

Sistemas de Reconocimiento de Valor añadido¹³

MARIA FONTCALDA SOLÉ
Universitat Rovira i Virgili

Fecha recepción: 12/09/2013

Fecha aceptación: 7/10/2013

RESUMEN

El presente trabajo está encaminado a plasmar un ejemplo de esquema de retribución variable con una estructura generalista, el cual debería incluir diferentes criterios a valorar en función de cada tipo de organización y sus valores, estrategia y motivaciones, en las diferentes fases de sus ciclos, pero que suponga una forma de reconocer el Valor añadido al trabajo habitual.

PALABRAS CLAVE

Sistema de Reconocimiento de Valor Añadido, Competencias, Valoración de personas, Retribución variable.

ABSTRACT

This paper provides an example of a variable remuneration system with a general structure, including different criteria that will depend on the type of organisation and its values, strategy and motivations

13. Una versión previa de este caso se ha publicado en ACCID (2013): *Manual del controller*, ACCID, Barcelona.

and on the cycle stage but that should represent a way of recognising added value to everyday work.

KEYWORDS

Added Value Recognition System, Competences, People Assessment, Variable remuneration.

1. Introducción

Los sistemas de compensación y retribución forman parte de una decisiva estrategia empresarial, y de su correcta y acertada gestión influirá en, además del imprescindible resultado corporativo, en considerarse una política retributiva competitiva, atrayente y equitativa, tanto desde el punto de vista interno como externo.

Las políticas de compensación adecuadas nos permitirán atraer y retener a los empleados, así como su implantación supondrá una influencia en el comportamiento y rendimiento en el trabajo. Será necesario, pues, establecer una equidad retributiva en el puesto de trabajo, pero también sobre el rendimiento y actuación del empleado que lo ocupa.

Podemos encontrar, que en un mismo puesto de trabajo o similar, hay varias personas ocupándolo. El valor básico de la retribución fija puede ser el mismo, pero la retribución variable puede ser distinta, en función de la aportación de los diferentes ocupantes. Esta aportación variable, debe ser evaluada desde dos puntos de vista diferentes: la aptitud para llevar a cabo las tareas encomendadas e intrínsecas que el propio puesto requiere, y por otro lado la actitud (la forma en que se lleva a cabo) el desarrollo de dichas funciones.

Mientras que la aptitud puede ser valorada con indicadores numéricos que puedan evidenciar los datos económicos o productivos, de calidad, de tiempos, de índice de reclamaciones, etc. La actitud debe ser valorada desde el punto de vista competencial, buscando también indicadores de valoración que, aún siendo con una tendencia más subjetivos, nos permitan objetivar al máximo la revisión de las mencionadas competencias. La forma más factible de lograrlo es, en primer lugar, estableciendo las competencias profesionales y personales claves a nivel de organización, a nivel departamental y a nivel individual.

Para ello, deberá establecerse modelos de evaluación de estas competencias, con comportamientos asociados, que puedan ser evidenciables. Si no hay evidencia, no habría prueba fehaciente del cumplimiento de ese comportamiento que produciría un efecto sobre la puntuación de las variables competenciales de la valoración individual o colectiva.

Por estos motivos, mi propuesta práctica está encaminada a plasmar un ejemplo de esquema con una estructura generalista, el cual debería incluir diferentes criterios a valorar en función de cada tipo de organización y sus valores, estrategia y motivaciones, en las diferentes fases de sus ciclos, pero que suponga una forma de reconocer el Valor añadido al trabajo habitual.

Ciertamente la realización del trabajo habitual ya debe entrañar la responsabilidad y buen hacer de las funciones encomendadas, y sin duda, con ello nos vemos recompensados con nuestro salario mensual pactado. Aportar ese plus diferencial ha de ser un punto adicional (entre otros elementos de las políticas de recursos humanos) de motivación para conseguir un incremento de esa retribución anual, mediante un variable.

El objetivo de este caso práctico será ver los criterios establecidos en un sistema de reconocimiento/valoración y retribución variable que respondan a la estrategia empresarial, a las competencias corporativas y considere la aptitud y la actitud hacia el trabajo y hacia la forma en que la organización desea llevarlo a cabo.

