



## La Retribución en la Pyme: Un medio para conseguir una ventaja competitiva en el mercado

---

2 de Julio de 2009



[◆ Datos de la empresa.](#)

### Resumen.

---

*Un directivo no sólo necesita, como dice el Estatuto de los Trabajadores, que el trabajador "preste sus servicios laborales", también necesita que:*

- *Esté concentrado en lo que hace, y no preocupado por llegar a final de mes.*
- *Piense en la manera de hacer su trabajo más productivo 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.*

*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 ésta se convierte para ellos en un mal menor (o mayor, depende cómo se mire), es algo a lo que están obligados y ya está.

Por ello, la práctica habitual en las pequeñas y medianas empresas (sobre todo en las primeras) 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 éste:

- 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.**

---

Para que la retribución sea una herramienta del directivo, 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, realiza una determinada cantidad o tipo de trabajo, demuestra ciertas actitudes o lleva a cabo algunos comportamientos necesarios para el excelente desempeño de su trabajo.

Mientras que la retribución fija 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.

La remuneración en especie implica ahorro para el trabajador y, a la vez, tiene un importante efecto de satisfacción y fidelización sobre el personal de la empresa, lo cual redundará en la productividad del mismo.

En la siguiente tabla, están reflejados los diferentes objetivos que puede conseguir un paquete de retribución eficaz y qué partidas del mismo contribuyen a la consecución de los mismos:

**Las políticas y herramientas de retribución han de centrar sus esfuerzos en:**

**Remuneración:**

	Fija	Variable	En especie
Atraer a los mejores profesionales.	✓	✓	✓
Garantizar estabilidad a los trabajadores.	✓		
Generar sentido de pertenencia a la empresa.	✓		
Ser reconocido como empleador deseado, convirtiendo la retribución en ventaja competitiva con relación a los competidores.	✓	✓	✓
Retener y fidelizar al personal deseado, evitando rotación de personal no deseada.	✓	✓	✓
Crear y mantener la motivación de los trabajadores.		✓	
Crear y mantener la satisfacción de los trabajadores respondiendo a sus circunstancias individuales, tanto profesionales como personales.			✓
Comprometer al empleado.		✓	
Fomentar y recompensar acciones, actitudes, comportamientos y logros dirigidos a la consecución de objetivos de la empresa, reforzando la visión, misión y cultura de la misma.		✓	
Ajustar y / o controlar costes, consiguiendo un equilibrio entre la compensación otorgada y el resultado alcanzado.		✓	✓
Aumentar la disponibilidad neta de los trabajadores sin incrementar los costes salariales.			✓

## **Pasos para diseñar un sistema retributivo eficaz.**

---

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

No es posible, ni legal, ni funcional, ni psicológicamente, 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 y la competitividad externa del sistema retributivo, es decir, si hay equilibrio entre lo que reciben los diferentes puestos de trabajo en función de las responsabilidades y funciones que desempeñan (equidad interna); y si los salarios que paga la empresa son similares o no a los que pagan empresas parecidas (competitividad externa)

## **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, en la medida de lo posible, 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*).

### **a. El convenio colectivo.**

El convenio colectivo (o en su defecto, el Estatuto de los Trabajadores) al que está adscrita una empresa marca el valor económico total de la retribución que la empresa debe establecer como mínimo para cada puesto de trabajo.

La remuneración que establecen los convenios colectivos es remuneración fija. El empresario tiene la obligación de respetar ese mínimo. Incrementar esa retribución con una cantidad fija, una cantidad variable o en especie es opcional.

Utilizar el convenio colectivo como referencia para determinar el valor de los puestos de trabajo probablemente garantiza que éste sea justo y equitativo; pero es más que probable que no garantice la competitividad externa, al menos, en algunos puestos de trabajo, lo cual dificulta la retención de los colaboradores.

### **b. Estudios de remuneración.**

Son estudios, que habitualmente hacen grandes consultoras, en los que se recoge la retribución correspondiente a diferentes puestos de trabajo en el mercado laboral. Por ejemplo, ¿Qué cobra de media un comercial en el sector del gran consumo? o ¿Cuál es la retribución de un responsable de logística de una empresa industrial?



Los estudios de remuneración nos permiten averiguar qué valor económico se le da en otras empresas a puestos de trabajo que tenemos en nuestra empresa. En la mayoría de las ocasiones, el valor en estos estudios será mayor que el indicado en un convenio por dos motivos:

- El primero es que el valor que indica un estudio de remuneración normalmente incluye remuneración fija, variable y en especie (recordemos que los convenios sólo incluyen remuneración fija);
- El segundo es que las empresas normalmente no ciñen la remuneración a lo que marcan los convenios. Para atraer, captar y retener a los profesionales adecuados, y para ser externamente competitivas desde el punto de vista salarial, se ven obligadas a superar las cifras que aparecen en los mismos (sobre todo, en puestos directivos, mandos medios, ejecutivos y técnicos especializados).

