

Programa especialista en dirección comercial y ventas



LLUÍS NAVARRO BAQUERO. *Presidente de la consultora Navarro Consultores. Es Licenciado en Derecho y Master en Dirección General por el IESE. Miembro del claustro de profesores de la cámara de comercio.*

Sistema remunerativo eficaz

En el artículo, explicamos que los directivos deben dejar de utilizar la retribución como un fin en sí mismo, para empezar a utilizarla como un medio para atraer, dirigir y fidelizar a los trabajadores, haciendo que éstos estén más motivados y comprometidos; lo cual, a su vez, conllevará una ventaja competitiva e imitable para la empresa.

Para ello, los directivos tendrán que diseñar sistemas retributivos que combinen retribución fija, retribución variable y retribución en especie, puesto que cada una de ellas consigue objetivos diferentes.

La retribución como un medio y no como un fin

Según el Estatuto de los Trabajadores, la remuneración es el total de percepciones económicas, en dinero o en especie, que percibe un colaborador por la prestación de los servicios laborales por cuenta ajena.

Una parte importante de empresarios y directivos de PYMES tiene este concepto transaccional de la remuneración, por lo que es algo a lo que están obligados y ya está.

Por ello, la práctica habitual en las PYMES es que la remuneración es una cantidad fija de dinero que marca el convenio correspondiente, la empresa contratante o el acuerdo bilateral entre empresa y trabajador.

No obstante, un directivo no sólo necesita, como dice el Estatuto, que el trabajador “preste sus servicios laborales”, también necesita que:

- Esté concentrado en lo que hace, no esté preocupado por llegar a final de mes.
- Piense en la manera de hacer su trabajo de manera más productiva y rentable para la empresa.
- Se sienta comprometido con lo que hace y con la empresa.
- Ofrezca una imagen positiva de la empresa al mercado, en general, y al cliente, en particular.
- Oriente sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

... y eso no se consigue sólo con un salario fijo.

Una cantidad fija de dinero es un elemento necesario en el paquete retributivo, pero no suficiente para garantizar la motivación, la implicación y la fidelización de un empleado que toda empresa, que quiera diferenciarse y sobrevivir en el mercado, necesita.

Consideramos que utilizar la remuneración simplemente para “comprar” el tiempo del trabajador implica estar infrautilizando la remuneración, ya que ésta, además de suponer una transacción entre empresa y trabajador (eso es innegable), puede convertirse en una potente herramienta para gestionar y dirigir su empresa de manera más rentable y productiva.

Los componentes de un sistema retributivo eficaz

Los sistemas retributivos más eficaces son aquellos que están integrados por las siguientes partidas, ya que cada una de ellas logra cosas diferentes:

Remuneración fija

La remuneración fija es la cantidad de dinero que un trabajador recibe en función del puesto que ocupa, sus responsabilidades y funciones. Persigue recompensar la prestación profesional del trabajador, ofreciéndole seguridad y estabilidad.

Remuneración variable

La remuneración variable es una cantidad de dinero que el colaborador tiene la posibilidad de recibir si obtiene unos determinados resultados, demuestra ciertas actitudes o lleva a cabo algunos comportamientos necesarios para el excelente desempeño de su trabajo.

Mientras que la retribución fija estimula el cumplimiento estricto de las obligaciones de cada puesto de trabajo, la variable debe fomentar un desempeño excelente acorde a la estrategia

de la empresa, y reconocer las aportaciones individuales y colectivas a la consecución de los objetivos de la empresa.

Esta parte de la retribución es variable porque varía en función de lo nombrado anteriormente; y debe tener un carácter variador para conseguir que al colaborador le interese y haga lo que a la empresa le interesa.

Remuneración en especie

En realidad, la remuneración en especie no es una tercera partida de la remuneración, sino que parte de la remuneración fija y/o parte de la remuneración variable puede materializarse “en especie” en lugar de “en dinero”, si la empresa y el trabajador así lo acuerdan (aunque la retribución en especie nunca podrá suponer más del 30% del valor económico total del paquete retributivo).

Se considera retribución en especie la utilización, el consumo o la obtención para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal del mercado, aunque no supongan un gasto real para la empresa que los concede.

Pasos para diseñar un sistema retributivo eficaz

1º. Diagnóstico de la situación retributiva de la empresa.

No es posible, ni legal, ni funcional, romper de manera tajante un sistema retributivo vigente para implantar uno nuevo.

