



# GUÍA NUEVA CULTURA DE EMPRESA



## PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS: PASOS PREVIOS

Nº7, 02.09.14

**!! Para tener éxito en la implantación de un sistema de participación en resultados, ADEGI te recomienda que sigas los siguientes pasos y para ello:**

1. Analiza la **situación de partida** y si tienes las **condiciones necesarias** para llevarlo a cabo. Si no existe un clima de confianza, no lo pongas en marcha.
2. Es una nueva manera de entender la empresa, como un proyecto compartido, por lo que sé **coherente en tus actuaciones y actúa con cautela**, analizando los pros y contras del sistema.
3. No lo plantees como una política aislada, debería formar parte de un plan estratégico más ambicioso, en el que previamente:
  - La **propiedad** debería estar comprometida.
  - Hayas dado **información transparente** en cuanto a la marcha de la empresa y sus resultados de manera sistemática y continua.
  - Haya existido una **comunicación abierta** en todas direcciones.
  - Hayas hecho **partícipes a tus trabajadores/as del proyecto** empresarial.
  - Hayas **desarrollado a las personas** para que puedan asumir mayores responsabilidades y participar más activamente en la empresa.
  - Les hayas explicado y **formado** sobre temas relacionados con la competitividad de la empresa, cuenta de resultados, etc.
4. Tienes que tener en cuenta que alcanzar un acuerdo sobre esta materia requiere de un **proceso previo trabajado día a día**.
5. Trabaja en su **diseño de partida**, pudiendo tener la potestad de poder cambiarlo en el futuro.

 **GUARDAR E IMPRIMIR**

 **VER LA GUÍA**

 **VER HISTÓRICO**

# ¡Esto funciona!



Somos una empresa que nos dedicamos al mecanizado de piezas de metal, con 43 trabajadores y tres delegados de personal.

Todos los años firmamos pactos y en el pasado la empresa ha pasado por situaciones complicadas de viabilidad.

A la hora de empezar a negociar para el 2013, vimos la necesidad clara de que la subida tenía que ser en función de **“cómo había ido el año”**, teníamos que crear un sistema de retribución variable ya que cada vez manejamos menos previsiones de cara al futuro.

Teníamos claro que entre todos teníamos que alcanzar un sistema consensuado, que no podía tratarse de un sistema tradicional de negociación donde antes de la finalización del año (incluso a veces antes de iniciarse el año) se había acordado una determinada subida. Nos dimos cuenta de que siempre terminábamos discutiendo sobre si había sido un buen año o no. Por tanto, **¿no es mejor hacer lo mismo pero a priori sobre la base de unos dogmas compartidos por todos?**

Para ello, **fijamos una serie de premisas;**

- Para determinar **“cómo ha ido el año”** teníamos que buscar un dato que estuviera **relacionado con la actividad y la marcha de la empresa pero además que los trabajadores pudieran medirlo directamente** y sin necesidad de que se tuvieran que fiar de los datos que les damos desde la dirección.
- Sistema que contemplase una **retribución fija y una variable.**
- **El variable no podía ser consolidable** ya que por muy bueno que fuera un año no se debía “cargar la mochila” para el año siguiente.
- Y que se **empezase a cobrar a partir** de estar como mínimo al 60% de la capacidad máxima.

A partir de esas premisas y **sin hacer ninguna propuesta formal por parte de la empresa**, juntos, la dirección y los representantes de los trabajadores, **construimos “nuestro sistema de retribución variable”.**

**¿Cómo? : En varias reuniones y utilizando una pizarra:**

- **Juntos decidimos** que las toneladas de las piezas que entraban a mecanizarse era el indicador que mejor cumplía con el requisito de la relación entre la marcha de la empresa y que pudiera ser controlado directamente por los trabajadores.
- Con los datos de los tres años anteriores, **sacamos** las toneladas brutas por las horas de mecanización trabajadas.
- **Calculamos** la capacidad máxima, considerando solo los trabajadores que trabajan en las máquinas y aplicamos un porcentaje de absentismo.
- En la pizarra **establecimos** 10 tramos que van desde el 60% al 100% de capacidad productiva y correlacionados con los porcentajes de variable.

Una vez construido el sistema, entendido y asumido por los representantes de los trabajadores, éstos convocaron una asamblea y en ella la dirección explicó el modelo y dejó a la asamblea que deliberara sobre la propuesta; los trabajadores lo votaron y dieron su ok.

Se abonará en una sola paga a fin de año con el nombre de plus de producción no consolidable.

Lo hemos puesto en marcha el 1 de enero y **todos los meses hacemos una reunión de seguimiento donde vamos acordando criterios y ajustes del sistema.**

A pesar de no ser el variable ideal para la empresa, **es un éxito haber introducido el concepto de la variabilización y además ha servido para mejorar claramente en la comunicación y en la confianza.**