

# PRÁCTICAS DE INCENTIVO VARIABLE PARA EJECUTIVOS

Ignacio Fernández<sup>1</sup>

Es una preocupación mayoritaria para las empresas, diseñar sistemas de incentivo que faciliten y premien el logro de resultados de sus ejecutivos. Sintetizamos las claves de un diseño eficaz y las prácticas más recurrentes.

El principio fundamental del incentivo es que las variables por las cuales éste se paga dependan directamente del desempeño de la persona o grupo que lo recibe. Hoy se observa que muchas empresas se han abierto a pagar incentivo variable y que han extendido su aplicación a toda la empresa, siendo la rentabilidad la principal determinante del incentivo.

En términos generales, es imprescindible saber que la renta variable logra su efecto incentivador de un mejor desempeño individual, sólo si éste se refleja en los indicadores de resultado grupal e individual que dependen del empleado. Si no se cumple este principio de dependencia del propio desempeño, no se recomienda aplicar incentivos variables.

La mayoría de las empresas con políticas explícitas de compensación tienden a pagar a sus ejecutivos en el percentil 75 del mercado, sumando remuneración fija y variable. Se plantea como sumatoria, pues más allá de si el sueldo fijo esté sobre o bajo el promedio del mercado, se complementa con lo variable, totalizando una renta anual equivalente al cuartil 3 de mercado. Es habitual que muchos empresarios comenten que a sus ejecutivos les pagan promedio de mercado, lo que es cierto pero sólo para la remuneración fija. Se tiende a extrapolar la idea de "promedio de mercado" a la compensación total, y ahí está el error, pues en el total se paga percentil 75. La diferencia la hace el incentivo variable o bono anual.

Los incentivos variables se calculan mayoritariamente con bases objetivas y cuantitativamente medibles, mediante fórmulas pre-acordadas entre Directorio y ejecutivo. Actualmente, los sistemas de incentivos 100% discrecionales y sujetos al juicio cualitativo del Directorio o el Gerente General son prácticamente inexistentes.

Muchos sistemas de incentivo variable combinan variables cuantitativas, variables cualitativas que se hacen cuantificables y una porción discrecional. Ello tiene que ver con 2 razones: la primera, que en ocasiones el desempeño de los ejecutivos ha sido excelente y los resultados de la empresa no cumplen lo esperado por razones de precios o costos internacionales, tipo de cambio o modificaciones fuertes en la participación del mercado interno por fusiones o el ingreso de algún competidor importante, entre otros. Para estos casos, y como una forma de reconocer el trabajo bien hecho de los ejecutivos, el Directorio reserva un porcentaje discrecional de la renta variable, que no excede del 30% del incentivo total. La segunda razón es que no siempre todo lo importante es posible de medir, por ejemplo la buena gestión de personas, por lo que las variables cualitativas se cuantifican mediante el uso extendido del porcentaje de cumplimiento de objetivos.

---

<sup>1</sup> Profesor Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

La distribución habitual de estos sistemas de incentivo es de un 60% para variables cuantitativas, 20% para variables cualitativas cuantificadas y 20% discrecional.

En muchas empresas el pago del incentivo variable está condicionado a lograr la rentabilidad mínima exigida por el Directorio, no obstante los ejecutivos hayan logrado sus metas. Los incentivos sólo actúan si se alcanza una utilidad piso.

Las variables consideradas en los sistemas de incentivos y sus metas son dinámicas, por lo que pueden cambiar año a año. El incentivo es una herramienta estratégica que permite a la empresa direccionar el desempeño de los equipos y empleados hacia aquellos aspectos que considera importantes, los que cambian en el tiempo.

Se busca incentivar aquellos aspectos que la empresa considera claves para su fortaleza competitiva y que muestran un rendimiento subestándar. Se debe incentivar lo más deficitario y no tiene sentido estratégico incentivar variables que presentan un buen desempeño histórico, a menos que se tenga presunciones fundadas de una posible caída en ellas. En los contratos individuales o colectivos de trabajo se debe especificar que el diseño del incentivo, sus metas, montos, y las fórmulas de cálculo y de pago pueden variar de año a año.

La periodicidad de pago del incentivo es anual. Las formas de pago del incentivo anual han sido variadas, las que se han visto reducidas por las normas del SII. Lo más frecuente es el pago con reliquidación de remuneraciones de los 12 meses anteriores y depósitos convenidos y APV en las AFP. Hoy son cada vez menos las empresas que corren el riesgo de pagar incentivos en los límites legales.

Muchos empresarios se desconciertan cuando algún gerente que cuenta con una buena renta variable deja la compañía. Dentro de las múltiples razones por las cuales ejecutivos importantes dejan una empresa, hay 2 particularmente importantes: primero, la empresa no identificó el concepto de "personal clave", por lo que no hizo la distinción, no generó una administración específica con éstos y lamenta su renuncia. Segundo, normalmente las empresas se comparan con una muestra de empresas de su industria, lo que es correcto para muchos cargos de jefatura y operación, pero no se ajusta a las oportunidades de mercado de muchos ejecutivos, quienes llaman la atención de otras empresas por sus capacidades de gestión y de logro de resultados, más que por un conocimiento de la industria particular. Eso hace que el mercado potencial de trabajo se amplíe.

Para el personal clave existen estrategias de retención que son manejadas confidencialmente por el Gerente General o algún miembro del Directorio y asume que dichas personas tendrán planes de desarrollo individuales diseñados para permanecer en la empresa, lo que se reconoce mediante una compensación de mayor nivel. El personal clave cuenta con estructuras de remuneraciones, beneficios, incentivos y criterios de aumento salarial diferentes a los del resto de las personas de la empresa.

Un aspecto no resuelto es la información de las encuestas de remuneraciones, que tienden a recoger el promedio compañía de número de sueldos adicionales pagados al año, sin detallar lo recibido por los ocupantes de los cargos, lo que introduce una dificultad importante para saber efectivamente el monto del incentivo variable. La experiencia en el diseño de

muchos de estos sistemas nos permite suponer que el incentivo varía entre 0 y 4 sueldos mensuales adicionales, como promedio.