



# Remuneraciones Variables

*Una herramienta para alinear el R.H. a las estrategias de la empresa.  
(Experiencia en Chile)*

**Elena Valenzuela,**  
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.  
Doctora (c) en Ciencias Empresariales  
Universidad Autónoma de Madrid

**Huberto Berg,**  
Abogado, Pontificia Universidad Católica de Chile.  
Master of Science en Relaciones Laborales  
e Industriales Instituto Tecnológico de  
Nueva York, USA.

La nueva economía caracterizada entre otras cosas por el gran avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones y, especialmente por la importancia prioritaria de los activos intangibles (el dominio del saber y los conocimientos) sobre los activos tangibles en la producción de bienes y servicios ha producido un cambio en la gestión de las empresas, dirigida principalmente a

lo que se ha llamado el capital intelectual, siendo uno de sus componentes el capital humano. “El capital humano está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa” (Meritum, 2002, pp.19) y cuyos aportes agregan valor a la institución.

Asimismo, se ha generado una mayor competencia en las firmas como resultado de la globalización de los mercados, lo que junto con una disminución del ciclo de vida de los productos, fruto del enorme aumento tecnológico y la innovación, obligan a éstas a buscar ventajas competitivas especialmente a través de una mayor preocupación en la administración de los recursos humanos.

La globalización de los mercados financieros, por su parte, que facilita a los inversionistas a trasladar internacionalmente sus capitales buscando mejores retornos, lleva a la necesidad de evaluar y administrar las inversiones considerando el concepto de creación de valor que se espera ellas generen para los dueños del capital. Esta situación también conduce a implementar prácticas de administración de personal que se relacionen más directamente con los nuevos desafíos, como la incorporación de sistemas de remuneraciones más flexibles y de incentivos apropiados, que permitan a las empresas alinear los recursos humanos con sus objetivos, como un medio indispensable para competir en mejor forma en el mercado global, e incrementar su valor.

Una variable adicional que es necesario incluir en este contexto, corresponde a los vaivenes económicos que afectan a las empresas y en los cuales el tener sistemas de remuneración fija genera un apalancamiento operacional que aumenta este tipo de riesgo (riesgo operacional) por las rigideces propias de esta modalidad de pago. Desde el punto de vista financiero, no hay duda que en época de auge cualquier sistema de remuneraciones (fija, variable o mixta) puede ser apropiado, sin embargo en época de crisis económica, el mantenimiento de un costo fijo por concepto de remuneraciones, magnifica esa posición de riesgo. Sin embargo debemos destacar que desde el punto de vista de la inversión y mantención del capital humano, independiente de la situación económica de la empresa, la decisión de incorporar uno u otro sistema de remuneración es un tema de la mayor relevancia.

Los sistemas de remuneración tradicional en que los sueldos y salarios son fijos y se compensa más bien al cargo, que al esfuerzo personal o grupal,

**Cuadro N° 1**  
**Compensaciones Variables en Siete Países Formas de Compensación y Expresiones de los Gerentes de Recursos Humanos**

Países	% de Empresas			% de Gerentes de Recursos Humanos	
	Distribuyen Utilidad	Otorgan Participación de Propiedad a Ejecutivos	Otorgan Participación de Propiedad todos los Trabajadores	Desean Extender Planes de Distribución de Utilidades	Desean Extender Planes de Participación de Propiedad
Francia	50.0% (1)	25.0% (3)	9.0% (5)	96.0% (1)	79.0% (1)
EEUU	36.0% (2)	22.0% (4)	22.0% (2)	68.0% (6)	69.0% (5)
Holanda	30.0% (3)	13.0% (6)	8.0% (6)	NA	NA
Japón	29.0% (4)	32.0% (2)	29.0% (1)	84.0% (3)	78.0% (2)
Reino Unido	29.0% (5)	34.0% (1)	19.0% (3)	77.0% (4)	70.0% (4)
Alemania	19.0% (6)	18.0% (5)	10.0% (4)	86.0% (2)	79.0% (1)
Italia	16.0% (7)	12.0% (7)	6.0% (7)	76.0% (5)	75.0% (3)

Fuente: Encuesta ODIS. Mayo 2000.  
Nota: Cifra en paréntesis indica ordenamiento.

han probado dar poco espacio para premiar las habilidades y rendimiento del trabajador para motivar una mejora en ellos, la adquisición de nuevas competencias y de incentivos a la innovación. Los sistemas de remuneraciones asignados sobre la base de la posición jerárquica del cargo están siendo inadecuados para empresas cuyas estrategias de administración del recurso humano se orientan hacia la flexibilidad, tal como lo señala uno de los estudios de la Oficina Internacional del Trabajo (Silva, 1994). Las actuales tendencias van hacia un sistema más individualizado de las relaciones del empleo y hacia recompensas variables.

