

Tema 9.pdf



apuntesgade



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.

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.

Tema 9. La retribución en la empresa

1. La retribución en la empresa

La retribución o compensación total se refiere a todo tipo de recompensas que reciben los empleados a cambio de su trabajo.

La retribución total esta formada por varios componentes: retribución directa, indirecta y la no financiera o extraeconómica

- **Retribución directa:** es de carácter monetario e incluye el salario base, parte fija, los incentivos salariales y parte variable. La retribución directa fija es lo que se conoce como salario base o sueldo base, es decir la cantidad fija que de percibe en función del tiempo trabajado y del puesto ocupado. A la parte variable se le denomina incentivos o retribución basada en el rendimiento, que es la que se asocia al logro de objetivos y permite introducir diferencias entre las personas o los grupos en función de su esfuerzo o rendimiento.
- **Retribución indirecta:** prestaciones sociales, es la que esta vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado, es decir, son todas aquellas compensaciones financieras, monetarias o no, que suelen pagarse de forma directa al empleado y se reciben por el hecho de formar parte de la organización
- **Retribución no financiera o extraeconómica** es la que refleja los aspectos mas intangibles, como la satisfacción del empleado, y esta determinada en gran medida por el ambiente psicológico o físico de trabajo

2.1 LA estructura retributiva

La estructura retributiva determina para cada puesto cual es la composición de su retribución, es decir, qué componentes se incluyen y en que proporción. No hay una formula general para establecer la estructura de la retribución, por lo que para poder determinarla hay que analizar, entre otras cosas, os puestos de trabajo, conocer la estructura retributiva para dichos puestos de otras empresas competidoras, así como el perfil personal y profesional del trabajador.

Según el Estatuto de los Trabajadores, la estructura del salario se establece mediante la negociación colectiva o en su defecto en el contrato individual y deberá comprender:

- El salario base, o retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. Las organizaciones pueden fijar la cuantía del salario base utilizando sistemas basados en el puesto de trabajo o en las competencias
- Los complementos salariales-incentivos o prestaciones, o prestaciones, o retribución fijada en función de circunstancias relativas a condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o a la situación y resultados de la empresa. En estos casos, puede pactarse que sean consolidables o no. Entre los



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

complementos salariales que normalmente se acuerdan en la negociación colectiva se destacan:

- Antigüedad
- Pagas extraordinarias
- Participación en beneficios
- Complementos como penosidad, toxicidad, peligrosidad, nocturnidad o turnos
- Primas de producción por calidad o cantidad de trabajo
- Residencia en provincias insulares y Ceuta y Melilla

- Hay una serie de retribuciones que por ley no tienen la consideración de salario como las indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de la actividad laboral, prestaciones e indemnizaciones de la seguridad social, indemnizaciones correspondientes a traslados e indemnizaciones correspondientes a suspensiones o despidos.

El estatuto de los trabajadores define el salario como la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como de trabajo.

Los incentivos buscan vincular el trabajo con determinados objetivos, sobre todo de resultados. Por eso, hay ciertos puestos cuyas características favorecen su inclusión, por ejemplo, operarios, vendedores y directivos. Las organizaciones establecen su sistema de retribución por desempeño para recompensar el rendimiento de los individuos, grupos o de la organización en su conjunto y para cada caso, se puede proponer planes de incentivos y establecer el criterio para fijar las cuantías para cada incentivo

Las prestaciones son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a los trabajadores y a sus familias y pueden ayudar a mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida del empleado. Son especialmente adecuadas para los directivos ya que pueden servir como elemento de motivación y como herramienta para captar talento en el mercado. Las prestaciones pueden ser de dos tipos: obligatorias por ley y voluntarias:

→ Prestaciones obligatorias por ley, son las relativas al sistema de la Seguridad social. El estado a través de la seguridad social garantiza la protección de una serie de contingencia y situaciones definidas por ley

→ Prestaciones voluntarias, es la organización la que deberá analizar, en cada caso, la adecuación de esta parte de la retribución a los diferentes puestos. Este tipo de retribución tiene un coste para la empresa y se suele conceder por el mero hecho de trabajar en ella.

El trabajo se describe como un factor de remuneración no financiera y explica su importancia a través de la teoría de las características del trabajo. Esta teoría establece



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](#)

que el trabajador puede experimentar una compensación intrínseca si se valora su trabajo. También es importante el ambiente y la flexibilidad laboral.

