

## **Las políticas retributivas en la empresa VIP Comunicaciones, S.L.**

Arturo Abellán Sevilla, *Director General del Grupo Atrium*

Marta Ortiz-de-Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

VIP Comunicaciones, S.L. es una empresa española dedicada a la formación profesional para el empleo en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid. La empresa se encuentra acreditada como centro colaborador de la Consejería de Empleo de esta Comunidad, y fruto de ello, su principal y casi exclusiva actividad es la ejecución de planes de formación profesional, presenciales y *online*, dirigidos fundamentalmente a trabajadores desempleados de la Comunidad. Los cursos impartidos, denominados Certificados de Profesionalidad, son oficiales, y se ofrecen de manera gratuita, gracias a las subvenciones de los Planes de Formación que publica la Consejería, financiados por fondos europeos, estatales y autonómicos. La formación impartida se encuentra regulada por una Orden bianual de la Consejería, controlada y auditada por técnicos de la Comunidad de Madrid, y ofrecen a los alumnos participantes, siempre que asistan con regularidad y aprueben los exámenes, un título válido para certificar la habilitación profesional correspondiente, acompañado además de unas prácticas laborales no remuneradas en diferentes empresas del sector correspondiente a la titulación, que facilitan la inserción laboral. Para poder participar en los cursos, es necesario tener residencia legal en España, estar empadronado en la Comunidad de Madrid e inscrito como demandante de empleo (o en su caso solicitante de mejora de empleo) en cualquier Oficina de Empleo de este territorio.

En el año 2.020, la empresa VIP Comunicaciones, S.L. facturó aproximadamente 700.000€, impartiendo 15.000 horas de formación, realizando más de 50 acciones formativas, pasando por sus aulas en torno a 500 alumnos. Adicionalmente a la formación presencial, la empresa ha gestionado prácticas laborales al 80% de sus alumnos, unos 400 alumnos, colaborando con aproximadamente 300 empresas de la región, teniendo una ratio de inserción laboral final del 25%, en sectores productivos tan dispares como la industria ligera (automóviles, madera, metal, ferralla, etc...), electricidad, albañilería y

afines a la construcción, hostelería, hoteles, asesorías, servicios comunitarios y oficinas y despachos.

El director general de la compañía nos ha convocado para que le ayudemos a redefinir su política retributiva, ya que aprecia entre su personal signos evidentes de cansancio, desmotivación y ha escuchado el rumor de que alguno de sus colaboradores está pensando en marcharse de la compañía. La empresa está formada por 11 empleados, repartidos según la Tabla 1.

Tabla 1. Plantilla de Vip Comunicaciones en 2020

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Director General             | 1         |
| Mandos intermedios           | 2         |
| Técnicos y profesores senior | 5         |
| Administrativos              | 3         |
| <b>TOTAL PLANTILLA</b>       | <b>11</b> |

Fuente: elaboración propia

Su política retributiva, enmarcada en la legislación española en materia laboral y de Seguridad Social, se encuentra bastante anticuada. En primer lugar, su sistema retributivo está basado en el puesto de trabajo, definiéndose cuatro niveles:

- a) Dirección General, con un sueldo de 40.000 €/anuales de salario bruto.
- b) Mandos intermedios, con un sueldo bruto anual de 30.000 €.
- c) Técnicos y profesores, con un sueldo bruto anual de 25.000 €.
- d) Personal administrativo, con un sueldo bruto anual de 18.000 €.

La empresa no dispone de un sistema de dirección por objetivos, ni tampoco se ha definido ningún tipo de incentivo, ya sea por desempeño individual, grupales, o para toda la organización, y la única compensación adicional implantada es una prestación general, consistente en una póliza de seguro sanitario grupal, de la compañía SegurCaixa Adeslas, a la que se pueden incorporar los empleados, sus parejas e hijos, con un coste por persona de 45€/mes, que abona la empresa y luego descuenta del sueldo de cada empleado.

Como consultores especialistas en políticas de remuneración, hemos comenzado nuestro trabajo de asesoramiento dándole al director general una formación básica, en la que se ha insistido especialmente en el concepto de “salario emocional” y en aquellos factores de la política retributiva que, sin suponer una gran carga para la empresa, pueden resultar especialmente motivadores para los empleados; entre ellos, destacamos los siguientes:

- Políticas de conciliación profesional y familiar:
  - o Eliminar el trabajo de oficina los viernes por la tarde.
  - o Facilitar los permisos recuperables con carácter indefinido.

- Combinar el trabajo presencial con días de teletrabajo semanales.
- Remuneración variable vinculada a objetivos:

También se ha comentado la posibilidad de incorporar en el sueldo de cada uno de los empleados un componente variable, vinculado al cumplimiento de ciertos objetivos tanto individuales como de grupo. Esto se hace así para evitar que la búsqueda exclusiva del logro individual haga aparecer en la oficina comportamientos insolidarios o de hipercompetitividad. Para ello, se le ha solicitado al Director General que complete una lista de indicadores y objetivos para cada uno de sus empleados a título individual, grupales por niveles salariales y para toda la organización.

Una tercera vía comentada es ampliar el catálogo de prestaciones como, por ejemplo, los tickets restaurante, un catálogo de formación interna y el desarrollo de planes de carrera individualizados.

Por último, se recomienda la monitorización del clima laboral, ya que según parece existe cierto grado de desmotivación en la compañía. Para ello, se ha pensado en realizar una encuesta anónima y una entrevista personal con cada uno de ellos.

#### **Fuentes de información utilizadas**

- Entrevista personal al director de la empresa.

**Fecha del caso:** diciembre de 2021.

**Palabras clave:** políticas de retribución, motivación, salario emocional, prestaciones.

#### **Preguntas sobre el caso**

- 1.- ¿Qué componentes del sistema retributivo aparecen en el caso?
- 2.- ¿Qué opina del sistema de retribución actual de la compañía Vip Comunicaciones?
- 3.- ¿Considera lógico que los empleados de la empresa se encuentren “desmotivados”?  
¿Por qué?
- 4.- ¿Le parecen adecuadas las recomendaciones efectuadas al Director General? Si Ud. fuera el consultor externo contratado, ¿qué otras recomendaciones formularía en su informe?
- 4.- Si Ud. fuera trabajador de la empresa, ¿qué prestaciones o remuneración no financiera valoraría más?
- 5.- ¿Cómo se podría obtener información sobre el clima laboral de la empresa?

**Agradecimientos:** Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.