



SALARIO y motivación

¿Por qué se producen tantas equivocaciones en la creación de escalas de remuneración de comerciales y vendedores?

A continuación abordamos cómo motivar a estos profesionales a través del modelo salarial 3R: remunerar, recompensar y reconocer.

David Cuadrado i Salido, Socio Director de VIVENTIA

AUTOR: CUADRADO I SALIDO, David

TÍTULO: Salario y motivación

FUENTE:
"MK Marketing+Ventas", N° 213
Mayo de 2006. Pág. 20

DESCRIPTORES:

- Comerciales
- Motivación
- Remuneración
- Salario

RESUMEN:

El salario no es el único factor determinante como elemento de motivación. En este sentido, el autor plantea un sistema de remuneración de vendedores basado en el modelo salarial de 3R, es decir, remuneración, que es el salario dado por la organización por el hecho de trabajar en ella; recompensa, consistente en el salario ligado a un objetivo histórico; y reconocimiento: el salario ligado a unos logros creados *ex profeso*. De la aplicación correcta y del equilibrio de estos factores resultará un sistema motivador y equitativo.

Vamos a decirlo ya claramente: el salario no motiva. Si quieren lo vuelvo a repetir más alto: ¡EL SALARIO NO MOTIVA!

No conozco ninguna empresa, ningún entorno organizacional en el que, sólo por dinero, los trabajadores se sientan auténticamente comprometidos, confíen en la visión, trasladen al rendimiento sus capacidades de forma completa...

En cambio, podría mostrar cientos de ejemplos (¿todos?) donde el salario se convierte en un problema de motivación, más alto cuanto mayor sea la banda salarial que disfrutaran los empleados.

La fe en la visión compartida, el compromiso auténtico hacia un objetivo común, la lucha a partir de un deseo o un reto aceptado son los mayores predictores de motivación existentes en el entorno empresarial.

Y éstos son, sin duda, los aspectos no tangibles de la retribución, los que dependen de la fe en los dirigentes, de los compromisos creados a partir de encuentros, charlas, conversaciones... aparentemente los que menos coste tienen para la organización.

¿Por qué entonces nos equivocamos tanto en la creación de escalas de remuneración a nuestros comerciales y vendedores?

Primero, porque nos olvidamos de la lección que ya Herzberg nos enseñó: lo contrario de motivar no es desmotivar, es no motivar. Desmotivar es otra cosa y, tiene su propio contrario, no desmotivar. A los factores desmotivantes los llamó "higiénicos" y, entre ellos, incluyó el salario como todos los estudios no dejan de demostrar.

No es una perogrullada: el salario mal concebido desmotiva. Un salario insuficiente, poco ligado a los objetivos y al rendimiento, desmotiva a los trabajadores que tienen que sufrirlo. Un salario correcto, en cambio, no desmotiva, no se convierte en objeto de fricciones y problemas en la organización.

Un salario en la banda alta de la organización, por encima del 75 por 100 de la media del sector (dentro del 25 por 100 de los que más dinero ganan) puede suponer un empuje motivacional a corto plazo. Pero muy a corto plazo ya que, de inmediato, nos olvidaremos de la situación de privilegio y lo encontraremos tan normal que una ligera variación del mismo puede ayudar a crear más problemas de los que pretendía evitar.

Es terrible cuando los comerciales no saben hasta el final de la campaña de cuánto dinero se compone su variable

Y, normalmente, un fijo muy alto se vuelve en una obligación de la empresa sin relación alguna con el rendimiento. O un variable muy ligado a un resultado esperado se convierte en un fijo mental con todo lo que ello comporta: no se gana por merecimiento sino que se pierde cuando la empresa no pone unos objetivos realistas. Curiosamente, cuanto mayor sea este variable "fijo", mayores problemas ocasiona cuando no se consigue.

Este artículo no es para aprender a construir escalas salariales basadas en parámetros objetivos. Para eso ya existen suficientes libros y artículos (les recomiendo "*Más allá del vil salario*", de Jordi Costa en Granica), sino para ayudar a reflexionar sobre un modelo que realmente motive a la organización: el modelo salarial de 3R: remunerar, recompensar y reconocer.