2.2 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 basados en competencias o habilidades. Para determinar los incentivos, el sistema de retribución es aquel que esta basado en el rendimiento.

A. Sistemas de retribución para salario base

Los sistemas tradicionales de retribución consideran que para fijar el salario se deben evaluar el valor o las contribuciones de cada puesto mas que lo que hace el empleado (retribución basada en el puesto de trabajo). Sin embargo, en la actualidad, muchas empresas valoran de forma especial los aspectos individuales, es decir, el talento de los empleados, por lo que se han desarrollado otros sistemas de retribución que están basados en conocimientos, habilidades o competencias

Amos sistemas tiene ventajas e inconvenientes. Los sistemas basados en las competencias motivan mas a los trabajadores, reducen la rotación de personal y el absentismo y das mas flexibilidad al trabajador y a la empresa, pero pueden tener mayores costes laborales, se pierde en cierta medida la especialización de la mano de obra y el proceso de selección de candidatos es mas complejo. Por ello, a la hora de elegir entre uno u otros habrá que analizar su conveniencia en función de las características y situación de la empresa.

Retribución basada en el puesto de trabajo	Retribución basada en habilidades/competencias
La tecnología es estable No hay cambios frecuentes en los puestos de trabajo No es necesaria la sustitución frecuente de trabajadores Para el buen desempeño del puesto se requiere mucha información La rotación es baja El trabajador puede ascender con el tiempo Puestos de trabajo muy estandarizados	Tiene trabajadores que disponen de las competencias necesarias y tienen el deseo de aprender distintos puestos de trabajo Hay cambios frecuentes en la tecnología y en la estructura de la empresa La organización fomenta la participación de los trabajadores y el trabajo en equipo Hay pocas oportunidades para ascender Se pueden aprender nuevas capacidades Los costes de rotación y absentismo son elevados

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.

1. Sistemas de retribución basados en el puesto de trabajo

Parten de la idea de que el trabajo es el que determina la remuneración directa. Cada puesto de trabajo está diseñado para llevar a cabo determinadas tareas y tiene una importancia distinta para la empresa. El objetivo principal de estos sistemas es pagar en función del valor que se atribuye a las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades y otros factores relacionados con el puesto de trabajo. En este caso 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.

Estos sistemas se diseñan para establecer a cuántía de la parte fija o salario base para cada puesto de trabajo teniendo en consideración el logro de la equidad interna, la externa y la individual. Para ello se sigue un proceso con varias etapas o fases: 1) análisis de los puestos, 2) evaluación de los puestos, 3) estudios comparativos de sueldos y salarios y 4) Determinación de la compensación o asignación de salario individual.

En la FASE I se utiliza la información obtenida en el análisis de puestos (descripción de funciones y características, descripción del puesto y estándares del puesto), para determinar los niveles de desempeño. Con esta información en la FASE II se lleva a cabo la evaluación del puesto que es el proceso mediante el cual se determina el valor o contribución relativa que los distintos puestos tienen en la empresa

En esta fase se comparan los puestos de la organización y se establece su importancia dentro de ella considerando las responsabilidades, habilidades, tareas y condiciones de trabajo, es decir, clasificándolos por grupos, a los que normalmente se les asigna un nivel salarial mas comunes para establecerle valor relativo del puesto y clasificarlos son:

- + La jerarquización: se crea una escala subjetiva en la que valora la importancia que tiene cada puesto en comparación con los otros puestos para ordenarlas por orden de importancia.
- + La graduación o clasificación de puestos: los puestos similares se agrupan en clases. También se pueden clasificar en grados cuando son puestos diferentes, pero tienen un nivel de dificultad parecido.
- + La comparación de factores: se comparan y evalúan uno a uno los factores principales de cada puesto con respecto al mismo factor en otros puestos y se asigna un valor monetario de cada factor.
- + Los sistemas de puntos: son unos de los mas empleados para la evaluación de puestos. Se analizan una serie de factores, es decir, un conjunto de criterios relacionados con el trabajo, como, por ejemplo, la responsabilidad, las habilidades, el esfuerzo o las condiciones laborales. En este caso cada factor se descompone en subfactores (habilidad en experiencia y educación). Y se crean varios niveles para cada factor a los que se asigna una puntuación en función de su importancia y con estas puntuaciones se puede elaborar un manual de



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

evaluación e el que s explica cada elemento del puesto, las puntuaciones asignadas, el desempeño esperado para cada nivel de cada factor.