Por ello, es más que conveniente realizar un diagnóstico de la situación retributiva de la empresa para prever las facilidades y las dificultades que nos podemos encontrar a la hora de aplicar un sistema retributivo diferente al actual. Este diagnóstico consiste en:

- Evaluar la flexibilidad del sistema actual: cuáles son los márgenes de maniobra, identificar conceptos que se pueden modificar unilateralmente por la empresa, conceptos que se pueden modificar con negociación individual, conceptos modificables por negociación colectiva y conceptos no modificables.
- Identificar por qué está pagando la empresa, qué componentes tiene el sistema retributivo, qué variables influyen en la retribución de las personas.
- Valorar la equidad interna (equilibrio entre lo que reciben los diferentes puestos de trabajo en función de las responsabilidades y funciones que

desempeñan) y la competitividad externa del sistema retributivo (si los salarios que paga la empresa son similares o no a los que pagan empresas parecidas).

2º. Fijación del valor económico total de la retribución de cada puesto de trabajo.

Hay que procurar que **el valor que se fije para cada puesto de trabajo sea justo, equitativo con respecto a los demás puestos y competitivo en el mercado laboral.**

Para ello, lo ideal es encontrar una combinación de criterios externos (convenio colectivo y estudios de remuneración) y criterios internos (valoración de los puestos de trabajo).

3º. Determinación de la composición del paquete retributivo para cada puesto de trabajo.

Una vez establecido el valor económico total de cada puesto de trabajo, el siguiente paso es decidir en qué partidas se va a distribuir dicho valor.

No es estrictamente necesario que los paquetes retributivos de todos los puestos de trabajo tengan la misma estructura, todo dependerá de los efectos que el empresario quiera generar en los trabajadores a través de la retribución. Por ejemplo, el puesto de trabajo A puede tener remuneración fija más variable; mientras que el puesto de trabajo B tenga remuneración fija, más variable, más remuneración en especie.

Una de las cuestiones más delicadas del diseño del sistema se da en este paso, es encontrar la manera de salvar las posibles dificultades detectadas en el diagnóstico para convertir el actual sistema retributivo en el nuevo sistema retributivo.

4º. Establecimiento de los criterios para acceder a la retribución variable en caso de contemplarla en el sistema remunerativo.

Aunque la retribución variable puede materializarse de muchas formas, proponemos la retribución variable ligada al cumplimiento de objetivos, es decir, premios económicos por cumplimiento de objetivos; por ser la más factible de aplicar en las PYMES y por los efectos de compromiso y participación que implica por parte de los trabajadores.

Consiste en ofrecer al trabajador la posibilidad de cobrar la cantidad de retribución variable que se haya estipulado en el paso 3, siempre y cuando alcance los objetivos que le haya marcado la dirección.

La clave del éxito de la retribución variable está en que los objetivos que se fijen cumplan los siguientes requisitos:

- **Coherentes con los objetivos estratégicos** de la empresa, con su Visión y con su Misión.

- **Concretos:** para su mejor comprensión y asimilación, y para evitar malentendidos entre dirección y colaborador.
- **Medibles:** es preciso que la cuantificación y medición de los objetivos sea sencilla con la finalidad de hacerlos más tangibles al trabajador y de reducir los costes de evaluación de la empresa.
- **Con plazo:** es importante establecer plazos y vencimientos de los objetivos propuestos, lo que permitirá al colaborador organizar su trabajo de acuerdo con dicho intervalo temporal.
- **Concordantes:** deben corresponderse con las responsabilidades del puesto de trabajo del colaborador, de forma que esté bajo su control poder conseguirlos.
- **Ambiciosos:** los objetivos deben tener la importancia suficiente para motivar e implicar al trabajador en su consecución.
- **Realistas:** la fijación de objetivos utópicos, que están evidentemente fuera del alcance del colaborador, eliminará en gran medida los efectos que se persiguen con la retribución variable.
- **Revisables en ambos sentidos:** con el fin de poder adaptarlos a posibles cambios en el entorno específico (interno) o general (externo) de la empresa.
- **Asumidos por el colaborador:** el directivo debe convencer al trabajador de que podrá alcanzar los objetivos porque tiene la capacidad y los recursos necesarios para ello.

De manera exclusiva o complementaria a los premios por cumplimiento de objetivos, la retribución variable también puede materializarse en premios económicos que el trabajador recibe en la medida en que la empresa alcanza unos determinados resultados en un periodo previamente establecido.

Así se cumple con la doble finalidad de la retribución variable:

- Motivar al trabajador para que su actividad contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Variabilizar los costes salariales.