

# **TEMA 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN**

1

**PROF. LUZ I. LEIRÓS**

**GESTIÓN DE RR.HH. Y COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL**

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

2

1. Compensación: Objetivos
2. Salarios
3. Incentivos
  - ✦ Basados en el Empleado
  - ✦ Basados en el Equipo
  - ✦ Sistemas organizacionales
4. Compensación de los ejecutivos
  - ✦ Incentivos a largo plazo
5. Beneficios y prestaciones sociales
6. Planes de retribución: Criterios

## Bibliografía:

- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall. Capítulos 10, 11 y 12 (pp. 351-469)
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 8 (pp. 194-218)

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

3

## 1. Compensación

- Conjunto de recompensas que recibe un empleado por la labor que realiza para la organización.
- Habitualmente se compone de tres elementos:
  - Salarios
  - Incentivos
  - Beneficios / Prestaciones sociales
- Los **objetivos de la compensación** pueden ser varios:
  - Recompensar el desempeño
  - Atraer a buenos solicitantes
  - Retener a buenos empleados
  - Motivar a los empleados
  - Cumplir con la ley

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

4

- Problemas actuales:
  - Salarios fijos: Convenios colectivos y categorías profesionales (igual trabajo, igual salario)
  - Poca flexibilidad: Complementos automáticos unidos a salario base (antigüedad, categoría profesional,...)
- SOLUCIÓN: Retribución Variable
  - Siempre que la retribución fija sea apreciable y se garantice un mínimo.
  - Siempre que esa retribución variable no esté garantizada (categoría) ni consolidada (antigüedad) automáticamente.
  - Siempre que la retribución variable esté claramente definida y unida a los resultados y que se establezcan objetivos y resultados alcanzables (realistas).

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

5

## 2. Salario

- Suma de dinero que recibe el trabajador, de forma periódica, por un tiempo de trabajo o una tarea específica
- 
- Suelen fijarse utilizando dos estrategias:
  - Acuerdo con los representantes de los empleados o por las determinaciones legales (convenio colectivo, leyes de empleo, etc.).
  - Evaluación de puestos (Job Evaluation).
- Sistemas de salarios:
  - Centrados en las personas (formación, tipo de contrato,...)
  - Centrados en los puestos (funciones y tareas)
  - Centrados en la habilidades (capacidades especiales: modelo/actor, experto en seguridad informática,...)

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

6

## 3. Incentivo

- Premio o gratificación (económica o no) que se le ofrece a una persona para inducirlo a actuar de una manera determinada (trabajar más o conseguir mejores resultados).
- Los sistemas de incentivos tienen como finalidad primordial mantener o incrementar la productividad, pero también retener a los mejores empleados.
- Tipos de Incentivos
  - Basados en el Empleado
  - Basados en el Equipo
  - Sistemas organizacionales

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

7

## Tipos de incentivos (I)

- Sistemas basados en el Empleado:

- **Sistemas basados en piezas o pago a destajo:** Asignar una tarifa a cada unidad de producción. El salario se computa multiplicando esa tarifa por el número de unidades producidas
- **Planes de horas típicas:** Variante de pago a destajo, que consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo correspondiente, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real ocupado. Se estipula un salario de garantía (salario base), que se pagaría en caso de hacer el trabajo dentro del tiempo normal. Para calcularlo, se multiplica el número de horas estándar por el salario base y se divide este resultado por el número real de horas trabajadas. Si se acaba el trabajo en menos tiempo, se cobra más;  $(8 \times 100 \text{ euros}) / 6 \text{ horas} = 133,3 \text{ euros}$
- **Comisiones:** Muy común entre los profesionales de ventas, que ven como incrementa su salario según suben sus ventas. Pueden cobrar (o no) un salario directo, independiente de las ventas, y una serie de incentivos por porcentaje de ventas. Las comisiones se pagan sólo si se cumplen unos objetivos fijados previamente.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

8

## Tipos de incentivos (II)

- Sistemas basados en el equipo.
  - **Ganancias compartidas:** Sistema de compensación financiera basada directamente en la productividad. Se trata de compartir los beneficios de la mejora en productividad, la reducción de costos y/o la mejora en calidad. Los incentivos suelen calcularse cada mes y lo usual es que solo se distribuyan dos tercios de los incentivos ganados. Por ejemplo: Plan Scanlon (1930), formado por 3 elementos clave:
    - ✦ Cooperación y trabajo en equipo entre empleados, sindicatos y administración.
    - ✦ Intervención de los empleados a través de una red de sugerencias
    - ✦ Participación directa en los beneficios resultantes de la mejora de la productividad (cobro de incentivos)
- Sistemas organizacionales de incentivos:
  - **Beneficios compartidos** (plan de distribución)
  - **Planes de propiedad de acciones**



# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

9

## EJEMPLOS

Empresas y finanzas

Mercadona reparte el 25% del beneficio con sus empleados: en 2016 fueron 300 millones

- Lo hace desde hace 16 años y ha compartido ya cerca de 3.000 millones
- El año pasado repartió 300 millones en concepto de prima por objetivos



### El beneficio de Inditex

Esta política de "si la empresa gana, todos ganan", también la aplica Inditex, que este año va a repartir más de 500 millones de euros a sus trabajadores en concepto de comisiones de ventas en tienda, pagas variables e incentivos.