1. **Remuneración (R1)** es el salario dado por la organización por el hecho de trabajar en ella. No está ligado a un desempeño excepcional o a un variable. Normalmente se entiende como un fijo, pero también puede tener la forma de un variable a fi-

Apunte de la realidad

Comerciales desmotivados

La empresa es del sector textil, pero podría ser de cualquier otro. Los comerciales habían sido, tradicionalmente, muy bien tratados. Tanto que sus niveles salariales, ligados casi en exclusiva a un altísimo variable, estaban muy por encima de la media del sector (y qué decir de su propia empresa). Cuando, debido a una reestructuración global de ésta, se redujo el nivel de variable para adecuarlo a la realidad de la organización, aun cuando seguía siendo muy alto, la desmotivación que produjo fue tal que algunos vendedores optaron por marcharse (incluso ganando menos) y los que quedaron siguieron mostrando problemas de motivación durante varias campañas más.

Un salario insuficiente, poco ligado a los objetivos y al rendimiento, desmotiva a los trabajadores que tienen que sufrirlo

nal de año (ligado a un reparto de beneficios anuales) o a beneficios sociales que disponen todos los trabajadores.

2. **Recompensa (R2)** es el salario ligado a un objetivo histórico (ventas, resultados del puesto, ranking de ventas). Normalmente, toma la forma de un variable que se vincula a la consecución de esos objetivos en función de una escala de superación, discreta (cada objetivo se calcula de forma individual) o acumulada (se produce la suma de todos los objetivos).

3. **Reconocimiento (R3)** será el salario ligado a logros creados *ex profeso* y, por tanto, no histórico. Usualmente, es un variable para reconocer la consecución de un desarrollo excelente más allá de lo que se esperaba en el puesto. A veces se concede de forma discrecional (por ejemplo, cuando se liga a un sistema de competencias y toma la forma de entrevista de desarrollo profesional). Cuando tiene formato de beneficios sociales, éstos se relacionan normalmente a una promoción y son los únicos en los que de verdad tiene sentido hablar de reconocimiento no monetario.

Aquello que de verdad motiva es el reconocimiento o, como mínimo, el equilibrio entre las 3R. La línea que los separa es delgada pero debemos saber trabajar con ella. A continuación se muestran algunas directrices para conseguirlo y varios ejemplos de su funcionamiento.

Apunte de la realidad

Un ejemplo de 3R

La empresa se dedica a la comercialización de productos de alimentación para el sector de Hostelería, Restauración y Cafeterías (HORECA) y cuenta con un buen sistema basado en las 3R:

- R1: un fijo correcto pero bajo + un porcentaje por cada venta realizada.
- R2: un porcentaje en función de objetivos globales anuales divididos en varias categorías. Una formación tradicional para conseguir ventas.
- R3: unos objetivos discretos puestos por marketing por diferentes conceptos: el mejor lanzamiento, la venta de paquetes cerrados de productos, obtener información clave... Formación de alto impacto y muy motivacional. Una carrera profesional ligada a resultados objetivos.

Bastante más difícil de controlar que el tradicional, pero, sin duda, mucho más motivador.

El sistema de remuneración actual cuenta ya con más de dos siglos de antigüedad y ha tenido, hasta la fecha, pocas variaciones.

Básicamente sigue dos sistemas:

- O pagamos un fijo más o menos decente (remuneración R1) con beneficios sociales (sistema social europeo).
- O seguimos un sistema *taylorista*, en el que pagamos por rendimiento conseguido (orientación más angloamericana basada en R2).

Pero esa dicotomía de retribución fija, o variable (monetaria o en especie), no ayuda cuando lo que queremos es motivar a nuestros equipos comerciales.

Todavía es mucho peor cuando los comerciales no saben hasta el final de la cam-

Antiguo paradigma de compensación	Nuevo paradigma de compensación
<ul style="list-style-type: none"> • Estática • Basada en exclusiva en una remuneración fija • Compensación únicamente económica • Rigidez en la prestación del trabajo • Aislada del resto de políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Equilibrio entre retribución fija y variable • Compensación económica y no económica • Flexibilidad en la prestación del trabajo • Interacción con las demás políticas

En un sistema motivador todo el mundo conoce en dónde se sitúa en la consecución de objetivos

pañía de cuánto dinero se compone su variable. Cualquier sistema que quiera ser razonablemente motivador debe ser claro y abierto para que todo el mundo conozca donde se sitúa en la consecución de los objetivos y dar oportunidades para adaptar el rendimiento.