Es importante constatar la importancia también del cumplimiento de los objetivos corporativos y los compromisos personales adquiridos para conseguirlos, aunque en el caso práctico no se entrará a detallar las fuentes de la obtención de la información sobre objetivos, competencias y cuestionarios utilizados, centrándonos más concretamente en el esquema de distribución de criterios, peso y reparto posterior.

La información obtenida a través del SRVA, es muy importante para evaluar y analizar el movimiento, evolución, tendencias y desarrollo de la plantilla, tanto a nivel individual como colectivo. Así mismo, se puede establecer medias, modas y cualquier valor que se pretenda referenciar, así como herramienta que con claridad nos permite observar el impacto de las políticas formativas y de desarrollo si están adecuadamente enfocadas, como cualquier tipo de actuación de mejora en los puntos débiles, y su integración con el resto de políticas de recursos humanos.

2. El caso supuesto de Vrimar (Asesoría)

VRIMAR es una empresa dedicada a la asesoría legal y tramitación de temas administrativos a empresas y personas físicas, que decidió expandirse en diversas oficinas en las poblaciones más importantes de la misma Comunidad Autónoma.

Hace unos años, con motivo de un cambio en la dirección del despacho, se evolucionó desde una organización menos tecnificada y burocrática a una organización con una dirección gerencial y que dispone de 15 oficinas de atención directa y casi 200 empleados de diferentes niveles y funciones profesionales. Obviamente, ello coincidió también con un crecimiento de la tipología de servicios y de la demanda de los clientes.

Los principales valores intrínsecos en la organización es la orientación al cliente, la profesionalidad en el marco de la legalidad, el compromiso, el trabajo en equipo y la flexibilidad. Por otro lado, la organización se encuentra en un proceso de evolución tecnológico continuado que redunde en una mayor eficacia de los procesos internos y de los servicios que ofrece, sin olvidar el contexto de Calidad propuesto y del que hace unos años dispone de la certificación de una norma ISO de su actividad principal.

En lo que se refiere en materia retributiva variable, la organización disponía de una cuenta destinada a retribuir un bonus de productividad anual, y éste se repartía de modo unilateral, sin ningún criterio preestablecido y con una visión subjetiva no homogeneizada de los diferentes directivos de cada departamento o área de gestión.

A raíz de este cambio y después de dos años de asentar el crecimiento, se propuso buscar un sistema más equitativo y objetivo de reparto de esa misma cantidad, al mismo tiempo que su obtención estuviera vinculada a la consecución de objetivos departamentales (tangibles y medibles), y cumpliera la mejora continua de las competencias en profesionalidad (a través de la formación de sus empleados), la orientación al cliente (minimizando tiempos, esperas, y facilitando la resolución de cualquier trámite), y la mejora comunicativa de los equipos (a través de las entrevistas de valoración anual).

A nivel de comité directivo se establecieron cada año los objetivos alineados con el Plan estratégico. A partir de éstos cada departamento establece los suyos propios para apoyar y conseguir los generales, y a nivel individual se marcan objetivos o compromisos individuales, que han de permitir, en cascada, conseguir la propuesta anual.

Por otro lado, se establecieron diferentes cuestionarios evaluativos:

- **Funciones y tareas.** Cuestionario individual realizado por el inmediato superior.
- **Valoración de las competencias.** Cuestionario de entrevista competencial entre mando y colaborador.
- **Compromisos personales** propuestos y cumplidos /o no/ del año anterior. Y nueva propuesta para el año siguiente.

Otro ítem que la organización decidió valorar en esta etapa de su ciclo, fue las aportaciones de mayor tiempo de trabajo, siempre y cuando estuvieran validadas por el inmediato superior y refrendadas con la obtención de una mayor dedicación al trabajo alineada con la necesidad de incrementar, mejorar o concluir algún proyecto o algún objetivo. Del mismo modo, se consideró la disminución de puntos para las personas que por cualquier circunstancia su saldo de tiempo de trabajo fuera negativo al establecido legalmente su aportación en tiempo era inferior y los coeficientes reductores posteriores a la valoración que influyen en los aspectos absentistas, con el objetivo de minimizarlos o reducirlos.

