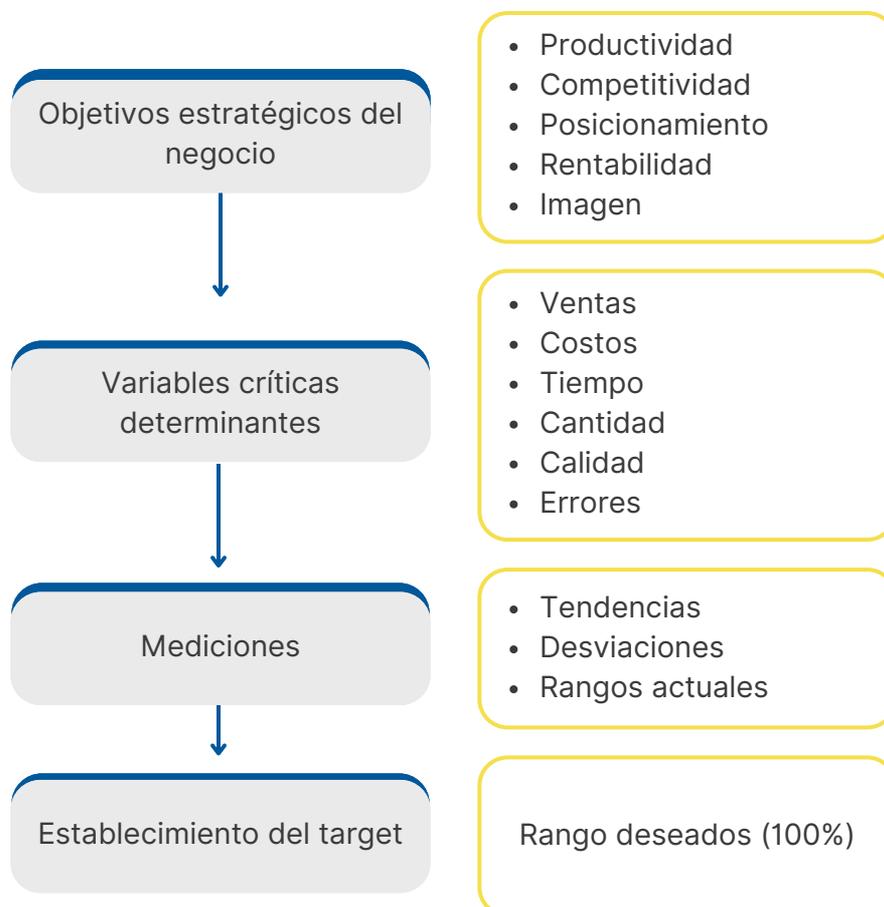


Los resultados están definidos por los objetivos estratégicos del negocio, o sea, cada empresa debe **definir sus metas** en cuanto a la productividad, competitividad, al posicionamiento que desea en el mercado, a la rentabilidad del negocio y a la imagen que quiere proyectar en el mercado. Al definir estas metas se deben determinar el nivel de planificación estratégica y las variables críticas que tienen un impacto significativo en el logro de esos objetivos. En este sentido, se deben revisar los aspectos como ventas, costos, tiempo, cantidad, calidad y número errores.

Posteriormente, se tiene que determinar cuáles van hacer las métricas o las mediciones que se van a establecer a través del seguimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar las tendencias, las desviaciones o los rangos actuales normales que pueda tener la empresa en estas variables. Luego hay que establecer en esas métricas cuál sería el valor o el rango deseado, es decir, cual es el valor que la empresa va a considerar como un 100 % de cumplimiento de estas metas.

Figura 16

Evaluación del desempeño por resultados



Nota: elaboración propia (2021)



En la metodología de evaluación de desempeño por resultados es necesario tomar varias consideraciones:

- Las metas deben ser objetivas y tangibles
- Los resultados deben estar bajo el control del empleado
- Se debe proporcionar retroalimentación continua que le permita al trabajador hacer seguimiento de su ejecución
- Metas alcanzables, retadoras y realistas
- Debe haber claridad de las metas y también las formas del cálculo de cada uno de los indicadores que van a servir de base para la evaluación
- Comunicación continua y precisa de los esquemas de compensación variable, es decir, cada quien tiene que tener claridad de cuál va a ser su recompensa según el comportamiento o resultado que obtenga
- La empresa debe tener un compromiso del cumplimiento del esquema establecido en cuanto a la compensación.