Por consiguiente, como señala Jordi Costa, es necesario superar ese antiguo paradigma de remuneración y acceder a uno nuevo.

Insisto, aunque este artículo no trata de los aspectos intrínsecos del salario, estos últimos se corresponden más con lo que denominamos R3 que con las otras retribuciones. Algunos de esos aspectos podrían ser, sin ser excluyentes:

- Alcanzar un determinado puesto de prestigio.
- Trabajar en una empresa reconocida socialmente, o de gran prestigio en su entorno, o socialmente responsable.
- Trabajar en un entorno familiar o que facilita la conciliación vida familiar-trabajo.
- Formar parte de una empresa ideológicamente afín a nuestra propia ideología.
- Sentirse útil dentro de una organización a pesar de condicionantes como: la edad, la formación académica, la extracción social...
- El propio trabajo en sí: el interés del mismo dentro de la organización y la sociedad.

Ejemplo de 3R

- R1: retribuir según convenio o mercado.
- R2: retribuir según objetivos.
- R3: retribuir según beneficios aportados a la organización.

Dentro del modelo de 3R, se plantean algunas cuestiones claves en el estudio de la retribución:

- Una R1 muy alta, por sí misma, no motiva y en cambio puede convertirse en fuente de conflicto.
- Entregar beneficios sociales como R2, pero ofrecerlos a todo el mundo sin ninguna política de logro bien establecida, se convierte en R1 con lo que deja de ser motivadora.
- Entregar beneficios sociales en función del valor aportado en la organización y sobre los que se tenga que luchar de forma periódica, aporta mucho más factor motivacional y puede convertirse en R3.
- La retribución en especie y la no tangible siempre será R2 o R3.
- Una R1 justa + una R2 basada en criterios SMART, (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time) conocida por todos de forma trimestral o semestral + una R3 de reconocimiento por aportación de valor es una buena fórmula de trabajo para empezar.

Definamos cómo establecer algunos parámetros de cada uno de ellos:

1. La R1 debe establecerse a partir de criterios de **equidad interna**, que se consigue a través de un análisis de puestos de trabajo valorando en puntos la aportación de cada uno de ellos a la organización. A veces se menosprecia la importancia de esta evaluación en aras de una mayor valoración personal subjetiva.

2. La **equidad externa** se consigue valorando la posición de la empresa en percentil con el resto de empresas de su sector. Una división tradicional es posicionarnos en cuartiles: estar en el primer cuartil representa que formamos

Retribución en especie

Hay que recordar que la retribución en especie no puede superar el 30 por 100 del salario total. Y que, incluso, esa retribución puede ser de cualquiera de las 3R antes citadas:

- Todos cuentan con el mismo coche: R1
- Cada uno tiene un coche según su nivel de, por ejemplo, ventas: R2
- Cada persona que tenga coche de empresa, puede acceder a quedárselo en condiciones muy ventajosas si se mantiene fiel a ella durante un período pactado de tiempo: R3

parte del 25 por 100 de empresas en la banda baja de retribución; el segundo cuartil, que estamos entre el 26 y el 50 por 100 de la banda retributiva; el tercer cuartil, que estamos entre el 51 y el 75 por 100; por último, estar en el cuarto cuartil, donde a todos nos gustaría, significa que formamos parte del 25 por 100 de la banda superior de remuneración.



STOCK PHOTOS

La dicotomía de retribución fija o variable no ayuda cuando lo que queremos de verdad es motivar a nuestros equipos comerciales.

3. La valoración de la contribución del trabajador a la organización se suele determinar por entrevistas personales con su superior a final del período evaluativo (final de año o semestre). Pero este concepto se mueve en la banda entre R1 y R2.