La formación extralaboral, o sea, la formación relacionada con la mejora de competencias personales o profesionales, en horario excluido de la jornada laboral, igualmente se consideraría valorada, ya que su influencia estaba realmente vinculada con la profesionalidad de la organización.

En los primeros años en que se obtuvo la certificación de la norma ISO, otro criterio valorable, era la aportación a la mejora continua, siempre que cualquier acción de implementación de la propuesta fuera viable. Una vez el sistema quedó totalmente integrado en la forma de trabajar de la organización, se concluyó dar más peso a los restantes ítems y aminorar o concluir éste.

Por tanto, podríamos decir, que tanto la elección de los criterios, como su peso específico en el sistema, viene determinado por el momento de la organización y lo que ésta decida premiar como reconocimiento de valor añadido al trabajo habitual en un año o años concreto/s, sin que ello suponga cambiar íntegramente el sistema, simplemente pueden ir cambiando los criterios, o el peso de los mismos en la puntuación total.

ESTRUCTURA DEL SRVA – VRIMAR – POR CRITERIOS

% Total	% Int	Criterios	Puntuaciones a obtener		
35%	20	Funciones y tareas (Cuestionario realizado por el inmediato superior)	Responsabilidad sobre un equipo	1,111	Puntos por ítem del cuestionario
			Sin responsabilidad sobre un equipo	1,667	Puntos por ítem del cuestionario
	Puntos criterio	Criterio	Perfil	Puntuación	
	12	Valoración de Competencias (Cuestionario de entrevista competencial entre mando y colaborador)	Perfil A (46 preguntas)	0,261	Puntos por respuesta evidenciable
			Perfil B (44 preguntas)	0,273	Puntos por respuesta evidenciable
			Perfil C (41 preguntas)	0,293	Puntos por respuesta evidenciable
	Puntos criterio	Criterio	Consecución	Puntuación	
	3	Compromisos personales realizados año anterior (Cuestionario adjunto al competencial)	3 o más	3	
			2	2	
			1	1	
0			0		
%	Puntos criterio	Criterio	Consecución	Puntuación	
40%	40	Objetivos departamentales (Índice de cumplimiento de los objetivos departamentales)	≥ 80 %	40	
			60 a 79 %	20	
			50 a 59 %	10	
			≤ 49	0	
%	Puntos criterio	Criterio	Núm. horas	Puntuación	
15%	15	Ajuste tiempo de trabajo (Exceso de tiempo de trabajo dedicado) (Control Presencia/información supervisor)	25 o más	15	
			Puntos hora	0,42	
			Saldo horas negativo	-10	
%	Puntos criterio	Criterio	Núm. Horas/Perfil	Puntuación	
10%	10	Formación extralaboral ¹⁴ (Realizada fuera del horario de trabajo)	A ≥ 80 h	0,125	Puntos hora
			B ≥ 60 h	1,666	Puntos hora
			C ≥ 40 h	0,25	Puntos hora
100					

Figura 1: Estructura del SRVA por criterios.

14. **A:** Director, Gerente y Jefes de Departamento, Técnicos superiores. **B:** Adjuntos de departamento, Jefes Oficina, Responsable Unidades y Perfiles técnicos Singulares, **C:** Agentes y auxiliares de oficinas y departamentos.

Este esquema (Figura núm. 1)¹⁵ se plantea desde tres perspectivas de actuación:

— *El rendimiento:*

Valorado en la forma de desarrollar las funciones y tareas y valorando el ajuste a tiempo de trabajo, exceso y absentismos.

— *Los resultados:*

Valoración del cumplimiento de objetivos (planificados y mesurables) de las unidades organizativas.

— *El desarrollo:*

Valorando la mejora de las competencias, los compromisos personales conseguidos, y el esfuerzo realizado y dedicado en formación.

En cuanto al esquema estructural:

Un 35% de puntuación, vinculado a:

- **20 %** La valoración anual de las funciones y tareas realizadas por un empleado, constatadas por el inmediato superior.
- **12%** La valoración de las competencias definidas, con evidencias.
- **3%** La consecución de los compromisos personales realizados el año anterior y que sean evidenciables.