Es la **coparticipación del empleado en las utilidades de la empresa**, lo cual va estar íntimamente relacionado al resultado que se obtenga. Aquí hay una noción que a través de la compensación variable la empresa está delegando el riesgo del negocio, es decir, si los resultados de la organización son buenos, esto va a beneficiar a los trabajadores, porque parte de su compensación está basada en esa ganancia que obtuvo el negocio. En este sentido, la remuneración está asociada al alcance de los resultados organizacionales y este pago de la compensación variable no está garantizado porque está condicionado a que se consiguen los resultados deseados. Si el trabajador no logra la meta, no recibe esta remuneración.

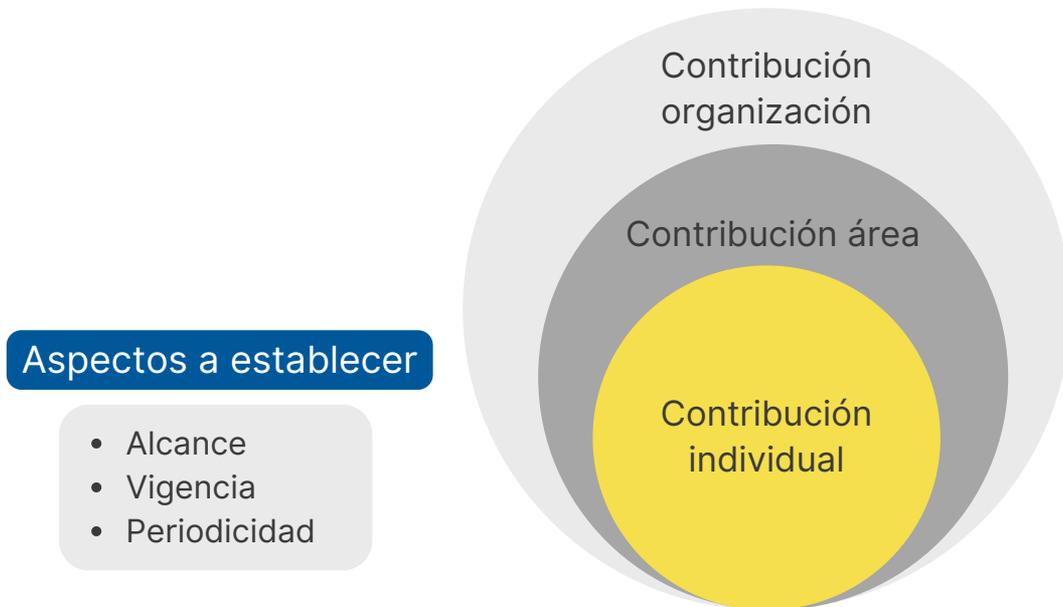


Entonces, hay diferentes compensaciones variables pero muchas veces en las organizaciones se utilizan estos términos de remuneración (bonos, incentivos y comisiones) como si fueran sinónimos, pero son diferentes. Los bonos son una remuneración que está relacionada con un porcentaje de logro de metas, sean cuantitativas o cualitativas. Ahora bien, al hablar de incentivo se refiere al pago que ofrece la empresa si el trabajador consigue estándares de negocios expresados por indicadores de gestión. Por otro lado, las comisiones se dan cuando el pago que se otorga al trabajador está relacionado con un logro en porcentaje de lo alcanzado. Por ejemplo, en el caso de las ventas, los vendedores ganan el 1 % de las ventas que realicen.

Las diferentes **formas de compensación variable (bonos, incentivos o comisiones)** pueden estar relacionadas a la contribución de la organización como un todo, pero también con los resultados de un área específica o con los resultados de una persona en particular. Siendo recomendable establecer para cada uno de esos esquemas de compensación variable el alcance o logro que se pretende reforzar, su vigencia en cuanto a la fecha de inicio y culminación y, finalmente, la periodicidad en que se va a pagar esa compensación.

