

TEMA-9.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**
ahórrate 6 meses
de suscripción

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

TEMA 9.- LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA.

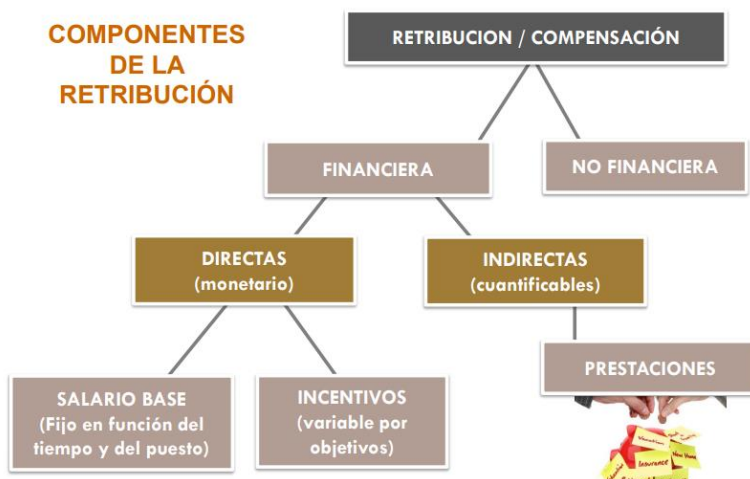
1. LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA.

La **compensación o retribución** es, desde una concepción clásica, la compensación total, es decir, todo tipo de recompensas cuantificables (percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles) que reciben los empleados a cambio de la prestación de su actividad a la organización.

Sin embargo, la concepción actual de la **compensación** es todo tipo de recompensas cuantificables y no cuantificables que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Dentro de la retribución encontramos la siguiente clasificación:

- **RETRIBUCIÓN FINANCIERA:** encontramos varios componentes:
 - + La retribución directa es de carácter monetario e incluye:
 - **El salario base es la retribución fija**, que se concibe como la cantidad fija que se percibe en función del tiempo trabajado y el puesto ocupado.
 - **Los incentivos salariales son la parte variable**, pues son la retribución basada en el rendimiento, es decir, la parte que se asocia al logro de objetivos y permite introducir diferencias entre el personal.
 - + La retribución indirecta son las prestaciones sociales. Está vinculada a servicio o beneficios recibidos por el empleado, es decir, son todas aquellas compensaciones financieras (monetarias o no) que no suelen pagarse de forma directa al empleado y que se reciben por el hecho de formar parte de la organización.
- **RETRIBUCIÓN NO FINANCIERA:** es una compensación extraeconómica que refleja los aspectos más intangibles, como la satisfacción del empleado. Está determinada en gran medida por el ambiente psicológico y físico del trabajo.

COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN



1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Para establecer un buen sistema de retribución, la empresa debe fijar claramente los **objetivos** que persigue:

- Atraer buenos candidatos.
- Retener buenos empleados.
- Ser un elemento motivador.
- Respetar la normativa legal.
- Ayudar a obtener los objetivos estratégicos.
- Alcanzar ventajas competitivas mediante el control del gasto.