Un 40% de puntuación, vinculado al índice de cumplimiento y obtención de resultados en los objetivos individuales o de equipo.

El porcentaje de consecución supondrá (verse en la figura) diferente número de puntos a obtener. Por debajo de 50 no se considerará ninguna puntuación, y por encima del 80% se considerará cumplido, aunque tendrá seguimiento el año siguiente para confirmar su evolución hasta darse por concluido.

15. Figura 1. Esquema del SRVA de VRIMAR. Porcentajes por bloques, porcentajes dentro del bloque, criterios y puntuaciones establecidas en función de preguntas de cuestionario, puntos por objetivos conseguidos, o por tiempos realizados. (Fuente propia)

Un 15% de puntuación al cumplimiento y exceso horario que se haya podido dar, para poder alcanzar los objetivos propuestos, o con la finalidad de concluir algún proyecto determinado.

Por cada hora de trabajo adicional se determina 0,42 puntos, y a partir de 25 se podrían obtener hasta 15. Obviamente también se aplicará un descuento de puntos ante la falta de cumplimiento del tiempo de trabajo previsto.

Un 10% de puntuación al esfuerzo personal en formación específica, realizada en horario extralaboral.

Por cada hora de formación se aplica la puntuación reflejada en el esquema. El grupo profesional inferior C, obtendría los 10 puntos con 40 horas de formación. El grupo profesional intermedio B con 60 horas y el grupo profesional superior necesitaría 80 horas anuales para alcanzar los 10 puntos.

Otros aspectos del esquema:

Algunos ítems son variables en función del perfil profesional (A, B, C), ver pie página 5 (1).

La recogida y tratamiento de todas esta información se lleva a cabo en un sistema compuesto por:

- Cuestionario de funciones y tareas (realizado por el superior directo).
- Cuestionario de entrevista por competencias (entre empleado y superior directo), y donde se marcan también la consecución de los compromisos personales del año de cierre, y la propuesta para el año siguiente de común acuerdo. Estos compromisos y pequeños objetivos individuales han de estar alineados para incidir en la mejora de las competencias más bajas.
- El grado de cumplimiento de los objetivos y proyectos, es evidenciable a través del seguimiento trimestral de la Planificación anual.
- Los tiempos de trabajo o ausencias, se obtienen del control presencial que ya tiene automatizada la opción de validación del exceso por el superior directo.
- El tiempo dedicado a formación extralaboral, se obtiene de la certificación de las diversas acciones aportadas por los empleados durante el año y registradas en el área de formación del Departamento de Recursos humanos.

A partir de la puntuación obtenida a nivel individual y la aplicación de esta escala, transformaríamos el valor del punto en valor monetario, de acuerdo con un presupuesto general de la partida de variable.

Las personas con puntuaciones inferiores a 50 puntos quedarían fuera del sistema variable, al considerar que su aportación no debe implicar ninguna participación adicional.

TABLA DE DISTRIBUCIÓN – SRVA

En la tabla ya podemos visualizar los diferentes perfiles y sistema de puntos (en tramos de 9/10) y en valores fijos de cada columna de puntos y niveles profesionales. El valor del punto se determinará por la cantidad de la bolsa presupuestaria anual y el número total de puntos obtenidos por el total de la organización.

El valor del punto será variable en función de la dotación anual.

Igualmente se aplicará al resultado de puntos, coeficientes reductores en función del absentismo, reducciones por diferentes motivos, procesos de IT, reiteración en puntuaciones individuales por debajo de la media organizativa, etc.

PUNTOS OBTENIDOS EN EL SRVA

Nivel	Perfil	50 a 59 puntos	60 a 69 puntos	70 a 79 puntos	80 a 89 puntos	90 a 100 puntos
1	Directores ejecutivos	4.500	4.875	5.250	5.625	6.000
2	Jefes Departamento y Técnicos superiores	3.300	3.850	4.400	4.950	5.500
3	Responsables, técnicos y jefes oficina	2.250	2.625	3.000	3.400	3.800
4	Responsables unidades, perfiles técnicos singulares	1.700	2.025	2.350	2.675	3.000
5	Agentes y auxiliares de oficina	1.125	1.312	1.500	1.687	1.875
6	Personal auxiliar temporal	750	875	1.000	1.125	1.250

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Tabla de distribución/equivalencia de puntos SRVA versus puntos para bonus, para los diferentes perfiles profesionales.

