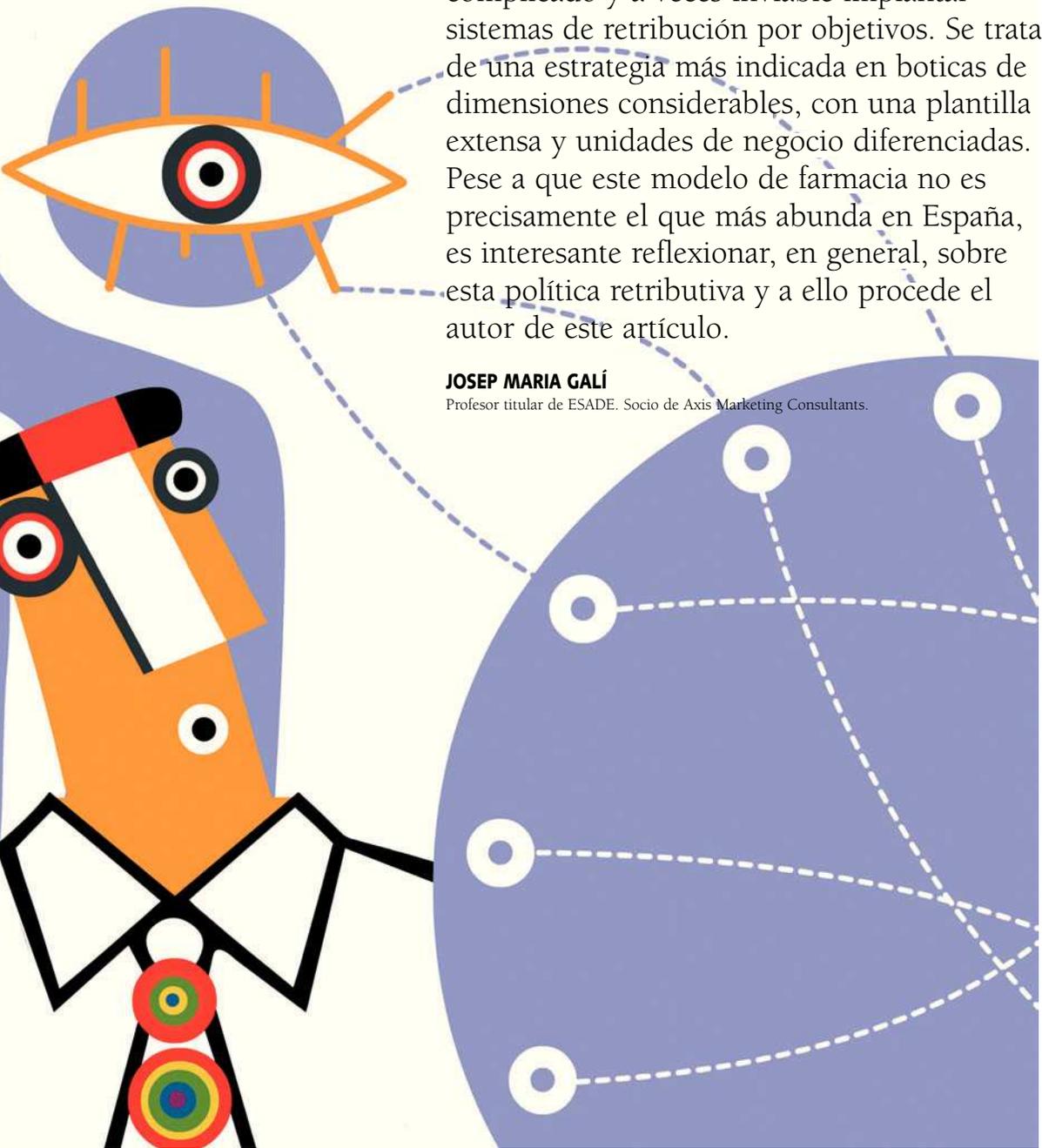


## Retribución por objetivos



En las oficinas de farmacia pequeñas resulta complicado y a veces inviable implantar sistemas de retribución por objetivos. Se trata de una estrategia más indicada en boticas de dimensiones considerables, con una plantilla extensa y unidades de negocio diferenciadas. Pese a que este modelo de farmacia no es precisamente el que más abunda en España, es interesante reflexionar, en general, sobre esta política retributiva y a ello procede el autor de este artículo.

**JOSEP MARIA GALÍ**

Profesor titular de ESADE. Socio de Axis Marketing Consultants.