En una encuesta realizada a 2.800 gerentes de recursos humanos en siete países dada a conocer en el reciente 8° Congreso Mundial de Gestión de Recursos Humanos realizado en Mayo 2000 (ver Cuadro N° 1), gran parte expresan sus deseos de extender los planes de distribución de utilidades y de participación de propiedad en la empresa a sus trabajadores.

Las compañías que están modificando la modalidad de programas de compensación tradicional, según Sullivan (1999) a remuneración por resultados, permite a los trabajadores la oportunidad de beneficiarse de los esfuerzos de sus labores, lo que les puede ayudar a renovar las motivaciones en sus trabajos. Sin embargo para que los cambios sean efectivos y beneficien tanto a trabajadores como a empresarios, se requiere que exista una cultura organizacional con mutua confianza, credibilidad, buena comunicación, claridad en la relación “*mayor valor mayor riesgo*”.

El factor que diferencia los resultados de una organización, según plantean Kochanski y Risher (1999), viene de su gente y su éxito depende de las competencias de sus trabajadores, sin embargo los sistemas de remuneraciones tradicionales no están ligados a sus realizaciones. Del mismo

modo Silva (1994) indica que el conocimiento de los trabajadores y su aplicación, serán clave para la productividad en las industrias del futuro y los sistemas de remuneraciones que no compensen adecuada y justamente los resultados y habilidades, tendrán poco valor estratégico; esta situación ya está siendo una realidad y vemos cada día más como la competitividad de las empresas va de la mano de sus recursos y capacidades.

Lo crucial en la obtención del éxito, plantean Hope y Hope (1997), está en la labor que realice la gerencia para lograr que el conocimiento de los trabajadores sea productivo, utilizando entre otras prácticas, sistemas de remuneraciones que privilegien su creatividad, innovación y su participación en la creación de valor de las empresas.

Chile según el “The World Competitiveness Year Book 2001” (IMD, 2001) tuvo el mejor «nivel de competencia global» entre los países latinoamericanos y, en disponibilidad de “gerentes competentes” ocupó un segundo lugar a nivel mundial, estas ubicaciones se han mantenido para el 2002 (IMD 2002). Sin embargo, su productividad laboral ocupa los últimos lugares del ranking mundial (36 el año 2001 y 35 en el 2002, entre 49 países) y segundo en el concierto latinoamericano. Estas cifras nos han llevado a pensar que habría alguna situación especial en las administración de los recursos humanos que no estaría permitiendo alcanzar mejores niveles de productividad en este ámbito, tales como existencia de personal no capacitado, desmotivado, problemas de liderazgo, falta de incentivos adecuados, sistemas de remuneración no motivadores, etc.

Con el propósito de investigar qué ha estado pasando con los sistemas de

remuneración en Chile, se desarrolló un estudio (Valenzuela y Berg, 2001) que tenía como objetivos conocer:

- Qué están haciendo las empresas en relación al establecimiento de un sistema de remuneración variable a sus trabajadores. (No se incluyó a los miembros de directorios de empresas)
- La relación que existe entre los sistemas de remuneración variable establecidos y la creación de valor en ellos, y
- Los efectos que tendría el uso de un sistema de remuneración variable en las relaciones laborales y estabilidad laboral en períodos de crisis económica. Para fines de ese estudio, se definió compensación fija como el sistema de remuneración tradicional de sueldos y salarios, donde los mismos se mantienen constantes mes a mes, salvo reajustes periódicos, generalmente con respecto a la variación del índice de precios al consumidor y/o los tradicionalmente conocidos “aumentos de sueldos” que son asignados esporádicamente y no en forma periódica. Por otro lado, tenemos los sistemas de compensación variable, comúnmente llamados sistemas de compensación no tradicionales, según Uribe (1999), que están constituidos por un salario que varía mes a mes y en alguna proporción con respecto a los resultados global de la empresa; o bien, del comportamiento observado de alguna variable como productividad, ventas, producción, rendimiento o desempeño del empleado o grupos de ellos, etc. Generalmente en este tipo de sistemas de compensación se otorga un salario consistente en una porción fija y otra que es variable.