Además, el grupo ya ha concluido parte del plan de participación de los empleados en el crecimiento de los beneficios. **Esta primavera se han repartido 37,4 millones de euros** (el 10% del incremento del beneficio del grupo) entre 78.000 empleados de tiendas, logística, cadenas y filiales con más de dos años de antigüedad.

SOCIEDAD

### Un millonario chino paga unas vacaciones en Francia a 6.400 de sus empleados

El dueño de la multinacional Tiens Group, Li Jinyuan, ha pagado más de 13 millones de euros por el viaje y ha reservado 140 hoteles en París para su empleados



# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

10

## 4. Compensación de los ejecutivos

- Usualmente los directivos o ejecutivos reciben compensaciones diferentes del resto de los empleados. Lo más habitual son cuatro formas:
  - Salario Base: adecuado al puesto o responsabilidad.
  - Bonos anuales: recompensa monetaria, ya sea en efectivo o en acciones.
  - Incentivos a largo plazo: contratos blindados, *stock options*\*...
  - Beneficios y prestaciones sociales: coche de empresa, asesoramiento y asistencia legal, avión de la compañía...

\* (Posibilidad de obtener acciones de la compañía a un precio inferior al del mercado. Ver siguiente diapositiva)

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

11

## Incentivos a largo plazo (ejecutivos)

- **Contratos Blindados:** Contratos con cláusulas específicas que protegen o aseguran al personal directivo. Se basan en los Decretos Generales de Alta Dirección (RD 1382/1985 y RD 451/2012). Un contrato se blindo cuando, en caso de despido, implica ciertas garantías y compensaciones económicas (indemnización) para el trabajador.
- ***Stock Options:*** Opciones de participación preferente para la adquisición de acciones de la empresa. Normalmente, se trata de acciones a precio reducido, que no pueden vender hasta una fecha determinada. Son una prima o premio que constituyen un singular sistema de complemento retributivo de los administradores, directivos y otros trabajadores de sociedades anónimas de gran tamaño.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

12

## 5. Beneficios y prestaciones sociales

- Ventajas que las compañías y organizaciones ofrecen a todos sus empleados (no sólo ejecutivos), además de las incluidas en sus programas de compensación salarial.
- Pueden ser de seis tipos:
  - Obligatorias por ley
  - Beneficios de retiro
  - Pago por tiempo no trabajado
  - Pagos como premio
  - Seguros
  - Servicios a los empleados.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

13

## **Prestaciones sociales (I):** Beneficios obligatorios por ley

- Varían según los países y sus leyes laborales. En España tenemos, entre otros, los siguientes:
  - Seguro de asistencia médica para el empleado y su familia (Sergas, MUFACE, ...).
  - Seguro de desempleo (paro)
  - Seguro o indemnización por despido
  - Pensión de jubilación
  - Vacaciones pagadas
  - Días festivos

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

14

## **Prestaciones sociales (II): Beneficios del retiro**

- Los que se reciben una vez que el empleado se jubila, además de la pensión obligatoria.
- Dependen del momento en que se produce la jubilación.
- Las tres formas más usuales son:
  - Plan de jubilación
  - Jubilación anticipada
  - Paga de jubilación

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

15

## **Prestaciones sociales (III):** Pago por tiempo no trabajado (ausencias)

- Dependiendo de los países y de las compañías, hay un determinado tiempo no trabajado que es pagado por las compañías:
  - Servicio social/militar
  - Vacaciones extra
  - Días festivos particulares (puentes, permisos)
  - Ausencias por enfermedad

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

16

## **Prestaciones sociales (IV): Pagos como premio**

- A veces, las organizaciones conceden premios a sus empleados por motivos particulares. Los más comunes son:
  - Antigüedad (insignia de la USC)
  - Premios por buen desempeño (empleado del mes)
  - Permisos por trabajos fuera de jornada o en jornadas especiales



# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

17

## **Prestaciones sociales (V): Seguros**

- En algunos casos, además de la Seguridad Social o sistemas semejantes, las empresas ofrecen a sus empleados otras formas de asistencia y seguridad:
  - Seguros médicos privados
  - Seguros de vida
  - Planes de pensiones de empleo (ahorro a largo plazo)
    - ✦ deducible para las PYMES