No obstante, conocer la cifra del convenio para un determinado puesto de trabajo y conocer la cifra que marca para ese mismo puesto un estudio de remuneración puede ser una orientación de los valores mínimo y máximo entre los que se debe fijar el valor total de ese puesto en nuestra empresa. Además, aumentaremos la probabilidad de que el valor fijado sea competitivo en el mercado laboral.

Dicho esto, el inconveniente de los estudios de remuneración es que habitualmente toman como referencia grandes empresas que poco tienen en común con la mayoría de las empresas de nuestro país, PYMES. Por ello, hay que ser prudentes a la hora de utilizarlos como referente (sobre todo si es el único que utilizamos). Para paliar este inconveniente, la empresa puede hacer su propio estudio de remuneración a pequeña escala, comparándose con sus iguales.

### **c. La valoración de puestos de trabajo.**

La valoración de puestos de trabajo implica establecer criterios propios de la empresa (internos) para fijar el valor de cada uno de ellos.

Es un proceso que permite internamente determinar y atribuir el valor de cada puesto de trabajo en relación con todos los demás existentes en una determinada empresa en función de los criterios que se fijen.

El valor económico de cada puesto es interno y sólo válido para la empresa en la que ha sido calculado.

Es la técnica más objetiva para llevar a cabo un equitativo sistema retributivo según sea el grado de complejidad funcional de las tareas y la aportación de valor del puesto de trabajo.

Como hemos dicho más arriba, lo mejor es tener en cuenta la información que nos proporcionan los tres criterios y tomar una decisión equilibrada.

### **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.

Otra cuestión a decidir en este momento es qué parte del valor total asignado a cada puesto de trabajo se destina a cada una de las partidas del paquete. Hay que tener en

cuenta que el fijo deberá ser como mínimo el que marque el convenio; y que, si se aplica la retribución en especie, ésta no puede suponer más de un 30% del valor económico total del paquete retributivo.

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 fijan 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.

### **5º. Establecimiento de las normas y criterios para acceder a la retribución en especie en caso de contemplarla en el sistema remunerativo.**

Si se considera oportuno, la retribución en especie también puede formar parte del paquete retributivo de un determinado puesto de trabajo. Si es así, la empresa debe fijar de qué elementos de retribución en especie se puede beneficiar un trabajador y, en la medida de lo posible, dejar que sea él mismo quien elija cuál va a ser su retribución en especie.

Que el trabajador pueda elegir es un factor clave para que esta parte del sistema retributivo tenga efectos de satisfacción y fidelización en él, puesto que seleccionará aquello que responda a sus circunstancias personales y/o profesionales, que (si elige bien) le haga disponer de una mayor cantidad de salario neto, sin que le suban el salario ni le reduzcan las retenciones.

Por ejemplo, el trabajador que dispone de vehículo de empresa para uso particular, no tiene que incurrir en el gasto particular de pagar la "letra" del coche o de realizar el pago del seguro del mismo; por lo que disfruta de los beneficios de usar un vehículo, sin el inconveniente de los gastos que conlleva su adquisición y mantenimiento.

A continuación, detallamos algunos elementos de retribución en especie al alcance de las PYME:

- Vehículo de empresa.
- Tickets – restaurante.
- Subvención de guardería.
- Seguros médicos.



- Descuentos en la adquisición de bienes y servicios en algunos establecimientos comerciales.
- Líneas ADSL.
- Telefonía móvil.

Mientras que el trabajador está satisfecho y se incrementa su poder adquisitivo, la empresa también resulta beneficiada porque el trabajador está satisfecho lo cual repercutirá en su productividad.

Una vez desarrollados los cinco pasos anteriormente explicados, cabe proceder a la aplicación del sistema retributivo diseñado en la que la comunicación clara, transparente y veraz, y la capacidad de generar confianza del directivo serán las claves del éxito.

## Sobre la empresa

---

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con Navarro consultores:



**Dirección postal:**

C./ Pintor Sorolla, 19, 6º, 11º.  
46002 Valencia (Valencia - España).



**Teléfono:** 96 353 03 28



**Fax:** 96 353 07 41



**Correo electrónico:**

[navarroconsultores@navarroconsultores.com](mailto:navarroconsultores@navarroconsultores.com)



**Sitio Web:**

<http://www.navarroconsultores.com>