## No todas las tareas que se realizan en una empresa son susceptibles de ser cuantificadas. O si pueden ser cuantificadas, a veces son difícilmente mesurables o medirlas cuesta un esfuerzo muy importante y tiene grandes costes

La retribución por objetivos es una cuestión compleja donde las haya. Cada vez son más los ejecutivos que solucionan teóricamente todos los retos en materia de retribución recurriendo a la frase-panacea: «Esto lo pagaremos por objetivos», pero a la hora de concretar, pocos son capaces de implementar con éxito un sistema que funcione. La teoría parece buena: se basa en premisas muy razonables, lógicas, impecables, según se mire. «Si usted llega a cumplir determinados objetivos, tendrá derecho a determinado nivel de retribución. Si no los cumple, se queda con menos (o, según las circunstancias, con nada)», podemos añadir. Este enfoque hace las delicias de los psicólogos conductistas, de los directivos conductistas y de todos aquellos que creen que la conducta humana se puede condicionar por estímulos externos, entre ellos la remuneración. Sin embargo, el establecimiento de sistemas de retribución por objetivos choca en la realidad con múltiples problemas de tipo práctico, que no son, en el fondo, más que problemas de fragilidad de la teoría que sustenta la retribución por objetivos. Recuerdo el caso de una empresa del sector editorial en el que los directivos se estrellaban una y otra vez contra un sistema de retribución por objetivos de los comerciales que vendían publicidad. Aprendí con esta empresa que la única manera de crear un buen sistema de retribución de esta naturaleza pasa por reconocer estas lagunas conceptuales. Vamos a intentar desvelarlas a continuación.

### Objetivos claros

La retribución por objetivos supone que la empresa tiene objetivos claros y

cuantificables. Parece de perogrullo, pero no lo es. No todas las empresas funcionan por objetivos claros y cuantificables. Muchas funcionan por lo podríamos denominar «mínimos aceptables»: mientras no «bajemos de tanto», o mientras «no perdamos más de tanto» nos consideraremos satisfechos. También es habitual pensar que «si hacemos algo más que el año pasado, ya vamos bien». Esta constatación no es una crítica fácil de académico que habla desde su cátedra. ¡A ver quién es el listo que define objetivos claros, cuantificables, contrastables a final de año en el entorno socioeconómico actual, en el que un resfriado en el Euribor provoca una neumonía en algunos sectores! Lo que ocurre a veces es bien curioso: los directores generales se hacen una composición de «mínimos aceptables», y de cara a sus directivos, principalmente a los comerciales, hacen grandes declaraciones de objetivos y de planes cuantificados para intentar que el agua no suba más de lo previsto y les inunde los bajos de su posicionamiento particular. Este hecho es perfectamente humano, muy comprensible y hasta inevitable en el entorno actual, pero el problema es que planteamientos de retribución por objetivos en este entorno vienen lastrados por un entorno imprevisible, y al final del período, se suelen dar de bruces con la dura realidad.

### Cuantificación

No todas las tareas que se realizan en una empresa son susceptibles de ser cuantificadas. O si pueden ser cuantificadas, a veces son difícilmente mesurables o medirlas cuesta un esfuerzo

muy importante y tiene grandes costes. Por ejemplo, en un comercio es fundamental tener el local limpio y ordenado. ¿Cómo medimos este objetivo? O es fundamental atender a los clientes con profesionalidad y empatía. ¿Cómo medimos esta conducta? La respuesta racional es que si tiene la tienda está limpia y ordenada y el personal trata a los clientes con profesionalidad y empatía, tendrá que vender más, con lo cual la conclusión es fácil: la retribución se indexa a las ventas. Y con la Iglesia hemos topado, querido lector: aquí está el problema de fondo.

### Fines y medios

Hay objetivos instrumentales y objetivos finales. Los instrumentales son las maneras correctas de comportarse para intentar conseguir los objetivos finales. Los finales son los resultados, lo que queda al final. El problema que nos planteamos es el siguiente: si la persona desarrolla todos los comportamientos que de ella se esperan y no logra los resultados, ¿qué hacer: dejarla sin el variable o dárselo igualmente (que es lo que se hace muchas veces)? Si la dejamos sin variable cometemos una injusticia, y si se lo damos igualmente... para este viaje no eran necesarias estas alforjas y, además, creamos una sensación de discrecionalidad y de paternalismo directivo poco beneficiosa. Cuántas veces he oído a empleados decir «...y no sé si me pagarán los objetivos...», como si de que les tocara la lotería se tratase. Los buenos sistemas de incentivos y de retribución variable compaginan la retribución de objetivos finales con la retribución de objetivos instrumentales. Por ejemplo: se