El cálculo de la R2 se ha hecho tradicionalmente en función de conceptos como:

- ❖ Bonus por rendimiento
- ❖ Comisiones por venta
- ❖ Primas por actividad

Los tres conceptos se pueden retribuir tanto a escala individual, como grupal u organizacional. Una sabia combinación entre los tres nos ayudará a consolidar el factor motivacional que estamos buscando con esta política retributiva.

Otros conceptos a tener en cuenta en la R2 son: la participación en beneficios o *profit sharing*, *stocks options* y demás fórmulas de facilitar el acceso de los colaboradores al reparto de la riqueza empresarial.

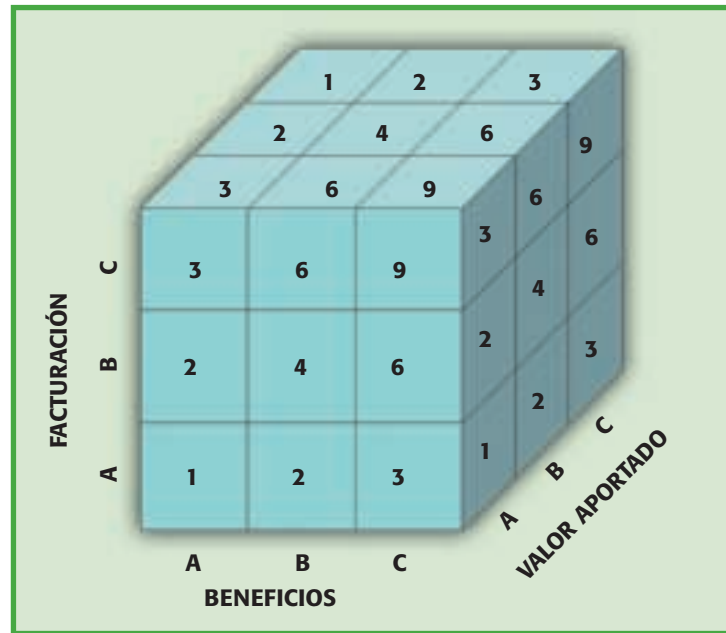
Y, por último, ya hemos hablado de lo que significa R3: reconocimiento, pero veamos algunos ejemplos significativos:

Ejemplos de R3

- R3 es reconocer un trabajo ejecutado en un nivel superior al esperado: con un reconocimiento público, con un sobre con dinero, con una comida en un sitio espectacular, con una invitación a un acto lúdico para el ejecutante y su cónyuge, con una mención honorífica...
- R3 es otorgar, a quien ha aportado valor a la empresa de forma voluntaria, una retribución en especie.
- R3 es hacer partícipe de una parte de los beneficios obtenidos a raíz de una acción que ha ayudado a mejorar el retorno de la inversión (ROI).

En definitiva, R3 es un premio a una tarea excelente, una labor no esperada, un desempeño por encima de lo normal... que se otorga de forma individualizada, temporalmente localizada y sin relación con la remuneración, la recompensa ni el futuro.

Un buen resumen de lo dicho hasta ahora sería el cuadro salarial de la derecha. En el eje vertical nos encontramos la facturación de la empresa dividida en 3 bloques. Cada bloque puntúa un 1 por 100 de bonus salarial (o a elegir por la empresa) en función de los objetivos expuestos. Sería la R1 en su variable. En el eje horizontal nos encontramos con los beneficios (*Profit sales*, ROI, etc.) divididos igualmente en 3 intervalos que también puntúan un 1 por 100 cada uno adicionalmente; sería la R2. En el eje diagonal nos encontramos, por fin, con el valor aportado por cada uno de nosotros con respecto a la obtención de los otros dos ejes; corresponde a la R3. La suma de cada uno de ellos, obtenida directamente por cada vendedor de forma abierta, determina el montante final de su variable anual. Tan fácil como saber sumar. Más motivador que no saber por qué me pagan lo que me pagan. ¿No creen?



Para saber más:

- COSTA, Jordi: *“Más allá del vil salario”*. Ed. Granica.
- NELSON, Bob: *“Mil y una forma de motivar a los empleados”*. Gestión 2.000.
- DELGADO, Carlos y PIN, José Ramón: *“Págueme como yo quiero”*. Mc Graw Hill. ●