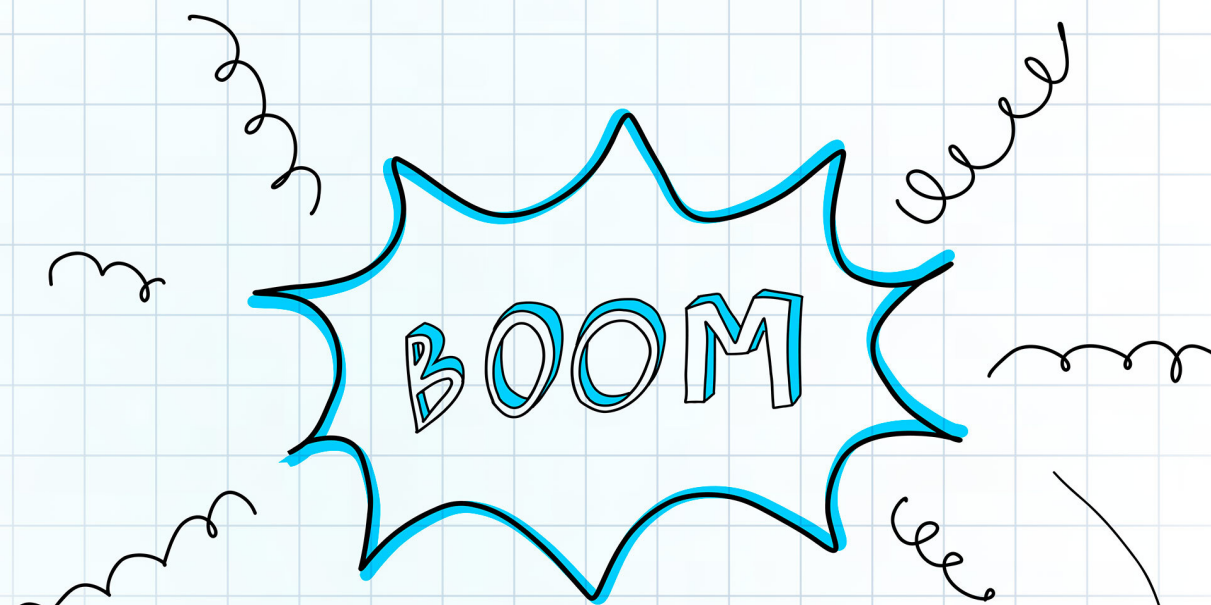
2. LA GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN.

La retribución tiene diversos efectos sobre el individuo: además del económico, esta el psicológico. Esto sirve como indicador de poder y de prestigio, por lo que una buena gestión del sistema de retribución puede tener efectos positivos sobre las personas y sobre los resultados de la organización.

El **salario** debe ser atractivo para atraer y flexible para retener. Suele ser motivador cuando está unido al rendimiento del trabajador, aunque hay que tener en cuenta que las motivaciones de los trabajadores pueden variar notablemente de unos a otros.

Los **principios básicos** del sistema de retribución son cuatro: **LOS TIPOS DE EQUIDAD CAE**

1. **CONSISTENCIA O EQUIDAD INTERNA**, se refiere al logro de una retribución justa tomando como referencia las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo de la organización. La idea es que los individuos que **están en el mismo nivel o que tienen contribuciones similares** para la organización deberían recibir la misma retribución.
2. **COMPETITIVIDAD O EQUIDAD EXTERNA**, se refiere a la consideración de que la retribución es justa respecto a lo que se recibe en **puestos similares en otras empresas**. La equidad externa permite valorar la posición competitiva de la empresa en función de su retribución frente a sus competidores, por lo que se pueden tener sueldos por debajo, por encima o al mismo nivel que el mercado.
3. **RECONOCIMIENTO DE DIFERENCIAS O EQUIDAD INDIVIDUAL**, se refiere al hecho de tratar de **reconocer las diferencias** que puede haber entre individuos aun cuando ocupen el mismo puesto de trabajo. Hay equidad individual si dos trabajadores que tienen el mismo puesto, pero obtienen diferentes resultados en su desempeño no perciben lo mismo como recompensa. Es por ello que las decisiones sobre retribución deben ser percibidas por los individuos como justas.
IMPORTANTE: se puede tener equidad individual con equidad interna.
4. **ADMINISTRACION DEL SISTEMA RETRIBUTIVO**, se refiere a cuál va a ser el nivel de transparencia de dicho sistema retributivo, grado de comprensión para el trabajador y si se tiene en cuenta los cambios para ir adaptándolo a las nuevas necesidades y situaciones.



Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax** **Spotify** **PlayStation.Plus**[Abre tu cuenta](#)

Por lo tanto, cada organización **establece su política salarial**, es decir, el conjunto de principios y directrices que son reflejo de la orientación y filosofía de la organización con relación al sistema de retribución. Estas políticas no son estáticas, por lo que deben adaptarse a los cambios internos de la empresa y a lo que se produzca en el mercado laboral.

REMUNERACIÓN NO FINANCIERA.

Las organizaciones están prestando mucha importancia a aspectos no financieros de la retribución dado el impacto que tiene en la motivación de los trabajadores. Se valora:

- *Un buen ambiente de trabajo*, pues mejora la satisfacción y motivación del trabajador. Depende en gran medida de las políticas de la empresa, de la calidad de los directivos y de empleados, de las relaciones entre compañeros y de las condiciones de trabajo.
- *La flexibilidad laboral* facilita el equilibrio entre el trabajo y la vida personal mediante los horarios de trabajo flexibles, las semanas de trabajo reducidas, el trabajo a distancia o a tiempo parcial, compartiendo puesto de trabajo...