En la fase III se realizan los estudios comparativos de sueldos y salarios, se pueden fijar los rangos salariales para conocer las condiciones del mercado y garantizar la equidad extrema. Las empresas suelen realizar estudios de mercado para establecer puntos de referencia o puestos de trabajo clave y para definir su política salarial, es decir, si va a remunerar a sus empleados por encima, en la media o por debajo de lo que paga el mercado. Los puntos de referencia son los puestos que son similares o comparables en sus contenidos en otras empresas, a partir de los cuales se puede determinar su valor de mercado. Con esta información se establecen los niveles salariales, es decir, se agrupan puestos de trabajo similares y se les asigna un valor monetario. Una vez que se han determinado los niveles salariales, se pueden fijar los rangos salariales, es decir, establecer el punto medio, el mínimo y el máximo de retribución para cada grupo de puestos de trabajo o líneas de tendencia salarial.

Finalmente, en la FASE IV se determina la compensación, en este caso se buscará un ajuste entre el valor determinado por la evaluación del puesto y el que determina el mercado de trabajo. De esta manera se puede fijar la cuantía que percibir para cada puesto de trabajo en función de su grupo salarial.

2. Sistemas de retribución basados en competencias

Aunque la fijación de la retribución en función del puesto de trabajo es una de las mas utilizadas, hay otras formas complementarias para la determinación de la cuantía a percibir: los sistemas de retribución basados en competencias.

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 aplicarse con éxito a varias tareas o situaciones. En estos sistemas se valora a los trabajadores con mas conocimiento y se recompensan los esfuerzos realizados para adquirir nuevas competencias. Estas recompensas pueden ser tangibles o intangibles como aumentos de sueldo, mayor movilidad, satisfacción profesional etc.

Para establecer un sistema de remuneración basado en habilidades se realiza en primer lugar un análisis de las habilidades que permite reunir información sobre el conocimiento o las capacidades necesarias para desempeñar una función. Las habilidades se pueden agrupar en bloques en función de los tipos de capacitación que son necesarios para realizar un trabajo. A partir de la información obtenida en el análisis se pueden describir, evaluar y certificar las habilidades. La certificación se puede realizar de formas diferentes: utilizando la evaluación del desempeño, las demostraciones en la práctica, los exámenes de certificación o en otros casos, las empresas cuentan con una comisión de certificación interna que es la que realiza la evaluación y certificación de las habilidades de los trabajadores

Además de realizar el análisis de habilidades, para establecer un programa salarial basado en competencias hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- * Definición de habilidades específicas
- * Elección del método para fijar el salario individual en función de las habilidades
- * Determinar el sistema de capacitación
- * Probar las competencias a través de un sistema formal
- * Diseño del trabajo para lograr mayor flexibilidad en la asignación de los puestos de trabajo

Tanto el sistema de remuneración basado en el puesto de trabajo como el basado en competencias 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. De forma que la empresa tendrá que plantearse si incluirlos o no, y en qué proporción respecto al total. Estas cuestiones estarán determinadas por los costes que impliquen para la empresa

B. Los sistemas de retribución para incentivos

La retribución basada en el rendimiento es la que esta asociada al logro de objetivos. Esta parte de la compensación es la que introduce diferencias entre las personas o los grupos en función de sus resultados. Los planes de incentivos se pueden clasificar en tres grupos: individuales, de grupo o de la organización y su elección puede depender del sector de actividad de la empresa.

Los **incentivos individuales** están pensados para recompensar el esfuerzo o desempeño individual de forma que se logre el principio de equidad individual, siendo muy comunes y utilizados. Se pueden clasificar en tres grupos: incentivos generales, de ventas y los incentivos para la dirección.

- Incentivos individuales generales pueden ser de diferentes tipos: el trabajo a destajo, las horas normales y los sistemas de sugerencia
 - Trabajo a destajo: el trabajador recibe una compensación por cada unidad producida en algunos casos, se habla de bonus o primas. Para establecer el salario por unidad se pueden utilizar los estudios de tiempo y movimientos.
 - Plan de horas de trabajo normales: cada trabajador recibe una compensación en función del tiempo por unidad de producción. Para ello, se compensa el ahorro de tiempo por lo que las tareas se dividen en función de tiempo de realización
 - Sistemas de sugerencias: consiste en motivar a los trabajadores para que aporten ideas que permitan ahorrar o ganar dinero.
- Incentivos individuales para el personal de ventas, o también llamados comisiones, que son aquellas que tratan de asociar el volumen de ventas con la retribución del vendedor. Normalmente, los vendedores tienen una retribución compuesta por una parte fija y una variable. Las comisiones se pueden fijar como porcentajes de las ventas con intervalos, es decir, se establecen diferentes porcentajes para cada intervalo preestablecido de ventas, de forma

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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

que, si sobrepasan los límites superiores de cada intervalo, el porcentaje o la parte variable que recibe el trabajador aumenta.