Se ha entendido por incentivos a aquellos pagos, gratificaciones o reconocimientos que no forman parte del salario mensual; es decir, responden a políticas internas de cada empresa como una forma de mantener

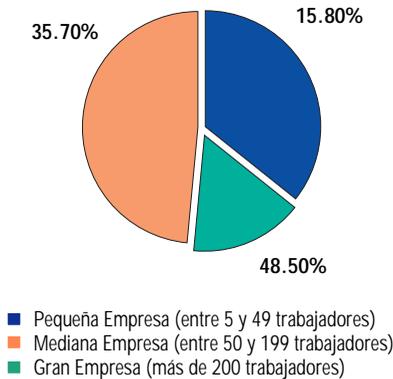
un alto nivel de motivación para su capital humano y, se materializan en bonos de producción o ventas, premios en especies varias o bien, reconocimientos públicos, convirtiéndose en un complemento circunstancial de la renta fija mensual. Es conveniente recalcar que estos incentivos (entregados una o más veces al año, y no mensualmente), difieren de las gratificaciones y beneficios legales pactados para los trabajadores (por ejemplo bonos de natalidad y matrimonio entre otros).

Existe una amplia gama de formas de calcular un sistema de remuneración variable, cada empresa emplea uno o más elementos para medir el desempeño y como resultado de ellos se entrega en forma proporcional un salario mensual variable. Algunos de esos elementos usados son: unidades vendidas, monto de ventas, utilidad del ejercicio, reducción de costos, resultado operacional, cumplimiento de metas, mejora o innovaciones, su elección dependerá de los objetivos que se ha propuesto la empresa para el desempeño de sus trabajadores y de la creatividad de la administración de recursos humanos en cuanto a la forma de relacionar el salario con alguna variable observable y de la factibilidad de instalación de dichos sistemas.

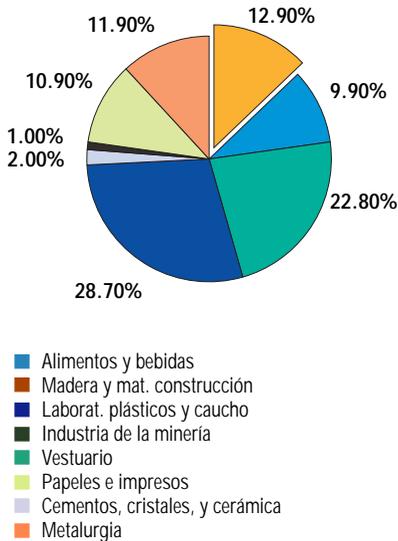
Los recursos humanos se han clasificado en cinco grupos, representativos de diferentes niveles jerárquicos: operarios, administrativos, vendedores y ejecutivos, dejando la opción otros para aquellos trabajadores que dada la especificidad y la naturaleza de algunas organizaciones no pertenecen a dicha clasificación.

El estudio se realizó a través de encuestas aplicadas a empresas de diferentes sectores de la economía conformando una base de datos de 859 empresas, del sector industrial afiliadas a la Sociedad de Fomento Fabril, de las

**Gráfico N° 1**  
Empresas de la muestra según tamaño



**Gráfico N° 2**  
Empresas de la Muestra por Sector Industrial



cuales se recibieron respuestas de 101 empresas, cuya composición en tamaño y sector industrial al que pertenecen se indica en los gráficos 1 y 2 respectivamente.

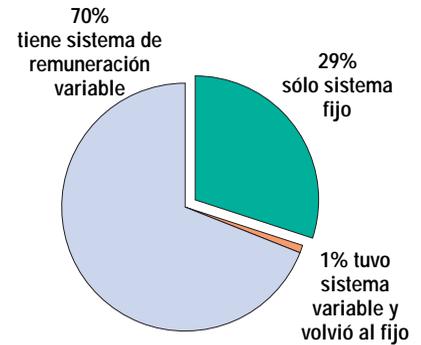
El análisis de los datos se realizó por pregunta y se hizo algunos cruzamientos entre ellas. Para ello se trabajó con tablas de contingencia, cuyos resultados fueron validados usando pruebas de chi-cuadrado, para

los cuales se exigió tener un 95% de nivel de confianza para considerarla estadísticamente significativa, por lo tanto sólo se integran los resultados que pasaron esa prueba y de su análisis se pueden desprender los siguientes resultados: (ver gráfico 3)

De las empresas encuestadas un 70% de ellas tiene un sistema de remuneración variable; un 29% nunca lo ha tenido y sólo un 1% lo tuvo en alguna oportunidad y lo suspendió. Sin embargo, no todos los segmentos de trabajadores de esas empresas con remuneración variable, son compensados en esta forma; y a su vez, dentro de cada segmento, algunos trabajadores reciben ese tipo de remuneración. En el gráfico N° 4 siguiente, se puede apreciar la presencia de un sistema de remuneración variable por tipo de cargo y la proposición de trabajadores que lo reciba. (ver gráfico 4)

