

## La retribución variable en el sector del automóvil: la reestructuración de Bonilla Motor<sup>1</sup>

Eva Pelechano Barahona, *Universidad Rey Juan Carlos*

Ana Gallardo Peñas, *Universidad Rey Juan Carlos*

### Introducción

*Bonilla Motor* es una empresa familiar fundada en 1.981 por Juan José Bonilla y M<sup>a</sup> Ángeles Martínez como taller de reparación de vehículos en la ciudad de Toledo. El gran éxito que ha tenido en los últimos años fruto del gran trabajo de los fundadores, la incorporación en el negocio de sus hijos Roberto y Lucía y la integración de la compañía en la marca Peugeot, ha conllevado la ampliación del negocio a todo tipo de reparaciones incluida la carrocería, a la venta de vehículos, tanto nuevos como de ocasión, y a la prestación de servicios de asistencia en carretera. Actualmente, se está finalizando el proyecto de mejora de la página web como instrumento de promoción y venta, tanto de vehículos como de recambios, y se está impulsando la venta de vehículos eléctricos.

**Figura 1. Evolución de Bonilla Motor**

	<b>1.981</b>	<b>2.007</b>	<b>2.011</b>
<b>Empleados</b>	2	40	36
<b>Instalaciones</b>	400m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>
<b>Servicios prestados</b>	Taller mecánico	Taller (chapa, pintura y mecánica), venta vehículos nuevos y ocasión, asistencia en carretera	Taller (chapa, pintura y mecánica), venta vehículos nuevos y ocasión, asistencia en carretera, página web venta vehículos y recambios, vehículos eléctrico
<b>Facturación</b>	35.000 euros	7,5 millones euros	6,4 millones de euros
<b>Clientes</b>	120	13.759	15.200

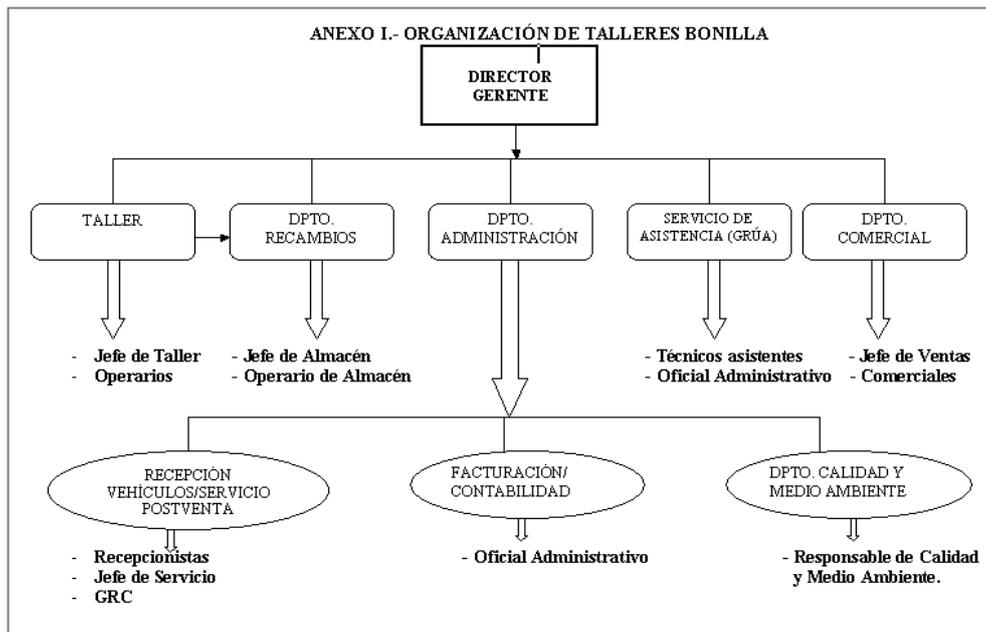
*Fuente: Roberto Bonilla Martínez (Director general de Bonilla)*

<sup>1</sup> Debemos agradecer la colaboración prestada en la realización de este caso a Roberto Bonilla, Director General de Bonilla Motor, y a la empresa de consultoría Austral Consulting.