La teoría de las características del trabajo explica la importancia de la remuneración no financiera, pues el trabajador puede experimentar una compensación intrínseca si se valora su trabajo. Existe una compensación intrínseca cuando los puestos poseen una valoración alta respecto a:

- Retroalimentación de información.
- Variedad de habilidades.
- Parte identificable del producto/servicio final.
- Significación ante la sociedad.
- Autonomía.

2.1. LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN.

Los sistemas de retribución permiten establecer los niveles salariales y el salario base, así como los incentivos:

- Para determinar el *salario base* de cada puesto se pueden utilizar dos sistemas de retribución:
 - + La retribución basada en el puesto de trabajo.
 - + La retribución basada en competencias o habilidades.
- Para *determinar los incentivos*, se usa el sistema de retribución basado en los incentivos.

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN PARA EL SALARIO BASE.

Los sistemas tradicionales de retribución consideran que para fijar el salario base se debe evaluar el valor o las contribuciones de cada puesto mas lo que hace el empleado. Sin embargo, actualmente muchas empresas valoran de forma especial los aspectos individuales, es decir, el talento. Es por ello que se han desarrollado sistemas basados en conocimientos o habilidades. A la hora de elegir entre uno u otros habrá que analizar su conveniencia en función de las características y situación de la empresa:

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

RETRIBUCIÓN BASADA EN EL PUESTO	RETRIBUCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS
La tecnología sea estable.	La tecnología cambia con frecuencia.
Los trabajos no cambian constantemente.	Se fomenta el trabajo en equipo y la participación.
La rotación de empleados es baja.	Los costes de rotación y absentismo son elevados.
Los puestos están bastante estandarizados y delimitados.	Se fomenta el adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Se necesita mucha formación para desarrollar bien un puesto de trabajo.	Se pueden aprender nuevas capacidades.
El trabajador asciende con el tiempo.	Las posibilidades de ascenso están limitadas.

1. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADA EN EL PUESTO DE TRABAJO.

Estos sistemas parten de la idea de que el **trabajo es el que determina** la remuneración directa. Cada puesto está diseñado para llevar a cabo determinadas tareas y tiene una importancia distinta para la empresa.

El objetivo principal es pagar en función del valor que se atribuye a las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades y otros factores relacionados con el puesto de trabajo. Por ello, se considera que **cada puesto tiene un valor individual** y que, para remunerar con equidad hay que comparar el valor de cada puesto con los demás puestos de la organización y con la situación del mercado.

Para establecer la cuantía fija o salario base ara cuento de trabajo es importante tener en consideración el logro de la equidad interna, externa y la individual. Para ello, se lleva a cabo un proceso de cuatro etapas:

- + **ETAPA I:** se utiliza la información obtenida en el análisis de puestos para determinar los niveles de desempeño.
- + **ETAPA II:** se evalúa el puesto de trabajo, gracias al cual se determina el valor o la contribución relativa que los distintos puestos de trabajo tienen en la empresa. Para ello, se **clasifican los puestos de trabajo por grupos** a los que normalmente se les asignara un nivel salarial según el criterio de equidad interna. Esto se puede hacer mediante:
 - **La jerarquización**, creando una escala subjetiva en la que se valora la importancia que tiene cada puesto en comparación con los otros puestos para ordenarlos por importancia.
 - **La graduación o clasificación de puestos**, donde a los puestos similares se agrupan en clases o grados, según el nivel de dificultad parecido entre dichos puestos.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

- **La comparación de factores**, donde se comparan y evalúan uno a uno los factores principales de cada puesto con respecto al mismo factor o habilidad en otros puestos, asignándole así un valor monetario.
 - **Los sistemas de puntos**, donde se analizan una serie de factores, descomponiéndolos en subfactores. Así se crean varios niveles para cada factor a los que se les asigna una puntuación en función de su importancia.
- + **ETAPA III:** se realizan los **estudios comparativos** de sueldos y salarios para conocer las condiciones del mercado y garantizar la equidad externa. Las empresas suelen realizar estudios de mercado para establecer puntos de referencias. Estos puntos de referencia son puestos similares o comparables en sus contenidos en otras empresas, a partir de las cuales se puede determinar su valor de mercado. Con esa información se establecen los niveles salariales, fijando a continuación los rangos salariales: punto medio, máximo y mínimo.
 - + **ETAPA IV:** se **determina la compensación**, es decir, un ajuste entre el valor determinado por la evaluación del puesto y el que determina el mercado de trabajo.

2. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS O HABILIDADES.

La retribución basada en competencias es un sistema retributivo mediante el cual se remunera al empleado en función de los distintos trabajos que puede realizar o de los conocimientos que posee y que pueden aplicar con éxito a varias tareas o situaciones. Se valora a los trabajadores con **más conocimientos** y se compensan los esfuerzos realizados para **adquirir nuevas competencias**.

Las competencias incluyen las habilidades, pero también implican factores como los motivos, valores, las actitudes y el concepto de sí mismo que pueden estar vinculados con mejor desempeño. Este sistema potencia que los trabajadores desarrollen competencias laborales y está orientado hacia la persona.

Los planes de remuneración basados en habilidades se pueden agrupar en:

- + **Planes basados en el conocimiento**, donde la remuneración depende del grado de conocimientos necesario para desempeñar un puesto o una función.
- + **Planes basados en habilidades múltiples**, donde la remuneración depende de la capacidad del trabajador para desempeñar diferentes puestos y funciones.

Tanto el sistema de remuneración basado en competencias como en el puesto de trabajo sirven para **determinar la parte fija de la remuneración**, pero la retribución total tiene otros componentes, como los incentivos, las prestaciones y la parte no financiera.

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN PARA LOS INCENTIVOS.

La **retribución basada en el rendimiento** es la que está asociada al logro de objetivos. Esta parte de la retribución es la que introduce diferencias entre las personas o los grupos en función de sus resultados. Los planes de incentivos se pueden clasificar en:

1. INCENTIVOS INDIVIDUALES.

Los incentivos individuales están pensados para recompensar el esfuerzo o desempeño individual de forma que se logre el principio de equidad individual, siendo comunes y muy utilizados. Estos incentivos se pueden clasificar en:

- + Los incentivos individuales generales pueden ser de diferentes tipos:
 - **El trabajo a destajo**, donde el trabajador recibe una compensación por cada unidad producida. Para establecer el salario por unidad se pueden utilizar los estudios de tiempo y movimiento.
 - **Sistemas de sugerencias**, donde se motivan a los trabajadores para que aporten ideas que permitan ahorrar o ganar dinero.
 - **Plan de horas de trabajo normales**, donde cada trabajador recibe una compensación en función del tiempo por unidad de producción. Se compensa el ahorro de tiempo, por lo que las tareas se dividen en función de su tiempo de realización.
- + Los incentivos individuales para el personal de ventas, o comisiones, son aquellos donde se asocia el volumen de ventas con la retribución variable del trabajador. Las comisiones se pueden fijar como porcentajes de las ventas con intervalos, por lo que, si se sobrepasan los límites superiores de cada intervalo, el incentivo recibido se incrementa.
- + Los incentivos individuales para la dirección, pues la complejidad del trabajo directivo u la posibilidad de conflictos hacen que los incentivos sean una parte importante. Distinguimos entre:
 - **Los incentivos a corto plazo**, que tienen un papel motivador en el buen desempeño del trabajo diario. *EJEMPLO: bonos mensuales.*
 - **Los incentivos a largo plazo**, que van dirigidos a ajustar los intereses individuales con los de la organización. Los directivos pueden recibir una cantidad en efectivo en función de algún criterio o derecho sobre el capital de la empresa. *EJEMPLO: stock option, que dan el derecho de adquirir acciones después al precio establecido cuando se pida dicho derecho, o los paracaídas de oro, que son pagos extraordinarios que se dan a los directivos cuando se produce un cambio en la propiedad o control de la compañía.*

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

2. INCENTIVOS DE GRUPO.

Los incentivos en grupo son aquellos que tratan de asociar parte de la remuneración con determinados objetivos de grupo. Se suele establecer para cada grupo un estándar de producción y cada miembro recibe incentivos se superan los estándares. De esta forma se puede remunerar a los miembros del grupo:

- + Todos reciben la cantidad ganada por el que haya producido más.
- + Todos reciben la cantidad ganada por el que haya producido menos.
- + Todos reciben una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada por el grupo en su totalidad.