Tal como se esperaba, la mayoría de las empresas (82%) cancelan remuneración variable a sus vendedores, y en ellas el 79% de estos trabajadores reciben ese tipo de compensación. Asimismo el 78% de las empresas otorgan remuneración variable al 71% de sus operarios. Una inferior proporción de

**Gráfico N° 3**  
Uso de Sistemas de Remuneración Variable en Empresas en Chile.

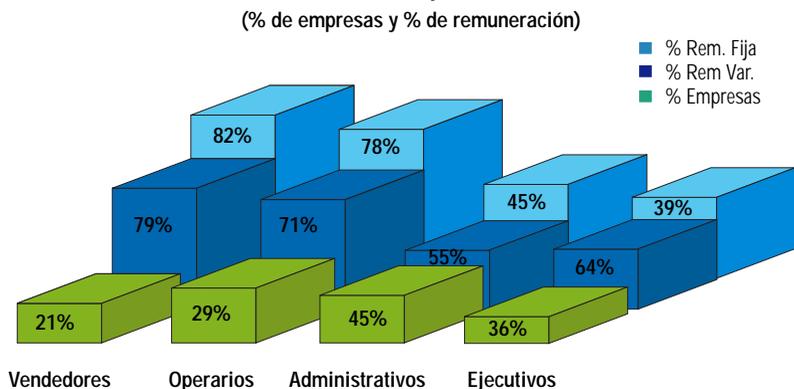


empresas (45%), aplica remuneración variable a poco más de la mitad de sus trabajadores administrativos. Finalmente, se puede apreciar que un menor porcentaje de empresas (39%) utiliza remuneración variable para compensar al 64% a sus ejecutivos.

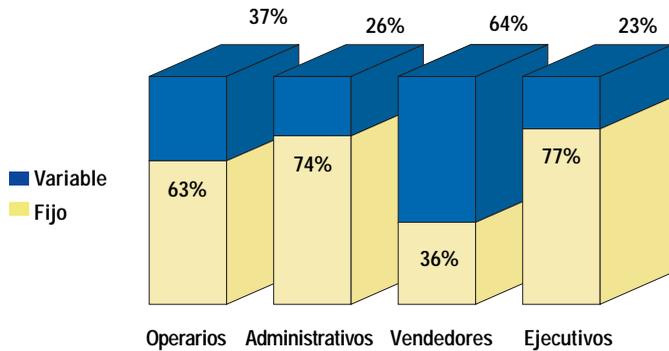
La composición de la remuneración según tipo de cargo, se puede apreciar en el gráfico 5.

La proporción variable de su sueldo total es marcadamente más alta en los vendedores y corresponde a un 64%, mientras que para los operarios la porción variable de su remuneración representa en promedio un 37%. Para

**Gráfico N° 4**  
Presencia de un Sistema de Remuneración Variable en las Empresas



**Gráfico N° 5**  
Composición de la Remuneración según tipo de Cargo



Fuente: Elaboración propia.

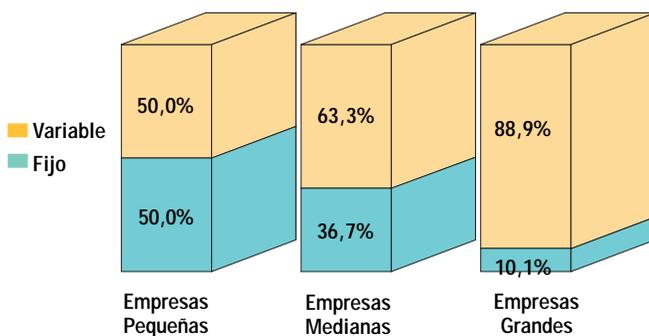
los administrativos esa cifra es un 26% y finalmente para los ejecutivos el peso de la porción variable en su remuneración total es 23%. Cabe señalar que en una encuesta realizada por Price Waterhouse Coopers en Marzo de 1999 se obtuvo resultados algo inferiores a los nuestros, sin embargo la realizada por Arthur Andersen en Abril 2000 sí coincidió en estos resultados lo que podría estar sugiriendo que ha habido una mayor tendencia a utilizar este tipo de remuneración a los ejecutivos.

Respecto al tamaño de las empresas que

consideran algún tipo de renta variable en su sistema de remuneraciones, el 45,7% corresponde a grandes compañías, el 43,7% a medianas y el 11,2% a empresas pequeñas .