La estructura actual de la empresa se divide en cuatro grandes departamentos que dependen directamente del director general: comercial y soporte informático, taller, administración y comercial, y un departamento de calidad y medio ambiente. A su vez, el departamento de taller incluye recambios y, el departamento de administración recepción de vehículos y servicio postventa, facturación y contabilidad y servicio de asistencia (grúas).

La familia Bonilla ocupa los principales puestos de dirección, Juan José (coordinador general) y M<sup>a</sup> Ángeles (jefe de ventas), Roberto (director general) y Lucía (jefe de servicios). También cuentan con un jefe de taller, un jefe del departamento de recambios y un coordinador de recepción, todos trabajadores con una gran trayectoria profesional en la compañía. El resto de puestos de trabajo son: administrativos de gestión; administrativos de recepción; comerciales; oficiales 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> y 3<sup>a</sup> categoría de chapa, mecánica y pintura; operarios de almacén y técnicos de asistencia.

**Figura 2. Organigrama de Bonilla Motor en 2.010**



*Fuente: Roberto Bonilla Martínez (Director general de Bonilla)*

Para *Bonilla Motor* las personas son un recurso estratégico, ya que no sólo se encargan de realizar las actividades productivas de la empresa, sino que son la imagen de la compañía, al estar en contacto directo con los clientes tanto personal como telefónicamente. Por ello, Roberto Bonilla, para mejorar la gestión de sus recursos humanos, contrata en 2.010 a un equipo de consultoría para realizar un análisis de sus puestos de trabajo y de su estructura organizativa. El objetivo es potenciar las relaciones empresa y trabajador, mejorando así el clima laboral en la compañía y, sobre todo, su

política retributiva. Además, en los últimos meses, los trabajadores estaban sufriendo cierta desmotivación provocada por la crisis actual y por ciertos conflictos internos en la empresa.

### **Análisis de puestos de trabajo y retribución flexible**

En *Bonilla Motor* se decidió realizar un estudio de todas las actividades (principales y auxiliares) por puesto de trabajo, utilizando un sistema mixto de entrevista y cuestionario individual a cada trabajador. Así, en primer lugar, se realizó una reunión con distintas personas clave de la empresa, que no fueran la familia Bonilla, con el objetivo de detectar los problemas clave en cuanto a los recursos humanos y poder testar las preguntas de la entrevista y del cuestionario. Una vez revisados se realizó al resto de trabajadores de la compañía.

Los puestos de trabajo principales, y por tanto, aquellos que aportan un mayor valor, son aquellos que tienen un mayor grado de contacto con el cliente y con el servicio prestado. En concreto, tanto los comerciales que se dedican a la venta de coches, como los encargados del servicio de grúas, serán el primer contacto que el cliente tiene con la empresa. La imagen que transmitan al cliente no sólo influirá en su decisión de compra o elección de taller, sino también en si regresarán a la empresa para demandar otro tipo de servicios: una nueva compra, reparación del vehículo o asistencia de carretera.

En cuanto al taller de reparaciones, en primer lugar, recepción se encarga de recoger y entregar el vehículo al cliente, siendo los oficiales los que se encargan después de realizar las reparaciones y, en algunas ocasiones, de la entrega una vez terminado el trabajo. El jefe del taller proporciona apoyo técnico en todo el proceso. Por último, el personal de recepción se encargará de todos los temas más burocráticos en relación con las facturas apoyando tanto al taller como a los comerciales. Tanto la atención ofrecida como la calidad de la reparación son claves en la satisfacción final del cliente.

Una vez realizadas las entrevistas, la información que se obtuvo de los trabajadores fue útil para poder detectar los problemas y las soluciones a adoptar. Algunas de las quejas de los trabajadores y/o sugerencias que aportaron fueron:

- Mejorar la división de tareas y responsabilidades: qué tiene que hacer cada uno y quién se responsabiliza de cada tarea.
- Definir bandas salariales. Los trabajadores no entienden porqué cada uno, realizando el mismo trabajo, están retribuidos de forma diferente.