3. INCENTIVOS PARA TODA LA ORGANIZACIÓN.

Los incentivos para toda la organización se suelen utilizar cuando en la organización es necesaria una gran cooperación entre sus miembros. En estos incentivos, si la empresa logra ciertos objetivos, el trabajador recibe un pago extra. Hay varios tipos de incentivos:

- + Los planes de participación en beneficios pueden ser en efectivo, se paga una cantidad en función de los beneficios obtenidos cada año. Otra opción son los planes de dividendos – salario, en los cuales se fija el porcentaje de beneficios que corresponde al trabajador en función de los dividendos pagados a los accionistas.
- + El plan Scanlon trata de reflejar el hecho de que la cooperación de toda la empresa ayuda a mejorar la eficiencia de las actividades de explotación y que esta cooperación se puede estimular mediante incentivos que se calculan en función de los ahorros en los costes de la mano de obra.
- + Los planes de propiedad de acciones para los empleados, donde la empresa entrega acciones a un fideicomiso y hace aportaciones anuales adicionales. El fideicomiso distribuye las acciones entre los empleados cuando se jubilan o abandonan la empresa.

2.2. LOS COSTES LABORALES.

La determinación de la estructura salarial y de la cuantía para cada puesto va a estar determinada por los **costes laborales y por las expectativas de beneficio** que se esperen los trabajadores.

Los costes laborales no son solo el salario bruto anual/mensual/diario que cobra cada trabajador, sino también otros pagos por la parte de la Seguridad Social a cargo de la empresa o el coste unitario de las prestaciones de servicios. La contratación de un trabajador supone para la empresa la consideración individual de su coste:

- *Un parte fundamental es el salario bruto anual/mensual/diario.* Este salario se puede fijar de forma bilateral entre empleado y empleados, aunque lo más común es que las remuneraciones mínimas vengán recogidas en los convenios para cada categoría salarial.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- *La empresa tiene la obligación de cotizar a la Seguridad Social.* Dicha cotización tiene dos aportaciones: la que es a cargo del empresario y la que corresponde al trabajador. Los empresarios retendrán en las nominas las cantidades que deba aportar cada trabajador por cuenta ajena y serán los encargados de presentar la documentación e ingresar el importe tanto propio de los trabajadores.
- + El importe de la cotización es el resultado de aplicar el tipo o porcentaje que cada año se establece para cada contingencia a la base de cotización.

Además de esto, la empresa debe **valorar el coste de los incentivos** que ofrece a sus trabajadores y de las prestaciones de carácter voluntario.

3. NUEVAS TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN.

Los **sistemas de retribución flexible** consisten en cambiar la parte monetaria del salario por productos o servicios ofrecidos por la empresa para que el trabajador pueda tener una disponibilidad mayor neta dineraria después de pagar los impuestos y gastos personales. Aunque es el trabajador el que paga por estos servicios o productos, existen ventajas fiscales para ambas partes:

- **VENTAJAS TRABAJADOR:**
 - ☺ Fiscales que logran aumentar su salario neto disponible.
 - ☺ Mayor facilidad y comodidad para contratar las prestaciones.
 - ☺ Precios más económicos al contratar de forma colectiva.
 - ☺ Se paga en función de sus necesidades.
 - ☺ Variedad de beneficios sociales.
- **VENTAJAS EMPRESA:**
 - ☺ Mejora su posición competitiva como empleador y da respuesta a la diversidad del colectivo atendiendo a sus necesidades de cada momento.

RETRIBUCIÓN EMOCIONAL.

Para entender a lo que nos referimos con salario emocional, debemos pensar en aquella retribución no monetaria que percibe un empleado y que pretende cubrir aquellos aspectos como sus necesidades personales, familiares y profesionales que, en definitiva, le permiten mejorar su calidad de vida, su satisfacción personal y su desarrollo intelectual.

El objetivo final de salario emocional no es otro que servir de impulso o motivación al trabajador y que, a su vez, permite mejorar la percepción que los empleados tienen de su empresa.

EJEMPLOS: teletrabajar, oportunidades de crecimiento, compatibilidad de la vida familiar y laboral, desarrollo y capacitación.