Analizando cada segmento, se apreció (Gráfico N° 6) que en todos ellos, gran parte de las empresas practican el sistema de renta variable: en las empresas grandes, el 88,9% de ellas lo utilizaban, cifra que bajaba al 63,3% y 50% en las empresas medianas y pequeñas respectivamente. Pudiéndose inferir que la remuneración variable es una opción mayoritaria dentro de las

**Gráfico N° 6**  
Uso del Sistema de Remuneración Fijos y Variables Según Tamaño de Empresa (% de Empresas)



Fuente: Elaboración Propia.

empresas encuestadas sin importar su tamaño. ( La relación entre tamaño de la empresa y tipo de sistema de remuneraciones, fue estadísticamente significativa de acuerdo a pruebas Chi-cuadrado).

Al preguntar a las empresas en qué forma se estableció el sistema de compensaciones variable, 37 de ellas (53,6%) indican que el sistema se estableció en forma unilateral por la empresa, 32 de ellas (46,4%) se hizo en acuerdo con los trabajadores. (ver gráfico 7)

A las empresas que generaron el sistema en acuerdo con los trabajadores, se les preguntó si la forma de negociación fue en forma individual con cada trabajador o con grupos de trabajadores. Se pudo desprender que en los segmentos de operarios y administrativos se hizo mayoritariamente en forma grupal, los ejecutivos negocian generalmente en forma individual. Los vendedores, en tanto, negocian en similar número de empresas en forma grupal e individual.

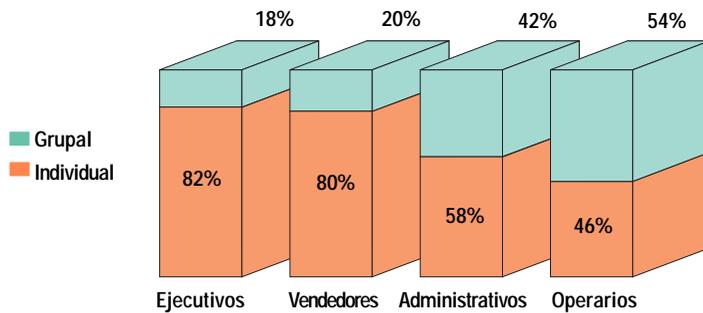
Asimismo, se deseó conocer si las empresas distribuían la renta variable en forma individual o grupal. - Se

**Gráfico N° 7**  
¿Cómo se estableció el sistema de remuneración variable?



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico N° 8**  
**Reparto de la Remuneración Variable entre los Trabajadores**  
**por Tipo de Cargo**  
 (% de empresas)



Fuente: Elaboración propia.

entiende por reparto grupal cuando el beneficio del trabajo (generalmente en equipo) se acumula en un “pozo” el cual luego se divide en partes iguales para cada trabajador integrante del grupo -. El reparto es individual cuando el trabajador percibe los beneficios de su propio trabajo.

Como se aprecia en el gráfico n° 8, el grupo de operarios es el segmento de trabajadores en que más empresas reparten la porción variable de la renta en forma grupal. En los demás segmentos (Ejecutivos y Vendedores), las empresas encuestadas señalaron que la parte variable de la renta se reparte mayoritariamente en forma individual a cada trabajador.

Al relacionar la forma en que se negocia la remuneración variable y como ésta se reparte, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre ellas.

**Presencia de Sindicato y remuneración variable**

Para evaluar la relación: sistema de remuneración versus existencia de sindicato en la empresa, se separó las empresas que tenían sindicato de las que no tenían. Los resultados de este

cruzamiento, que fue estadísticamente significativos al nivel de 95%, se muestran en el gráfico N° 9.

De las empresas que tenían un componente variable dentro de su remuneración, el 71,8% tenía sindicato. En el caso de las empresas que no tenían un componente variable, el 73,3% de ellas no tenía un sindicato, con lo que se infiere que el sindicato no es un obstáculo para la adopción de un sistema de compensaciones variable. Los objetivos de las empresas para establecer un sistema de remuneración variable en orden de importancia son: aumentar la producción, relacionar los resultados con los salarios,

cumplimiento de metas, aumentar las ventas, mejoras en la calidad del trabajo y reducción de costos.

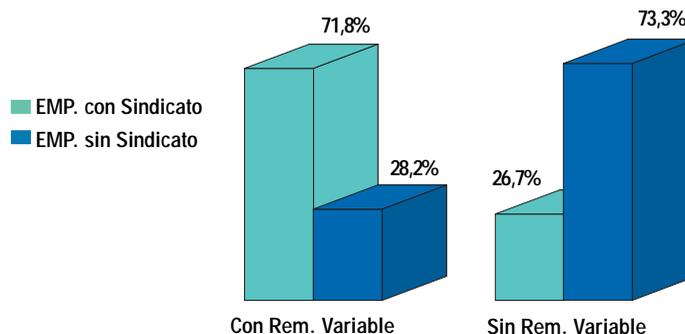
Al analizar esos resultados por segmento de trabajadores se encontró que:

En el segmento de operarios, el objetivo más mencionado para establecer un sistema de remuneración variable es «aumentar la producción», sin embargo fue considerado como más importante introducir «mejoras en la calidad del trabajo» y en tercer orden de importancia se señaló el «relacionar los resultados con los salarios».- En el segmento de los administrativos se consideraron casi en igual orden de importancia el «aumentar la producción» y «relacionar los resultados con los salarios».

