

© Mtro. HÉCTOR  
OSWALDO TOSCANO  
GUTIÉRREZ

- Doctorando en Historia por la Universidad Francisco Marroquín.
- Articulista sobre economía, política y negocios en *Revista Líderes* (Ecuador), *Plan V* (Ecuador) y *Portafolio* (Colombia).
- Fundador de Business Coaching School.
- Diplomado en acceso a mercados internacionales UTE.
- Consultor de UDLAP Consultores, donde funge también como coordinador del Diplomado «Especialista en desarrollo de cultura organizacional. Un proceso ágil para transformar la cultura de su organización».

# HACIA EL SALARIO VARIABLE

Una de las recomendaciones que hicieron miembros del gobierno federal de los EE. UU. cuando implementaron el BPR (Business Process Reengineering) fue que sus agencias gubernamentales pasen del poder que proviene de la acumulación de información, al poder que proviene de compartir información. Esta recomendación se puede extender a todo tipo de empresa. La cuestión está en que este cambio requiere de algunos ajustes en los sistemas de incentivos. Entre ellos, darle más peso a la remuneración variable.

Un estudio de Deloitte sobre la fuerza laboral del futuro coloca a la «fuerza laboral alternativa», es decir, los *freelancers*, en ascenso. Lo cual significa que indefectiblemente vamos hacia la descentralización del poder y los efectos que ello provoca en los subsistemas empresariales. En el mismo estudio se plantea una serie de tendencias y la preparación de los ejecutivos para afrontar estas tendencias.

Las compensaciones ocupan un lugar importante dentro de las tendencias y algunos empresarios entrevistados (33%) consideran que están preparados para resolver este tema. La compensación va de la mano con la descentralización del poder: es un engranaje más dentro de un gran cambio.

La pregunta central para descentralizar el poder es ¿cómo lograr que un agente (un colaborador) actúe alineado a los objetivos de un principal (propietarios de la empresa o gerente) sin que los costos por ello sean muy altos? O lo que es igual, ¿cómo conseguir que un colaborador contribuya a los logros de la organización sin necesidad de una costosa supervisión y exhaustivos sistemas de control?

Sin duda el colaborador, y el propio gerente, actúan guiados por incentivos. Por lo que es necesario vincular los incentivos a la productividad. Pero, la contabilidad tradicional no es adecuada para medir aportes a la productividad como la calidad del liderazgo, de la relación con clientes o incluso de la capacidad creativa e innovación, lo cual dificulta medir todos los esfuerzos.

Entonces, la remuneración variable (basada en el rendimiento) no puede medirse con absoluta precisión. Además, debe añadirse el riesgo (como efecto psicológi-

co) que asume el colaborador al integrarse en un sistema de salario variable. Por lo cual, los responsables de remuneraciones deben tomar en cuenta: indicadores de productividad más una «prima de riesgo» que recompense el esfuerzo extra del colaborador.

A esto hay que añadir factores exógenos que influyen en el diseño de sistemas de compensación: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etcétera. Lo cierto es que ante los nuevos retos empresariales es prioritario diseñar sistemas de compensación variables que promuevan el compromiso y mejoren la productividad, adaptados a una realidad en la que la flexibilidad y la descentralización del poder son características de las empresas inteligentes.

No es un camino fácil, pero como dice un viejo proverbio: «Si hallas un camino sin obstáculos quizá no te lleve a ninguna parte». **C**

La fuerza laboral del futuro coloca a la «fuerza laboral alternativa», es decir, los freelancers, como una fuerza laboral en ascenso.