

La retribución variable y flexible: un análisis del caso de QDQ Media

Diana Benito-Osorio, *Universidad Rey Juan Carlos*

Alfredo Jiménez Palmero, *Universidad de Burgos*

Introducción

QDQ Media es una empresa editora de guías telefónicas y de servicio, filial española del grupo francés *Pages Jaunes Groupe*, que cuenta “QDQ, la guía útil” y “QDQ.com”. QDQ Media ha evolucionado de un posicionamiento basado en las guías de papel a ofrecer soluciones digitales adaptadas a las pequeñas y medianas empresas, ofertando servicios de creación de páginas web, gestión de campañas de *Google Adwords* e integración de presencia en redes sociales, entre otras soluciones digitales. QDQ Media posee más de 45.000 clientes, 26.000 páginas web creadas y gestiona más de 19.000 campañas de *Google Adwords*. Por su parte, el sitio de negocios locales, QDQ.com, registra un promedio de 2,1 millones de usuarios únicos y 7,9 millones de páginas vistas mensuales.

Con la adquisición de las agencias de *Marketing Online*, *Optimizaclick* y *Trazada*, en Junio de 2011, el grupo corporativo QDQ Media se ha convertido en la mayor agencia de marketing digital en España ampliando su mercado de los pequeños negocios hasta las grandes empresas.

En términos de políticas de RRHH, esta compañía se caracteriza porque la retribución total del trabajador, además de incluir un componente no financiero (relacionado con la satisfacción en el puesto de trabajo), se articula en torno a una parte directa, compuesta por el salario fijo y las comisiones para la fuerza comercial o retribución variable para puestos de soporte, y a otra indirecta vinculada a las prestaciones, es decir otros servicios o beneficios no monetarios recibidos por el empleado.

La retribución de los Recursos Humanos: La piedra angular es la flexibilidad

En primer lugar, abordando el cálculo de la retribución directa en QDQ Media, cabe destacar que el salario fijo se establece en función del puesto ocupado y del tiempo dedicado. Por otra parte, los incentivos se asocian a la consecución de objetivos y recompensan el rendimiento de los trabajadores. En el caso de la fuerza comercial, están ligados en gran medida a la consecución de ventas. En los puestos soporte se pueden distinguir tres tipos de objetivos según su ámbito de aplicación: desempeño individual (que recompensan el esfuerzo), de puesto (ligados a retos, proyectos extraordinarios que el empleado debe asumir ese año) y organizativos (si QDQ Media en su conjunto es la que debe alcanzar una meta concreta).

En segundo lugar, en QDQ Media la retribución indirecta está conformada por aquellas compensaciones financieras en forma de servicios o beneficios para el trabajador y que corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados, así como a su desarrollo personal con la intención de mejorar la calidad de vida del empleado tanto en su faceta personal como profesional. Las prestaciones pueden ser obligatorias, como las relativas al sistema de la Seguridad Social, o voluntarias, decididas por la propia organización. En el caso de QDQ Media, se ha establecido un sistema de retribución indirecta *flexible* de forma que cada empleado puede elegir la opción que más le convenga de entre las distintas posibilidades ofrecidas.

Retribución Variable

El documento principal que maneja QDQ Media como herramienta de retribución es una hoja de cálculo en la que se establecen los objetivos de la compañía, del puesto y del desempeño, cada uno de ellos con una ponderación diferente para mandos y trabajadores. Este documento, a través de fórmulas protegidas, va calculando automáticamente el porcentaje variable que ha de cobrar cada trabajador a medida que se van introduciendo los niveles de cumplimiento.

En primer lugar se establecen los objetivos de la compañía. Estos objetivos son comunes a todos los empleados y vienen definidos por la estrategia de la empresa para ese ejercicio. Habitualmente se fijan dos objetivos, cada uno de ellos ligado a una ponderación diferente. En este punto es importante establecer también los niveles de cumplimiento de dichos objetivos. Estos niveles se medirán cuantitativamente y a través

de intervalos cerrados, de modo que cada uno de los niveles de cumplimiento definidos determinará un porcentaje de cumplimiento de ese objetivo.