En el segmento de vendedores, tal como se esperaba, el mayor número de respuestas y el objetivo más importante considerado fue «aumentar las ventas» y en segundo y tercer orden de importancia se señaló «relacionar los resultados con los salarios» y el «cumplimiento de metas».

En el segmento de ejecutivos, el objetivo más mencionado y más importante fue «relacionar los resultados con los salarios», y en

**Gráfico N° 9**  
**Existencia de Sindicatos en**  
**Empresas con y sin Remuneraciones Variable**  
 (% empresas)



Fuente: Elaboración Propia.

segundo y tercer orden de importancia se mencionaron «aumentar las ventas» y el «cumplimiento de metas», aún cuando se habría esperado que este último objetivo hubiese sido el más importante, pues es más global y podría estar más relacionado a las responsabilidades primarias de los ejecutivos de crear valor a los inversionistas.

### Efectos de la práctica de remuneración variable

En relación a los efectos en los ingresos y gastos, generados por el sistema de remuneración variable las empresas que lo aplicaron han logrado, en general, los resultados esperados al momento de incorporar el concepto variable en sus sistemas de pago (ver Cuadro N° 2).

El cuadro N° 2 está indicando que se generó «aumento en la producción», «ingresos por venta» y «utilidades de la empresa». Asimismo, se aprecia que hubo aumento en los «gastos en remuneraciones», sin embargo al analizar esta variable en conjunto con los «costos de producción» y «utilidades», se podría concluir que ese incremento en remuneraciones, no fue un elemento negativo para las empresas. Es destacable que las empresas que

**Cuadro N° 3**  
Resultados de la Implementación de un sistema de remuneración variable sobre las Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Variable Analizada	Resultados Obtenidos			Total de Opiniones
	Empeora	No Cambia	Mejora	
Clima Laboral	0	44.7%	55.3%	38
Rotación de Personal	17.7%	64.7%	17.6%	34
Relación empresa/sindicato	5.4%	51.4%	43.2%	37

Fuente: Elaboración propia.

ahorran en costos de producción no lo hicieron vía disminución de los gastos en remuneraciones, que en el 64% de las empresas aumentó. Probablemente dichos ahorros obedezcan a una mayor eficiencia, por lo que podríamos concluir que la remuneración variable beneficia a los trabajadores y a la empresa, pues le permite ser más rentable y a los trabajadores obtener mayores remuneraciones.

El impacto del sistema de remuneración variable en las relaciones laborales y estabilidad en el empleo en períodos de crisis económica, se puede apreciar en el Cuadro N° 3.

Quienes se oponen al establecimiento de un sistema de remuneración variable, muchas veces argumentan que un sistema de este tipo fomenta relaciones de trabajo conflictivas, pues al privilegiar la productividad, se genera una fuerte competencia interna entre el personal, desembocando en un mal clima laboral y en un deterioro de las relaciones empresa/sindicato. Sin embargo, los resultados de este estudio mostraron una situación distinta, en que más bien habría una mejora en el ambiente laboral, tal como lo señala la mayoría de las empresas que respondieron esta pregunta y en ningún caso se habría producido un deterioro en el clima laboral.

**Cuadro N° 2**  
Resultados de la Implementación de un sistema de remuneración variable sobre ingresos y costos

Variable Analizada	Resultados Obtenidos			Total de Opiniones
	Disminución	Sin Efecto	Aumento	
Producción	1.9%	28.3%	69.8%	53
Ingresos por Ventas	0%	29.4%	70.6%	51
Costos por Ventas	28.2%	48.7%	23.1%	39
Gastos por Remuneración	4.3%	31.9%	63.8%	47
Utilidades de la Empresa	6.5%	41.9%	51.6%	31

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al impacto de este sistema de remuneración en las relaciones empresa - sindicato, se aprecia que la mayoría de las empresas consideran que su efecto es nulo o que se habría generado una mejoría en esas relaciones. Un pequeño grupo de empresas (5,4%) señaló que se habían deteriorado las relaciones empresa - sindicato después de implementar el sistema con remuneración variable.