- Problemas de reconocimiento del esfuerzo de cada empleado por parte de la dirección: los empleados que mejor cumplen con sus tareas y objetivos fijados (limpieza del taller y orden, puntualidad, etc.) no ven diferencia con aquellos que no los cumplen.
- Mejorar la comunicación entre departamentos y entre la dirección y los niveles inferiores. Los objetivos a conseguir y los resultados no están claros.
- Realizar cursos de formación específica. Los empleados destacan la mejora y actualización de su formación como un elemento esencial para sus puestos de trabajo.

Una vez analizada la información obtenida se decidió poner en marcha una dirección de los recursos humanos basada en objetivos. Para ello, se empezó reestructurando el organigrama de la empresa y revisando cada puesto de trabajo, se definieron las tareas, responsabilidades, formación, competencias básicas de cada puesto y objetivos a conseguir en cada periodo. La fijación de objetivos y las competencias que deberán alcanzar los trabajadores, van a ser establecidas por los distintos jefes de departamento en colaboración con el director general.

La dirección general, deberá establecer la estrategia de la empresa en cada periodo así como los objetivos a conseguir, y serán los jefes de departamento los que se encarguen de acordar con sus subordinados la forma de alcanzarlos y la valoración posterior del puesto. A esta valoración irá asociada la retribución final del empleado.

Entre los nuevos objetivos para el año 2.012, a nivel de empresa se ha fijado el incremento de la cifra total de ingresos, intentando combatir la crisis con una mayor calidad en sus servicios y con nuevos productos como, por ejemplo, la venta de piezas usadas. Como objetivos a nivel de departamento, en taller se va a implantar el modelo “Lean Six Sigma” orientado, entre otros aspectos, al orden y la limpieza del taller, y recambios se centrará en la creación de un almacén de piezas usadas para su posterior venta al público. Por último, el departamento de ventas mejorará las ventas a través de Internet y productos como los coches de ocasión y las motos.

### **Política retributiva**

Para homogeneizar todos los salarios, garantizando la equidad interna, se decide implantar un sistema retributivo flexible, así como, el establecimiento de bandas salariales. En *Bonilla Motor*, la política retributiva debe tener en cuenta los objetivos primordiales de: satisfacción del cliente, aumento de la calidad en los trabajos realizados y mejora en la rentabilidad de la empresa. Para conseguir estos objetivos,

Roberto Bonilla considera que una buena política retributiva que motive a los empleados debería generar riqueza para la empresa en el largo plazo.

Así, para todos los empleados se establece una *retribución fija* según el convenio de la empresa, que engloba el salario base, pagas extras y plus de actividad. Y una *retribución variable* basada en objetivos y que busca premiar el esfuerzo del trabajador, la calidad del trabajo realizado y su contribución a la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Esta retribución variable se basará tanto en los objetivos a corto, medio y largo plazo que tenga Bonilla, como en los estándares que demande la marca Peugeot en cada periodo. De esta forma, se establece un incentivo individual de cantidad según el rendimiento del trabajador y con un peso en la retribución variable del 70%; un incentivo individual de calidad, que mide tanto cómo se realiza el trabajo como el esfuerzo del trabajador y con un peso del 25%; y un incentivo colectivo, según la consecución de los objetivos generales de la empresa, con una importancia del 5% de la retribución total variable. Quién determinará el cumplimiento de objetivos será el jefe inmediato para los incentivos individuales y el director general en los objetivos colectivos.

Las medidas adoptadas en *Bonilla Motor* durante el año 2.011 han mejorado los problemas iniciales influyendo, sobre todo, en un mejor clima laboral y un mayor trabajo en equipo. Los trabajadores están más motivados, en primer lugar, porque conocen los objetivos a conseguir en cada periodo y, en segundo lugar, porque se les reconoce su esfuerzo a nivel individual, no solo a nivel de equipo, y hay una mayor transparencia salarial. Igualmente a nivel de mandos intermedios, éstos intervienen en la organización de sus departamentos fijando los objetivos a conseguir, junto con la Dirección General, y además tienen una mayor autoridad como consecuencia de la delegación producida en la valoración del desempeño de los trabajadores.