Figura 17

Niveles de contribución y aspectos a establecer en la compensación variable



Nota: elaboración propia (2021)

1

Ventajas y desventajas de la compensación variable:

Al revisar los beneficios y contradicciones de la compensación variable se puede decir que **las ventajas son mayores a las desventajas**. Es por esto que ha surgido una tendencia muy marcada en la que cada vez más las empresas están adoptando este tipo de programas de compensación para sus trabajadores. Antes este enfoque estaba limitado a empleados del área de ventas o de negocios, sin embargo, cada vez más está abarcando otro tipo de personal hasta llegar al administrativo y gerencial.



Una de las **ventajas** que hay que destacar es la relación directa que existe entre la compensación variable y el logro de los objetivos organizacionales, entonces esto también hace que haya una autogestión, es decir, el costo que representa esa compensación variable ya está garantizado con el plus que se obtuvo con el resultado del negocio que la organización logró alcanzar. Otros beneficios serían que este tipo de compensación tiene un efecto motivacional en los trabajadores, alineando sus esfuerzos con los objetivos del negocio. Además, la empresa orienta la recompensa que recibirán los empleados con la contribución que proporcionan con su trabajo; también fomenta la comunicación de metas y objetivos incentivando el logro de desempeños excepcionales.

Como **desventajas** se pueden mencionar el gran esfuerzo en el manejo administrativo que implica el llevar programas de compensación variables y mucho más cuando las empresas llevan varios esquemas de este tipo, lo que va a requerir un esfuerzo mayor y complejidad en los cálculos. Otra debilidad de este enfoque sería que requiere mediciones precisas de estándares de desempeño y el rebate de la idea de la reducción de la remuneración como derecho adquirido.

Figura 18

Ventajas y desventajas de la compensación variable

Ventajas

- Efecto motivacional
- Alineación con los objetivos estratégicos de negocio
- Autogestionan, costos alineados con los ingresos
- Congruentes con la tendencia competitiva
- Alinea recompensa con la contribución
- Refuerza la comunicación de metas y objetivos
- Incentivo al desempeño excepcional

Desventajas

- Requiere mediciones precisas de estándares de desempeño
- Rebate la idea de la reducción de remuneración (derecho adquirido)
- Requiere esfuerzo administrativo
- Complejidad en cálculos

Nota: elaboración propia (2021)

A continuación, se ilustra un ejemplo de un formato que se requiere para poder medir los resultados que obtiene un trabajador y cómo estos se pueden relacionar con una compensación variable.

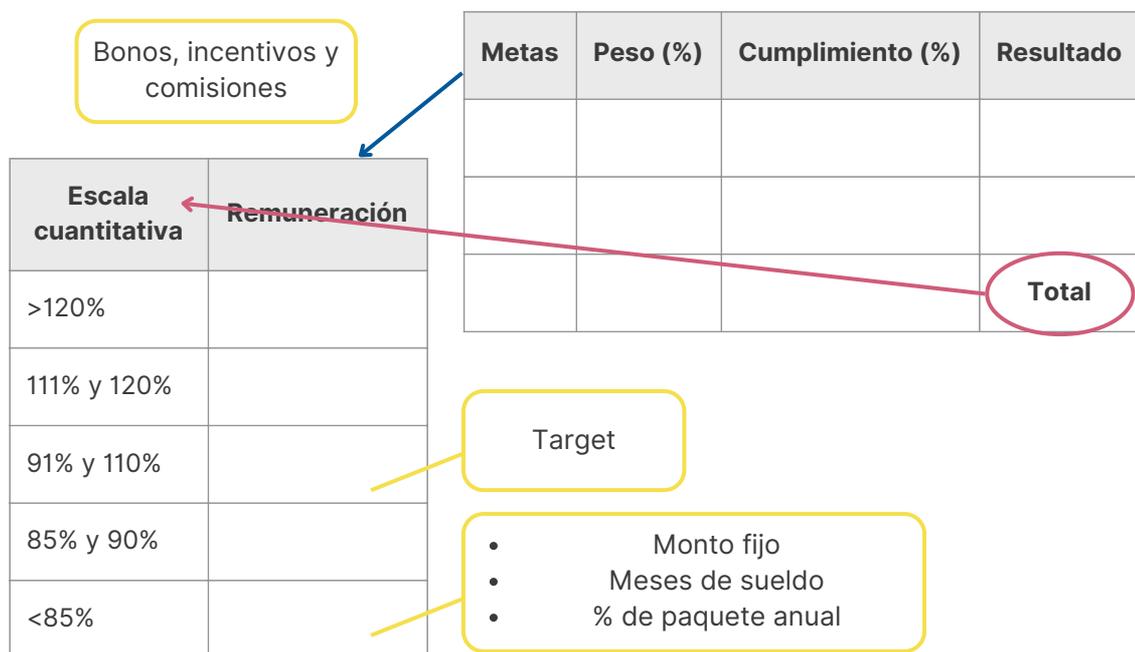
Es así que, en la siguiente tabla se observa un formato donde hay varias columnas: en la primera se describe la meta; en la segunda se pide ponderar cada una de esas metas en un porcentaje; en la tercera columna, que es de cumplimiento, la persona responsable de evaluar el desempeño del trabajador tiene que colocar en qué porcentaje se cumplió dicha meta; y en la última columna se coloca el resultado, que es el producto de multiplicar el peso por el porcentaje del cumplimiento.