La rotación del personal, en la práctica no presentó mayores variaciones entre un antes y un después del sistema, tal como se aprecia en el Cuadro N° 3.

## Remuneración Variable y Período de Crisis

Los períodos de crisis económica afectan a las empresas, disminuyendo la demanda de sus productos o servicios, recibiendo el pago de ellos en forma retardada, aumentando sus existencias etc, todo lo cual afecta al recurso humano. Durante el año 98 a la fecha se comenzó a vivir un período de crisis económica, por lo que se investigó cómo se han visto afectados los trabajadores con remuneración variable en su estabilidad laboral y salarios.

Los resultados arrojados por el estudio, indicaron que de las empresas que declararon despidos por necesidad de la empresa (88 de los 101), se vieron afectados por esta medida más trabajadores que perciben renta fija (58%) que los con renta variable (42%), esto podría explicarse por la mayor flexibilidad que este sistema de remuneraciones permite, pudiendo relacionar costos y gastos de remuneraciones con rendimiento de la empresa.

La disminución de salarios, fue la medida para enfrentar la crisis económica, menos mencionada, sin embargo las escasas respuestas (10 empresas) señalaron que las con renta variable se han visto menos afectadas que las con renta fija.

Al revisar los criterios empleados por las empresas para seleccionar a las personas que debieron despedir por causas de la crisis económica, en último lugar se mencionó a los trabajadores que tenían renta variable. Los criterios utilizados en esa decisión fueron los siguientes en orden de importancia: 1) Cargos o funciones prescindibles. 2) Otros (tal como rentas totales mayores que el mercado). 3) Menor antigüedad. 4) Rigidez de salarios (remuneración

fija). 5) Trabajadores con renta variable. Nuevamente, se puede apreciar que la flexibilidad que genera la remuneración variable, permite a las empresas ajustes más rápidos a las fluctuaciones del mercado.

Resumiendo los resultados antes mencionados, se puede indicar que el estudio mostró una visión bastante positiva del impacto que están teniendo los sistemas de remuneración mixtos en las empresas y en los trabajadores, tales como aumentos de producción y de ingresos por ventas, junto a una mejora en las utilidades de las empresas y en las remuneraciones de los trabajadores. Resultados que por cierto constituyen un antecedente útil a considerar por los empleadores y trabajadores que han estado evaluando la conveniencia o inconveniencia de adoptar este sistema como fórmula de retribución por los servicios prestados.

recurra a esta modalidad de remuneración, por cuanto ellas son las más afectadas en períodos de crisis económicas, ya que por lo general no disponen de grandes reservas financieras y necesitan contar con mecanismos de adaptación, sin tener que asumir - por una parte - altos costos de indemnización que sólo profundizan la crisis y, por otra, perder el valioso capital humano que representan sus trabajadores.

Ha resultado muy interesante constatar que los sindicatos de empresa no se oponen a un sistema de remuneración que tenga un componente variable, lo que estaría demostrando -una vez más- que al interior de las empresas tanto los empleadores como los trabajadores, ya sea en forma individual o representados por los sindicatos a los cuales están afiliados, han comprendido que el bienestar de los trabajadores está

**Las compañías que están modificando la modalidad de programas de compensación tradicional, permiten a los trabajadores la oportunidad de beneficiarse de los esfuerzos de sus labores, lo que les puede ayudar a renovar las motivaciones en sus trabajos.**

Asimismo, se pudo apreciar que un alto porcentaje (70%) de las empresas del sector industrial consideradas en la muestra, ha adoptado un sistema de remuneraciones con algún grado de componente variable, acogiendo una tendencia moderna en esta materia. Este sistema está siendo utilizado tanto por empresas grandes, medianas y pequeñas. Si bien es en las últimas donde esta fórmula está menos difundida (50%), es factible presupuestar que en el futuro este segmento será uno de los que más

directamente ligado al bienestar de la empresa y viceversa.

Son muy positivas las conclusiones que se pueden extraer de las respuestas entregadas respecto a cuáles fueron los resultados concretos para la empresa y para los trabajadores, tanto en el ámbito económico como en el de las relaciones laborales, dándoles con esto la razón a quienes en su momento decidieron adoptar un sistema de remuneración en sus respectivas empresas.

El estudio reveló también, que los trabajadores que perciben una remuneración variable fueron menos afectados con desempleo durante un período de crisis económica. Lo que podría indicar que la natural adaptabilidad que tienen las remuneraciones variables a las fluctuaciones del mercado son en definitiva un importante elemento de estabilidad laboral, incluso en períodos de crisis como los que se han vivido en el país.

### Algunas sugerencias

Es importante que en aquellas empresas que estén pensando incorporar un sistema de remuneración variable, se tengan presente algunos aspectos claves asociados a este tipo de sistemas de compensación.