- Incentivos individuales para la dirección. La complejidad del trabajo directivo y la posibilidad de conflictos entre la dirección y la propiedad de la empresa hacen que los incentivos que se ofrecen en estos puestos constituyan una parte importante de su retribución. Los incentivos a corto plazo tienen un papel motivador en el buen desempeño del trabajo diario. Los incentivos a largo plazo van dirigidos a ajustar los intereses individuales con los de la organización.

Los **incentivos de 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 los incentivos si el grupo supera ese estándar. De esta forma, se puede remunerar a los miembros del grupo de tres formas diferentes: 1) todos reciben la cantidad ganada por el que haya producido más 2) todos reciben la cantidad correspondiente al que haya producido menos o 3) todos reciben una cantidad equivalente a la cantidad promedio ganada por el grupo.

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 a este nivel: los planes de participación en beneficios, el plan Scanlon y los planes de propiedad de acciones. Los primeros pueden ser en efectivo, es decir, se paga una cantidad en función de los beneficios obtenidos, normalmente cada año, o planes de dividendo-salario, en los cuales se fija el porcentaje de beneficios que corresponde al trabajador en función de los dividendos pagados a los accionistas. Por su parte 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. Otra modalidad de incentivos para toda la organización son los planes de propiedad de acciones para los empleados, en los que 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. La empresa puede ofrecer estas acciones a un precio inferior al del mercado e incluso de forma gratuita.

2.3 Los costes laborales

La determinación de la estructura salarial y, por tanto, de la cuantía para cada puesto va a estar determinada por los costes laborales y por las expectativas de beneficio que se esperen de los trabajadores. Cuando hablamos de costes laborales nos estamos refiriendo no solo al salario bruto anual/mensual/ diario que cobra cada trabajador, sino también a otros pagos como la parte de la Seguridad Social a cargo de la empresa o el coste unitario de las prestaciones e incentivos

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

WUOLAH

Por ello, la contratación de un trabajador supone para la empresa la consideración individual de su coste, dado que es habitual que, en las empresas, independientemente de que el puesto y el trabajo sea el mismo o similar, los costes de cada empleado por cuenta ajena no sean iguales.

Uno de los componentes fundamentales del coste laboral individual es el salario bruto anual/mensual/ diario. Considerando las normas y convenios colectivos de aplicación, el salario bruto se puede fijar de forma bilateral entre empleado y empleador. Lo más habitual es que en los convenios estén recogidas las remuneraciones mínimas para cada categoría salarial, y sea la negociación bilateral, en caso, la que permita introducir mejoras en este sentido en el contrato de trabajo.

Por otra parte, la empresa tiene la obligación de cotizar a la Seguridad Social. La cotización tiene dos aportaciones para contingencias comunes. La que a cargo del empresario y la que corresponde al trabajador.

3. Tendencias actuales en la gestión del sistema retributivo

Los sistemas retributivos flexibles que consisten en cambiar la parte monetaria del salario por productos o servicios ofrecidos por la empresa para que el trabajador pueda tener una mayor disponibilidad neta dineraria después de pagar los impuestos y los gastos personales. Aunque es el trabajador el que está pagando estos productos o servicios puede obtener varias ventajas como la fiscal, la facilidad y a comodidad para contratarlos, la posibilidad de obtener descuentos al contratar de forma colectiva, e incluso alguno de ellos pueden ayudar a conciliar la vida laboral y personal del trabajador

Los sistemas de retribución tradicionales se han centrado en analizar cuanto se va a pagar a cada individuo y en función de que se le va a pagar (retribución fija y variable)

Sin embargo, la importancia que está adquiriendo en la actualidad la gestión del talento y la motivación del trabajador han hecho que muchas empresas desarrollen el llamado salario emocional. Por salario emocional se entienden los elementos de la retribución que no son monetarios y que ayudan a mejorar la satisfacción, motivación y la calidad de vida del trabajador.