Luego, al sumar toda la columna de resultados, se obtendrá el porcentaje del cumplimiento de metas o de resultado general de esa persona en particular. Este resultado se ubica después en el cuadro donde está la escala cuantitativa.

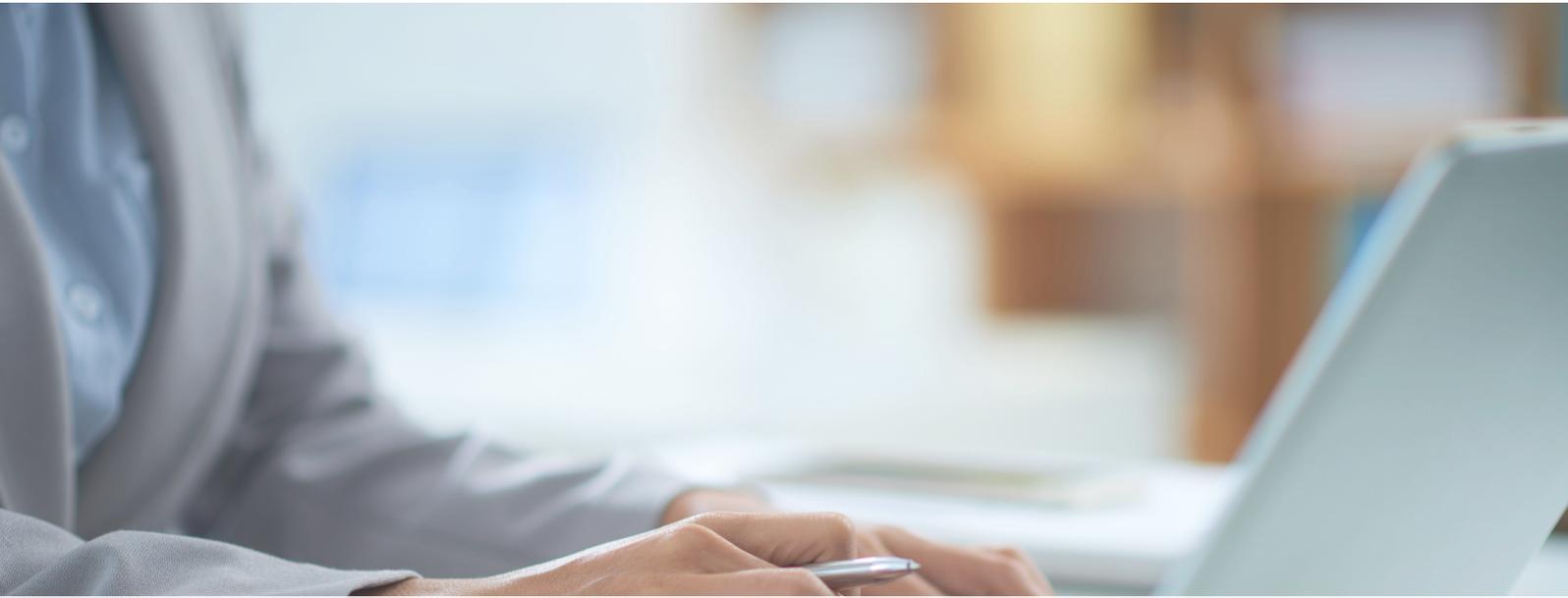
Es así que la compensación variable puede estar expresada en un monto fijo, en meses de sueldo o en porcentaje de paquete anual. Una vez definidos estos resultados, hay que establecer el target o la recompensa que se obtendrá al hacer lo que se va a considerar como 100 % del cumplimiento de esta meta o resultado.