En segundo lugar se detallan los objetivos del puesto. Estos objetivos recogen aquellos retos, proyectos, etc., que van a requerir por parte del trabajador evaluado un sobre-esfuerzo durante ese año, quedando al margen las tareas del trabajo diario ya remunerado. Normalmente se establecen de tres a cinco objetivos, cada uno de ellos con una ponderación y niveles de cumplimiento diferentes.

En tercer lugar se plantean los objetivos del desempeño. En su día, QDQ Media identificó las competencias que consideró que debían estar presentes en todos los puestos de la compañía (p.ej., orientación al cliente). Cada una de estas competencias se definió para garantizar que todos los usuarios de la herramienta entendían lo mismo, se establecieron diferentes niveles de exigencia y se detallaron las conductas observables que definían cada uno de estos niveles. En esta línea, QDQ Media realizó el mismo ejercicio con aquellas competencias específicas que no se aplicaban a la totalidad de los puestos (p.ej., gestión de equipos). Una vez elaborado el manual de competencias, con cada mando se estableció el perfil competencial de cada puesto de su área, con el consiguiente nivel de exigencia de cada competencia que se iba a pedir al ocupante.

Para finalizar el proceso, a principios del ejercicio siguiente, los mandos recuperan la hoja de cálculo en la que se establecen los objetivos de la compañía y, en primer lugar, recogen la consecución comunicada por la Dirección General para cada objetivo de la empresa, concretando la cifra conseguida. Este valor estará incluido en uno de los niveles de cumplimiento que se establecieron para ese objetivo el año anterior, lo que determinará el porcentaje de cumplimiento de cara al cobro de la remuneración variable. En segundo lugar, para cada objetivo del puesto, los mandos valoran el resultado alcanzado por el empleado. Igual que en el caso anterior, el resultado alcanzado estará contemplado en uno de los niveles de cumplimiento que fueron definidos, y esto marcará el porcentaje de cumplimiento de cara al cobro del variable. En último lugar, comparan el desempeño del empleado en cada competencia con el nivel exigido en el perfil competencial, asignando de nuevo un porcentaje en función del logro de los niveles de cumplimiento que fueron definidos.

Retribución Flexible

QDQ Media fue una empresa pionera en la implantación de un sistema de retribución flexible (septiembre de 2006), denominado “Qflex”. Este sistema permite a los empleados controlar y gestionar mejor su retribución total y consiste en redistribuir

la remuneración total entre dinero y servicios para que los trabajadores puedan cobrar de manera más eficiente en función de sus necesidades y preferencias de cada momento. De esta forma, una vez al año y a través de una aplicación informática, ellos pueden seleccionar aquellos servicios sociales que más les interesan y con unas condiciones más competitivas que las del mercado. Para ello, QDQ Media aporta a cada empleado una cantidad económica anual (al margen de su salario) y adicionalmente, si lo desean, pueden destinar hasta el 20% de su salario fijo anual a la compra de más productos y servicios. El sistema se abre a los empleados en el mes de diciembre con el fin de que puedan elegir sus productos y servicios para el siguiente año. Se pueden acoger al Qflex todos aquellos trabajadores con un año de antigüedad en la compañía.

Las principales ventajas que ofrece este sistema retributivo son las siguientes:

- Sistema flexible: permite percibir el salario flexible actual en la forma que mejor se adapte a las necesidades personales de los trabajadores en cada momento.
- Voluntario: no hay obligación de elegir un determinado servicio, existe la posibilidad de seguir percibiendo el 100% del salario anual en efectivo, a pesar de que la bolsa adicional nunca se puede cobrar en salario monetario.
- Selección de servicios: los trabajadores tienen la posibilidad de elegir los servicios en función de sus necesidades. Actualmente QDQ Media ofrece, entre otros, los siguientes servicios: seguro de salud para el trabajador y para su familia, vales de comida hasta 9 euros diarios por jornadas laborables completas (excluidos los meses de Julio y Agosto), vales de guardería para ayudarles en el cuidado de sus hijos de entre 0 y 3 años y formación para aprender o actualizar sus conocimientos de inglés, informática, cursos de postgrado, etc.
- Renovable periódicamente: anualmente se pueden modificar los servicios contratados y la cantidad a destinar para cada uno de ellos.
- Fiscalmente ventajoso: aumenta su salario líquido percibido porque los servicios adquiridos son parte de su retribución bruta. Para gestionar su adhesión al sistema los trabajadores disponen de una aplicación informática que, entre otras opciones, les permite realizar simulaciones para conocer los ahorros fiscales de su elección.
- Económicamente eficiente: permite obtener servicios contratados por la empresa en condiciones negociadas colectivamente y, por tanto, más ventajosas que las que pueden obtenerse de forma individual en el mercado.
- Comodidad: ahorran en tiempo y preocupaciones ya que todos los servicios ofrecidos cumplen con las máximas garantías de calidad y seguridad.

Conclusiones

El sistema retributivo de QDQ Media apuesta por el desarrollo profesional del trabajador puesto que, al menos para aquellas competencias que sean valoradas por debajo del nivel exigido en el puesto, mando y trabajador deben formalizar un plan de acción. En este plan ambos se comprometen y se definen cuestiones como el aspecto concreto de la competencia a mejorar, el objetivo a conseguir, las tareas concretas que se van a realizar (por parte de ambos), los criterios de medición y las fechas de seguimiento. Además, tras la evaluación, el mando identifica las necesidades de formación del trabajador y las refleja en una ficha especificando el objetivo de la formación y el grado de necesidad (muy alta, alta, media o baja), los conocimientos/habilidades concretos a adquirir/reforzar, su preferencia por formación externa (propuestas de cursos concretos y proveedores) o interna, los principales contenidos, preferencias en cuanto a fechas, horarios y duración. Aunque QDQ Media hace una importante inversión año tras año en formación, esta partida presupuestaria no es ilimitada, por esta razón desde RRHH también se exige a los mandos que prioricen las acciones solicitadas.

Finalmente cabe destacar que el sistema potencia la comunicación mando-colaborador puesto que todo lo anterior ha sido tratado en la *entrevista de desarrollo* que ambos celebran a inicio del año, reunión que deben preparar previamente. En el año 2012, QDQ Media ha implantado un segundo encuentro a mitad de ejercicio, la *entrevista de seguimiento*, en la que mando y trabajador revisarán el estado de consecución de los objetivos y la evolución de los planes de desarrollo.

Por todo ello, se puede concluir que QDQ Media utiliza un sistema integral de retribución que alinea el establecimiento y consecución de objetivos anuales, el desempeño grupal e individual, el cálculo variable anual a pagar, la comunicación mando-colaborador y el desarrollo profesional y personal, destacando, concretamente, la detección de necesidades de formación. En definitiva, es un sistema retributivo que exige a los directivos ser coherentes en las distintas facetas de su función como gestores de equipos.

Fuentes de información y bibliografía

- Información recibida de manera directa de Dña. Celia de Haro. Directora de RRHH de QDQ Media. Agradecemos a la Sra. De Haro su inestimable colaboración.

Palabras clave: retribución variable, retribución flexible, motivación, rendimiento, evaluación

Fecha del caso: Febrero, 2012.

Se pide:

- 1.- Analice el sistema retributivo de QDQ Media e identifique y explique los componentes de la retribución que se utilizan en esta empresa.
- 2.- ¿Cree que es una buena política de retribución la que sigue QDQ Media para motivar a sus trabajadores? Indique algunas ventajas e inconvenientes de este modelo de retribución.
- 3.- Plantee nuevas opciones de retribución laboral que mejoren aspectos de la conciliación de vida familiar y laboral.