



Diseño y propuesta de un sistema de retribución variable en una empresa del sector conservero

por Sara Mijares García

Se ha elaborado un estudio real en una empresa del sector conservero ubicada en la Comunidad Autónoma de Galicia (España) basado en el análisis, diseño y propuesta de aplicación de un sistema de retribución variable.

Cabe destacar que parte de la plantilla es indefinida y depende directamente de dicha empresa, mientras que otra parte es gestionada por una ETT.

La razón principal de la elaboración de esta reflexión es que en varias ocasiones se ha detectado que el hecho de que a un trabajador o trabajadora se le transforme el contrato en indefinido provoca en él o ella desmotivación, cuando debería ser al contrario, pues mejoran enormemente tanto sus condiciones laborales como personales.

Existen múltiples definiciones de retribución, pero de forma general puede definirse como todo tipo de recompensas, tanto monetarias como no monetarias, que reciben los empleados a cambio de su trabajo.

Este artículo se centrará en la parte variable de la retribución, parte que recibe el trabajador y cuya cuantía está condicionada por determinadas circunstancias. La retribución variable es positiva tanto para la empresa como para el trabajador. Para la empresa porque influye positivamente en la consecución de los objetivos, favorece la competitividad de la misma en el mercado y mejora el desempeño de sus empleados. Y para el trabajador porque supone un claro incentivo para él, como complemento a su salario, vinculado al esfuerzo para la consecución de ciertos objetivos.

La retribución variable puede ser un instrumento adecuado para que el trabajador compruebe la importancia que tiene su esfuerzo a la hora de alcanzar los objetivos fijados, ya sean individuales u organizacionales. A través de ella, la organización puede reconocer su buen trabajo premiando tanto su esfuerzo individual como el grupal.

Este concepto está estrechamente ligado a la motivación y a la satisfacción laboral: a la motivación porque el trabajador, a medida que note la estrecha correlación que hay entre esfuerzo y recompensa, se sentirá motivado para trabajar eficientemente y conseguir los incentivos que justamente merezca. El beneficio más importante que aporta la motivación es el compromiso de los empleados con la empresa. Por otra parte se dice que está estrechamente ligado a la satisfacción porque los trabajadores que más se esfuerzan se sentirán reconocidos por la empresa, siendo conscientes de la importancia que su esfuerzo tiene para la misma.

Para la realización del estudio es importante explicar cómo se calcula el rendimiento de cada trabajador, para así poder atribuir un tipo u otro de retribución variable en función del esfuerzo de cada uno.

Existen dos tipos de rendimiento, por un lado está el rendimiento del producto, es decir, la cantidad de producto apto para envasar. Para facilitar su cálculo existen unas tablas orientativas. Por otro

lado, existe el rendimiento del trabajador, que consiste en la cantidad de producto neto que es capaz de separar del producto bruto en un período de tiempo determinado. Igualmente existen unas tablas orientativas elaboradas por la empresa para facilitar su cálculo. Cabe destacar que el rendimiento óptimo del trabajador está determinado por causas externas e internas, por lo que es probable que en ocasiones el resultado no se corresponda exactamente con el esfuerzo realizado por él.

A la hora de elaborar un sistema de retribución variable existen ciertos factores clave que hay que tener en cuenta, en primer lugar debe ser coherente en cuanto a cantidades y objetivos; en segundo lugar, sencillo y fácil de entender a todos los niveles de la organización; y por último, debe ser equitativo tanto externa como internamente. Si alguno de estos cuatro factores falla, lo más probable es que el sistema entero también lo haga.

Este sistema de retribución variable se ha elaborado en base a un sistema de puntos. La relación entre el rendimiento laboral, los niveles de rendimiento exigidos por la empresa y los puntos de recompensa se expresa de la siguiente manera:

Rendimiento personal	120%	110%	100%	90%	85%	80%	75%	70%	<70%
Nivel	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Puntos Individuales	40	30	20	15	10	5	3	2	-
€/mes	40%	30%	20%	15%	10%	5%	3%	2%	-
PMP	1	1	1	1					
Días libres	3	2	1						
Puntos de Equipo	40	30	20	15	10	5	3	2	-
€/mes	40%	30%	20%	15%	10%	5%	3%	2%	-

Nota. El anclaje del 80% es el estimado por los supervisores como indicador de rendimiento mínimo aceptable. PMP= Pack mensual de productos.

Los puntos se obtienen a partir de los registros mensuales, de cada trimestre, en rendimiento laboral en la línea de procesado y se liquidan mensualmente en el trimestre siguiente. Los puntos a liquidar resultan de la media de los puntos de los tres meses del trimestre correspondiente; esa puntuación promedio indica el porcentaje sobre el salario base mensual que se percibirá en cada uno de los meses del siguiente trimestre.

Ejemplo: un operario tiene un salario base mensual de 600,00 €; su nivel de rendimiento mensual en el pasado trimestre ha sido 6, 6 y 5, respectivamente; le corresponden 15, 15 y 10 puntos de recompensa. A continuación se procede a hallar la media aritmética y resulta en 13.33 puntos; esta cifra indica el porcentaje sobre el salario base mensual que el operario verá incrementada en su nómina mensual durante los tres meses siguientes, y en concepto de incentivo variable; en este caso, la cantidad sería 79,98 € (600€ x 13.33/100), cantidad que se incluiría en su nómina mensual a lo largo del trimestre siguiente, tras el cual se procedería a actualizar ese incentivo.

Existe además una liquidación individual no dineraria asociada a la superación de ciertos niveles de producción; uno de ellos es la obtención de un lote de productos de la empresa (PMP, Pack Mensual por Premio) y se recibe cada mes si se ha conseguido al menos una media de 15 puntos en el trimestre anterior.

Un tercer incentivo es la acumulación de días libres extra, 1 día libre por cada mes que alcance una puntuación de 20 puntos; 2 días por cada mes que alcance 30 puntos, y 3 días por cada mes que alcance 40 puntos. Todos los días libres extra obtenidos deberán ser liquidados antes de la finalización del año siguiente.

Por último, otro tipo de incentivo es el denominado “Incentivo de Equipo”. Su liquidación es similar a la de los puntos individuales, resulta de la media de los puntos de los tres meses del trimestre correspondiente; esa puntuación promedio indica el porcentaje sobre el salario base mensual que se percibirá en cada uno de los meses del siguiente trimestre.

Conviene concluir este artículo incidiendo en la importancia de la motivación y la satisfacción laboral para el correcto funcionamiento de las organizaciones y la consecución de objetivos tanto a nivel individual como grupal. Además de la evidente y estrecha relación que existe entre dichos conceptos y la retribución variable.

Dejo una puerta abierta para seguir profundizando en el tema, ya que sería conveniente realizar un estudio sobre el enfoque tributario del mismo, es decir, aclarar cuáles serían los efectos fiscales de cada tipo de retribución que se propone en el sistema diseñado. También sería interesante analizar la perspectiva que el derecho del trabajo tiene sobre el tema, por ejemplo ¿qué ocurriría con los puntos durante los días de vacaciones?

Sara Mijares García
ADAPT Junior Fellow

* El presente artículo representa un resumen del trabajo defendido al final del Máster Universitario en Gestión y Dirección Laboral, de la Universidad de Santiago de Compostela, en la convocatoria de Junio del curso 2016/2017, y tutorizado por el Prof. Dr. Mario Lado Campelo.