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

18

## **Prestaciones sociales (VI): Servicios a los empleados**

- Algunas organizaciones ofrecen a sus empleados determinados servicios que suponen un importante beneficio para los mismos, no solo en términos económicos, sino de disponibilidad de tiempo y asistencia social:
  - Programas de cuidado infantil (guardería, campamentos,...)
  - Programas de cuidado de adultos y/o jubilados
  - Créditos a bajo interés o anticipos.
  - Gastos de alimentación y desplazamiento
  - Gastos de educación (becas para hijos de empleados)
  - Trabajo Compartido (trabajo a tiempo parcial en el que dos o más personas comparten la responsabilidad de un trabajo a tiempo completo. Comparten el pago y los beneficios en proporción a las horas trabajadas de cada uno).
  - Comedores y/o economatos, exclusivos para empleados

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

19

## 6. Planes de retribución: Criterios

Lo importante NO es que los salarios pagados sean tan altos como sea posible, lo importante es que exista una **estructura equitativa** de remuneración; que la política retributiva sea clara e igual para todos.

### Planes de retribución: Criterios a tener en cuenta

- Equidad interna/equidad externa.
- Retribución fija/retribución variable
- Retribución por rendimiento/por presencia
- Retribución en función del puesto de trabajo/retribución individual
- Igualitarismo/elitismo
- Remuneración inferior a la del mercado/superior a la del mercado
- Recompensas monetarias/no monetarias.
- Retribuciones públicas/secretas.
- Centralización/descentralización.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

20

## **Planes de retribución: Criterios (I)**

- **Equidad Interna y Equidad Externa**
  - Equidad interna: Equidad percibida de la estructura salarial dentro de una empresa
  - Equidad externa: Percepción de retribución justa con respecto a lo que otras empresas están pagando por el mismo tipo de trabajo.
- **Retribución fija y retribución variable**
  - Retribución fija: Compensación pagada periódicamente (semanal, mensual) de forma fija.
  - Retribución variable: Depende de criterios como el rendimiento, los beneficios de la empresa, etc.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

21

## **Planes de retribución: Criterios (II)**

- Rendimiento o presencialidad
  - Retribución por rendimiento: Destacar el desempeño individual o de grupo.
  - Retribución por presencia: Retribuir a partir del registro en un número determinado de horas presenciales semanales o mensuales
- Retribución por puesto o por individuo
  - Retribución en función del Puesto de trabajo: Compensación basada en cómo la empresa valora un puesto de trabajo en particular (convenio colectivo).
  - Retribución en función del Individuo: Compensación basada en las características, habilidades, conocimientos, etc., que un empleado trae a esa empresa [salario centrado en las habilidades; diapositiva 5].

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

22

## Planes de retribución: Criterios (III)

- **Retribución igualitaria o elitista**
  - **Retribución igualitaria:** Cuando la mayoría de los empleados se colocan bajo el mismo sistema de compensación (igualitarismo).
  - **Retribución elitista:** Cuando se establecen diferentes planes por nivel en el organigrama y/o grupo de empleados (elitismo).
- **Retribución superior e inferior al mercado**
  - **Retribución superior al mercado:** Cuando la retribución supera los niveles por encima del mercado, por diferentes razones (resultados, retener al personal, atraer a trabajadores potenciales de alto rendimiento, etc.).
  - **Retribución inferior al mercado:** Las empresas pueden retribuir a sus trabajadores a un nivel por debajo del mercado para ganar competitividad, para protegerse ante situaciones de incertidumbre, aprovechando la demanda de puestos, etc.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

23

## Planes de retribución: Criterios (IV)

- **Retribución en metálico y en especie**
  - **Retribución en metálico:** Recompensas en dinero, como salarios, pluses, premios en metálico, acciones, opciones sobre acciones, etc.
  - **Retribución en especie:** recompensas no monetarias (seguridad en el empleo, plan de carrera, planes de formación, vacaciones, etc.).
  
- **Retribución pública y/o secreta**
  - **Retribución pública:** Cuando los empleados tienen acceso a la información sobre los niveles de remuneración de otros trabajadores y a los criterios bajo los cuales se han tomado las decisiones de compensación.
  - **Retribución secreta:** La información acerca de los niveles y criterios de remuneración se mantiene fuera del conocimiento de los trabajadores para, de alguna manera, proteger la intimidad de los datos de retribución, en caso de que éstos sean diferentes entre los distintos trabajadores.

# Tema 5. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

24

## **Planes de retribución: Criterios (V)**

- Centralización vs. Descentralización
  - Centralización: Las decisiones de compensación se pueden tomar desde la dirección central de la organización, de manera que todos los ocupantes de iguales puestos de trabajo, aunque en diferentes delegaciones, reciben la misma retribución.
  - Descentralización: Permite la opción de que existan diferencias retributivas entre ocupantes de iguales puestos y, en función del rendimiento, entre las diferentes unidades.