## Consejos prácticos

Algunas consideraciones prácticas pueden ayudar a construir un sistema de remuneración que funcione y que no requiera estos ajustes de última hora que se han mencionado:

- Asegurar unos mínimos razonables por una buena realización de las tareas asignadas. Estos mínimos razonables deben ser suficientes para que el empleado pueda considerar que lo que se añade de variable es realmente una variable por consecución de objetivos y no una manera mal encubierta de quitarse costes fijos de encima. Esta política legitima al empleador para pedir al empleado que arrime el hombro un poco más de lo necesario en casos de necesidad.
- Asignar variables en función de objetivos cuantificables y considerar en su obtención no solamente el resultado, sino también el desempeño de algunas de las tareas que la empresa considera convenientes para la consecución de los objetivos.
- Considerar un tercer tramo de «premio» para el caso de que la persona sobrepase los objetivos fijados y no se guarde reservas para el año siguiente. Este «premio» puede modularse en función de las necesidades de adelantar facturación o retrasarla.
- Discutir las variables con las personas afectadas para que puedan dar su visión. En la farmacia, el titular puede conocer bastante a fondo los entresijos y limitaciones del entorno que afectan a los resultados más allá de la labor del interesado, pero puede escapársele algún detalle, por lo que conviene dedicar tiempo y paciencia a hablar con cada uno de los colaboradores.

En definitiva, montar un buen sistema de retribución por objetivos no es tarea fácil. Los que suelen funcionar a largo plazo son los que alinean los objetivos de la empresa con los de los colaboradores. Y conocer los determinantes de su conducta es un paso imprescindible para que el sistema funcione.

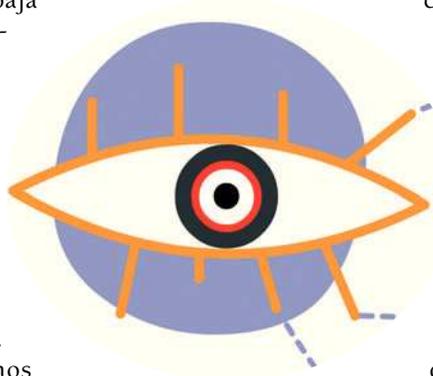
**Los buenos sistemas de incentivos y de retribución variable compaginan la retribución de objetivos finales con la retribución de objetivos instrumentales.**

puede retribuir por visitas realizadas y por ventas logradas en las visitas realizadas. Si lo hacemos, además nos obligamos a hacer un seguimiento de la actividad diaria de los comerciales, lo cual siempre es positivo.

### Pluralidad de factores

El problema es siempre el mismo: la consecución de objetivos no depende solamente de las acciones de la per-

sona que trabaja persiguiéndolos, sino de multitud de factores que escapan a su control. En el campo comercial, el tema se complica con otro factor. Lo explicaremos



con un símil otoñal: una competición a la búsqueda de setas. Los trozos de bosque que se asignan a cada participante para que llene el cesto de setas nunca son iguales para todos los participantes. A uno le toca un bosque frondoso encarado al norte y a otro, el lado que da a la carretera, que además da al sur, es más seco, lo pisa más gente... y para colmo, al tener menos potencial, le han asignado un trozo más grande, con lo que se ve obligado a caminar más que su contrincante. Hay maneras de reducir estas diferencias, a través del cálculo de potenciales y la rezonificación, pero la realidad muestra que a veces es imposible repartir terrenos de juego igual o similar. En estos casos, a los factores de entorno general se añaden factores de entorno específico que afectan de forma distinta a cada uno de los colaboradores.

### Motivación

De lo dicho hasta ahora cabría inferir que es mejor olvidarse de los sistemas de retribución por objetivos. Pues no. Un rotundo no. Un sistema bien diseñado es un arma poderosa de motivación. Muchas personas, en las empresas, y sobre todo en el ámbito comercial, tienen un motor motivacional muy relacionado con la retribución. De hecho, muchos responsables comerciales razonan de la siguiente manera: «Vivir de la forma que me he montado cuesta tanto al año. Con tanto, paso, con tanto más, me pego unas vacaciones excepcionales, y si tengo un año magnífico, mejor me guardo facturación para el año que viene, por si las moscas o las tormentas tropicales». Si el directivo

conoce bien este razonamiento psicológico, le es fácil construir un sistema que le motive para conseguir los mínimos a los que él se ha comprometido sin caer en sistemas absurdos que requieren correcciones discrecionales de último minuto. □