

A graphic of a spiral-bound notebook with a brown cover and a cream-colored page. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page.

Tema 10

Gestión de la retribución

Grado en Relaciones Laborales

Dirección de Recursos Humanos

Retribución

“Devaluación salarial”

“La devaluación salarial es una de las apuestas del Ejecutivo en política económica para recuperar la competitividad perdida por la economía española en los años de la burbuja. La demandan organismos internacionales (FMI, OCDE, Comisión Europea), la patronal CEOE y servicios de estudios privados. Entre estos últimos está el del BBVA, que en noviembre calculaba una rebaja adicional del 7% en los sueldos metería a la economía española en un círculo virtuoso que le llevaría a crecer un 8,3% y crear un 10,4% de empleo. Frente a esta posición se encuentran los sindicatos, que defienden que España ya ha ido más allá de lo aconsejable en la devaluación salarial. Argumentan que de seguir en esta línea España, el poder de compra de los asalariados caerá más y con él, el consumo y, por tanto, la economía tardará mucho más en recuperarse.”

Fuente: *El País*, 27 de febrero de 2014

http://economia.elpais.com/economia/2014/02/26/actualidad/1393448389_841847.html

McDonald's workers sue over 'wage theft'

“McDonald's workers in three US states - New York, California and Michigan - have filed cases against the firm alleging it was "stealing" wages. They allege they were forced to work off the clock and not paid overtime. Workers in New York said they were not reimbursed the cost of cleaning their uniforms, which they claim pushed their real wages below the minimum limit. The firm said it was committed to fair treatment of employees and was "reviewing the allegations". In three California suits, workers claim that McDonald's and its franchise owners "failed to pay them for all time worked, failed to pay proper overtime" and "altered pay records". The cases in Michigan claim the firm "regularly forces workers to show up for work, but then forces them to wait without pay until enough customers show up, and that it also routinely violates minimum wage laws".

Fuente: *BBC*, 13 de marzo de 2014

<http://www.bbc.com/news/business-26567900>

OBJETIVOS

- Identificar las practicas salariales más adecuadas para cada empresa
- Identificar las ventajas e inconvenientes de las distintas opciones de retribución.
- Diseñar un sistema de retribución en función del puesto de trabajo, coherente desde el punto de vista interno y vinculado al mercado laboral.
- Comprender la diferencia entre un sistema de retribución por competencias y uno en función del puesto.

Gestión de la retribución

- 1.- Concepto de retribución
- 2.- Diseño del sistema de retribución: *Criterios para la retribución*
- 3.- Herramientas de retribución
- 4.- Entorno legal y retribución

1.- La retribución: concepto y componentes

- La política de retribución es uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. El sistema retributivo puede ser una fuente de ventaja competitiva.
- Un buen sistema de retribución permite: a) atraer a personas que desarrollan sus tareas con garantía, b) motivar al personal desarrollando un sentido de vinculación, c) retener a los empleados
- En sentido amplio, la retribución total se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo.
- *Características*

Constituye el centro de una de las relaciones transaccionales más importantes en la empresa. Los empleados dedican tiempo y esfuerzo que se recompensa

Es una relación de equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre empleados y empresario.

Constituye uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos de la dirección de recursos humanos de la empresa.

La retribución tiene un sentido económico (capacidad adquisitiva), psicológico (valor personal) y sociológico (status en la organización)