En este ejemplo concreto y para la tabla anterior se consideró este nivel de puntos por cada grupo profesional, con la finalidad de que éstos también supusieran un límite máximo de percepción, si el valor del punto llegara a la cuantía de 1 euro, pero realmente pueden ser variables y modificables, en función de la experiencia de aplicación del sistema y de su reparto.

Ejemplo práctico

Un auxiliar de oficina (nivel 5), ha obtenido una puntuación individual (SRVA) de *65 puntos*, siguiendo todos los criterios indicados en el esquema de la Figura 1.

La equivalencia en puntos para retribución variable serían: *1312*.

Supongamos que para el año en curso, la asignación presupuestaria de la organización, en retribución variable, fuera de *150.000 euros*, y que la suma de todos los puntos de toda la plantilla obtenidos en la equivalencia de la tabla núm.2, ascendiera a *255.000*:

$$150.000 \text{ euros de dotación} / 255.000 \text{ puntos de equivalencia} = \\ 0,59 \text{ euros el punto.}$$

(Este valor podría ser cambiante cada año, en función de la dotación presupuestaria anual para esta partida y en función del número de puntos obtenidos.)

Por tanto,

$$65 \text{ puntos de SRVA} = 1.312 \text{ puntos de la Tabla de equivalencia.} \\ 1.312 \text{ puntos} \times 0.59 \text{ euros el punto} = 774,08 \text{ euros brutos a percibir} \\ \text{de remuneración variable anual.}$$

En el ejemplo de esta organización, el coste salarial no ha ascendido respecto a años anteriores, sino que se ha redistribuido en función de los criterios que se han ido estableciendo paulatinamente, rentabilizando el coste asumido, buscando fórmulas que aminoren la subjetividad de las valoraciones y hayan elementos transparentes, conocidos y comunicados a los empleados que afecten tanto a la evaluación personal como a la retribución anual.

3. Conclusiones

Mediante la aplicación de su modelo de valoración vinculado a un sistema de retribución variable, conseguimos mejorar el resultado cumpliendo los proyectos y objetivos planificados, disponer de profesionales formados y capacitados, con flexibilidad hacia su tiempo de trabajo.

Sin duda, la asociación de la retribución con los resultados generales, maximiza la rentabilidad de los costes salariales variables, fomentando la motivación hacia la mejora encauzada y en la que ambas partes de una organización obtienen beneficios.

La apuesta por la retribución variable, además, va más allá de esta fundada percepción, ya que como decía Dan Seligman, columnista de la revista Forbes:

«Un aumento de sueldo es como un Martini: sube el ánimo, pero sólo por un rato.»

Por tanto, las organizaciones debemos ser capaces de establecer sistemas y políticas adecuadas para mantener y prolongar en el tiempo la motivación hacia las políticas de retribución variable, que además son una herramienta de flexibilidad ante los ciclos económicos complejos.

Recordemos que no sólo cuenta el conseguir el reto, sino el «cómo» alcanzamos ese fin, ya que los comportamientos éticos deben ser la base de los valores corporativos, en las diferentes escalas de una organización.

Para concluir el resumen y parafraseando dos visiones distintas y complementarias, que forman parte directa de este capítulo: los objetivos y las personas, podemos recordar que:

«El mayor de los peligros para la mayoría de nosotros, no es que nuestro objetivo sea demasiado alto y no lo alcancemos, sino que sea demasiado bajo y lo logremos.»

MIGUEL ANGEL

y

«Ninguna empresa puede ser mejor ni peor que las personas que la integran.»

KAOURU ISHIKAWA, filósofo japonés

Referencias bibliográficas:

ALFARO, F.J. y ALFARO, S. (2001) *Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones*. Deusto. Bilbao.

COMMARMOD, G. y EXIGA, A. (1999) *Como fijar objetivos y evaluar resultados*. Deusto. Bilbao.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensió 2019
info@accid.org – wwwaccid.org