Figura 19

Ejemplo de un formato de compensación variable



Nota: elaboración propia (2021)



Seguidamente, se expondrá un **ejemplo concreto de la compensación variable**. En este caso se va a evaluar a un trabajador cuyo cargo es analista de gestión humana. El mismo tiene entre sus metas el diseño de sistemas de inducción, hacer descripciones de cargos, cumplimiento de los presupuestos estimados, cubrir las vacantes de cargos y hacer detección de necesidades de capacitación. Lo primero que se observa en la columna de metas es que hay metas cuantitativas y otras cualitativas; en la segunda columna (peso) se hizo una ponderación, según el total de las metas que suma 100 %. Esta fue referencia para colocar un peso específico a cada una de las metas.

Posteriormente, en la columna cumplimiento se coloca el porcentaje de cumplimiento, que en este caso para la primera meta específica obtuvo el 100 % y así sucesivamente para cada meta. En la última columna de resultados se colocan los resultados para cada una de las metas, que no es más que multiplicar el porcentaje indicado en el peso por el porcentaje del cumplimiento. Al sumar los resultados de todas las metas se obtiene que esta persona en particular obtuvo un cumplimiento del 82 % en sus metas establecidas.

Ahora bien, si ese 82 % se compara con la escala que se encuentra en la parte inferior (escala cuantitativa), se puede decir que este trabajador se ubica en la categoría de bueno, que va de 81 % a 100 %, es decir, que el resultado de su evaluación del desempeño por cumplimiento de metas es bueno.



Figura 20

Ejemplo concreto de compensación variable

Metas	Peso (%)	Cumplimiento (%)	Resultado
Diseñar el sistema de inducción	10	100	10
Hacer las descripciones de cargos	20	70	14
Cumplimiento del presupuesto estimado	25	100	25
Cubrir las vacantes de cargos	20	90	18
Hacer detección de necesidades de capacitación	15	100	15
	100		82

Escala cuantitativa	Cumplimiento
Excelente	>120%
Sobresaliente	101% y 120%
Bueno	81% y 100%
Regular	60% y 80%
Deficiente	<60%

Nota: elaboración propia (2021)

La compensación variable es un concepto clave en la **planificación estratégica y la evaluación de desempeño de los trabajadores**. Al diseñar una estrategia de compensación variable basada en la evaluación de desempeño por competencias y resultados, se pueden reconocer las diferencias individuales de los trabajadores y usarlas como un factor motivacional para aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

La estrategia de compensación variable debe complementar otras estrategias de compensación fija y beneficios a los trabajadores para lograr una **estrategia de compensación integral**. Es importante implementar una estrategia de compensación que tenga en cuenta a todos los trabajadores y los recompense por su contribución al éxito de la empresa.

También es importante tener en cuenta que una estrategia de compensación variable debe diseñarse con cuidado y precisión, ya que un diseño incorrecto puede generar desmotivación y conflictos laborales. Por lo tanto, es fundamental que se realice una planificación adecuada para lograr los resultados deseados de una estrategia de compensación integral.

Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*. Ediciones Granica S.A.

Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios*. McGraw-Hill.

Chiavenato. I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill.

Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración Total. Nuevos Sistemas de pago al personal*. Editorial McGraw Hill Interamericana.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Editorial UCAB.

Varela, R. (2006). *Administración de la Remuneración Total*. Editorial Pearson Prentice.

Vargas, N. (1994). *Administración Moderna de Sueldos y Salarios. Un enfoque práctico*. Editorial McGraw Hill Interamericana.



**Has culminado
la revisión del tema**