**Figura 4. Tabla medidas retribución variable para 2011**

<b>TALLER</b>	
<b>Incentivo cantidad</b>	Basado en el rendimiento
<b>Incentivo calidad</b>	- Retorno de vehículos al taller - Consejos y medidas de mantenimiento - Limpieza del taller, del puesto de trabajo y de la ropa - Otros: disciplina, puntualidad, participación mejora de la empresa
<b>Incentivo colectivo</b>	% Beneficios en función de consecución de objetivos generales
<b>RECAMBIOS</b>	
<b>Incentivo cantidad</b>	- % Rappels recambios

	- Disminución piezas clase F con una rotación de más de 1 año en un 5%
<b>Incentivo calidad</b>	- Devolución de piezas (por errores) - Seguimiento objetivos - Otros: puntualidad, presencia, reclamaciones, encuestas cliente, participación mejora de la empresa
<b>Incentivo colectivo</b>	% Beneficios en función de consecución de objetivos generales
<b>RECEPCIÓN</b>	
<b>Incentivo cantidad</b>	Basado en el rendimiento
<b>Incentivo calidad</b>	- Nº ordenes de reparación cerradas - Recepción con protecciones en vehículo - Consejos de mantenimiento - Presupuesto o estimación previos - Llamada posterior a visita - Participación mejora de la empresa
<b>Incentivo colectivo</b>	% Beneficios en función de consecución de objetivos generales
<b>GRÚA</b>	
<b>Incentivo cantidad</b>	% Facturación total mes
<b>Incentivo calidad</b>	- Servicios llegada (-20 minutos) - No incidencias (-2%)
<b>Incentivo colectivo</b>	Incidencias totales (-2%)
<b>VENTAS</b>	
<b>Incentivo cantidad</b>	Comisiones sobre ventas
<b>Incentivo calidad</b>	- Cumplimiento de objetivos marcados por Peugeot en cada periodo: - Ofrece prueba del vehículo - Cumple el plazo estipulado de entrega - Entrega del vehículo se realiza en perfecto estado - La entrega tiene en cuenta la satisfacción del cliente - Imagen/ presencia frente al cliente - Reclamaciones clientes - Participación mejora de la empresa
<b>Incentivo colectivo</b>	- % Consecución de ventas globales - Búsqueda de clientes fuera de la empresa - Actualización contenidos página web de la empresa
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>Incentivo cantidad</b>	% Morosidad
<b>Incentivo calidad</b>	- Superar auditorias calidad de AENOR (no más de 2 no conformidades) - Cumplimiento de plazos (impuestos, informes Peugeot...) - Participación en propuestas de mejora - Resolución incidencias y reclamaciones - Apoyo al resto de departamentos - Manejo de datos, control y medidas
<b>Incentivo colectivo</b>	% Beneficios en función de consecución de objetivos generales

*Fuente: Roberto Bonilla Martínez (Director general de Bonilla)*

**Fecha del caso:** Diciembre de 2011.

**Palabras clave:** recursos humanos, diseño de puestos, evaluación del desempeño, retribución,

**Se pide:**

- 1.- ¿Cuál es el objetivo prioritario de la nueva política de recursos humanos?  
Elabore el nuevo organigrama de la empresa.
- 2.- Describa las características de cada puesto de trabajo y sus posibles relaciones.  
Elabore la ficha de un puesto de trabajo.
- 3.- Analice la política retributiva de *Bonilla Motor* justificando la idoneidad de los distintos indicadores para cada puesto de trabajo. Plantee nuevos indicadores para los objetivos de 2012.
- 4.- Diseñe el proceso de evaluación del desempeño de los distintos puestos de trabajo.
- 5.- La posible evolución de la empresa ¿cómo afectará a la gestión de sus recursos humanos?
- 6.- Plantee otras iniciativas en materia de recursos humanos para *Bonilla Motor*.