Un elemento indispensable para que pueda establecerse en una empresa un sistema de remuneración variable, que por su naturaleza lleva incorporado en todo momento una cierta dosis de incertidumbre, es la confianza. Sin este elemento, es muy difícil en primer lugar establecer un sistema de estas características y en segundo, lograr que funcione adecuadamente y genere los estímulos necesarios, para que sea un verdadero incentivo a la creación de valor. Es necesario que los trabajadores, sea cual sea su nivel jerárquico dentro de la empresa, confíen en que los datos, parámetros y antecedentes que plantea la empresa para implementar un sistema de remuneración variable y para su posterior cálculo y consiguiente pago, son verdaderos. Si no existe esta confianza y por el contrario se tienen dudas sobre la veracidad de lo que está proponiendo o planteando la empresa, un sistema como éste tiene muy poca viabilidad.

Para que exista confianza al interior de las empresas, es indispensable que

exista fluidez en la entrega de la información. Información que tiene que ser no sólo veraz, sino que también oportuna, completa y transparente. Esto exige, estar dispuesto a dar a conocer en un lenguaje claro y entendible para todos, tanto, aquellas cosas buenas que le están pasando a la empresa, como aquellas cosas negativas y que de una u otra manera pueden tener impacto en la remuneración que perciban finalmente los trabajadores.

La fórmula bajo la cual se va a determinar la remuneración de los trabajadores, debe ser simple, de manera tal que éstos la entiendan y no les quede la sensación de que ésta será finalmente el resultado de una serie de cálculos y funciones que ellos no comprende. De lo contrario siempre existirá la sombra de duda sobre el sistema, lo que finalmente no sólo no producirá los resultados deseados, sino que lo puede llevar al más absoluto fracaso. Dado este hecho, es necesario también que la fórmula contemple las situaciones particulares que se puedan producir en un momento dado en la actividad y no pasarlas por alto con la esperanza que nunca ocurran, ya que cuando esto suceda, los trabajadores al no haber sido avisados oportunamente, se sentirán absolutamente engañados, con los resultados negativos consiguientes. La fórmula debe incorporar lo que se conoce como **“cláusula tecnológica”**, es decir aquella que determina como se actuará cuando la empresa vía inversiones en nueva infraestructura, tecnología, marketing o nuevos sistema operativos incrementa los resultados de la variable o las variables utilizadas para determinar la remuneración de los trabajadores, sin que haya mediado un mayor esfuerzo o mejor desempeño por parte de éstos.

Asimismo es necesario tener presente, que en la medida que el trabajador sienta

más cercana la relación entre su esfuerzo y desempeño, con lo que el recibe por concepto de remuneración variable a fin de cada mes, mayor será el efecto en su disposición a agregar valor a la organización, que si esta relación, el la ve muy lejana o casi nula.

### Referencias

- ANDCP (2000): «Congrès Mondial Paris». Personnel N°49, Mai.
- Andersen, Arthur (2000): «Crece tendencia de combinar renta fija y variable», reportaje de El Mercurio, Abril 24.
- Black, Andrew y Otros (1999): «En busca del valor para el accionista». Price Waterhouse Coopers. España.
- De Silva, S.R. (1994): «Issues, problem and trends in performance and skills based pay systems». International Labor Office. Genebre, Switzerland.
- Hope, Jeremy y Hope, Tony (1997): «Competing in the third wave. The ten issues of the information age». Harvard Business Scholl Press. Boston, USA.
- IMD (2001) “The World Competitiveness Year book”. IMD
- IMD (2002) “IMD World Competitiveness Year book”. IMD
- Kochansky, James T. y Risher, Howard (1999): «Paying for competencies». En: Risher, Howard (1999): *Aligning pay and results*. AMACON. New York, USA.
- Meritum Project (2002) “Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual Capital Report)”. Programa TSER. Unión Europea.
- Price Waterhouse Coopers (1999): «Estudio de bonos para ejecutivos». Marzo.
- Rappaport, Alfred (1998): «Creating shareholder value». The Free Press. New York. USA.
- Sullivan, Edward (1999): «Moving to a pay - for - performance strategy». En: Risher, Howard (1999): *Aligning pay and results*. AMACON. New York, USA.
- 8º Congreso Mundial de Recursos Humanos. (2000).
- Valenzuela, Elena y Berg, Huberto (2001): “Remuneración Variable en Empresas chilenas. Su relación a la creación de valor”. III Congreso Internacional La Gestión de los Recursos Humanos: ¿En qué hemos cambiado?. Sevilla. España, Mayo. E&A