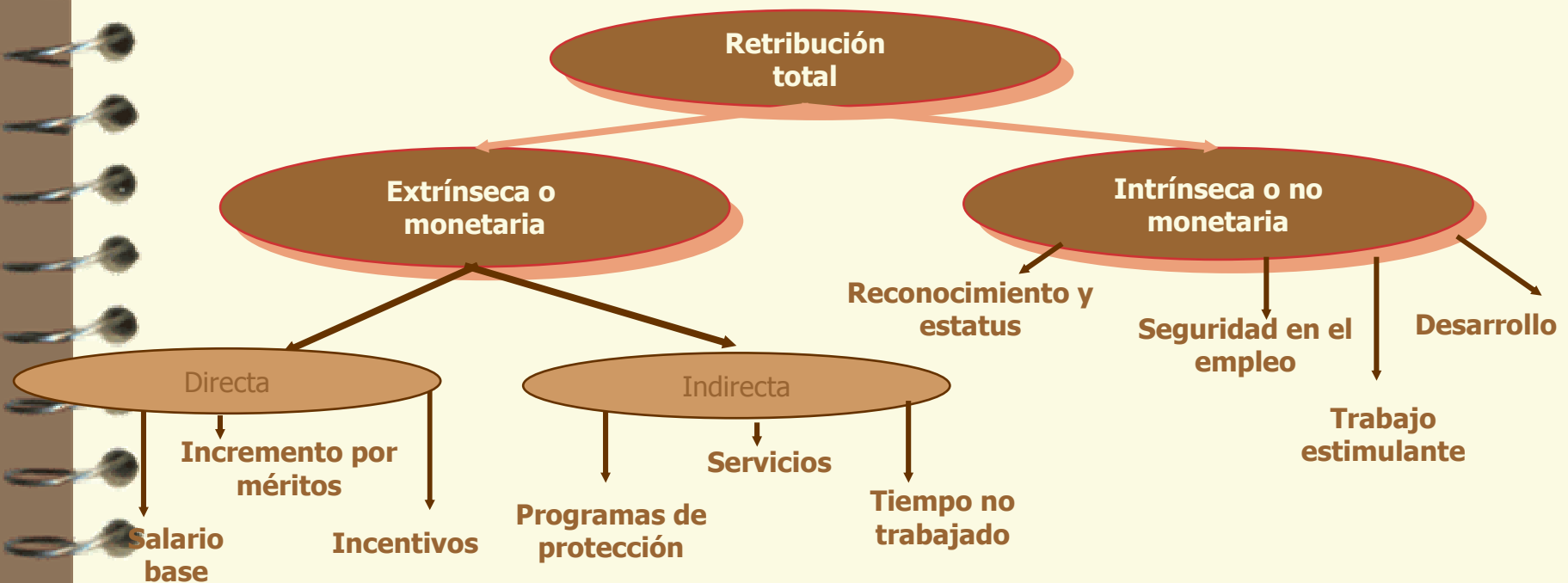
1.- La retribución: concepto y componentes

Salario base: Cantidad fija que recibe normalmente el empleado

Incentivos salariales: Programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento

Prestaciones sociales o retribuciones indirectas

COMPONENTES



1.- La retribución: factores determinantes

FACTORES INTERNOS

- Estructura organizativa
- Cambios tecnológicos
- Mercado de trabajo interno
 - Tamaño
- Costes laborales

RETRIBUCIÓN

FACTORES EXTERNOS

- Dominio producto mercado
- Mercado de trabajo
 - Legislación
 - Sindicatos
- Cultura nacional
- Legitimidad social

2.- Diseño del sistema retributivo: Criterios de retribución

Criterios para diseñar un plan

1. Equidad Interna Vs. Externa
2. Retribución Fija Vs. Variable
3. Rendimiento Vs. Presencia
4. Retribución Puesto Vs. Individual
5. Igualitarismo Vs. Elitismo
6. Inferior Mercado Vs. Superior Mercado
7. Recompensas Monetarias Vs. No Monetarias
8. Retribución Pública Vs. Secreta
9. Decisiones Centralizadas Vs. Descentralizadas

2.- Diseño del sistema retributivo: Equidad interna-Equidad externa

- La mayoría de los empleados considera que un salario justo es un salario equitativo. La *equidad interna* hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de la empresa. La *equidad externa* toma como término de comparación lo que pagan otras empresas por el mismo trabajo
- De acuerdo con el *Modelo de Justicia Distributiva* los empleados consideran que el salario es justo cuando la relación entre contribución y resultados es equivalente a la de otros empleados de la empresa con un puesto análogo
- *Modelo del Mercado Laboral*. El salario para cualquier puesto de trabajo se sitúa en el punto en el que la oferta de trabajo es igual a la oferta de trabajo. La equidad externa se logra cuando la empresa paga el “sueldo habitual” determinado por fuerzas globales y factores locales y nacionales
- El *equilibrio entre equidad externa e interna* resulta difícil. Por ello, la *equidad individual* tiene en cuenta la aportación de valor de cada persona concreta y no la categoría profesional a la que pertenece. Las empresas utilizan primas de fichaje, primas de retención y extras en el “paquete retributivo” para vincular a los trabajadores valiosos.

2.- Diseño del sistema retributivo: Retribución fija-Retribución variable

- Las empresas pueden elegir entre pagar una elevada proporción total de la retribución en forma de salario base o pagar una cantidad variable en función de un criterio previamente establecido.
- En general la proporción de retribución variable aumenta a medida que crece el salario base de un empleado. Los trabajadores con puestos más elevados ganan más pero su retribución está más sujeta al riesgo.
- La relación entre salario base y variable difiere en función de los países, sectores de actividad o tipo de trabajo
- La retribución variable puede ser ventajosa en empresas pequeñas, empresas con ingresos inestables o empresas con trabajadores jóvenes orientados al logro
- Existe una tendencia global hacia la reducción de la retribución fija. El 42% de las empresas españolas tiene un plan de retribución flexible (Mercer, 2013)

<http://www.mercer.es/press-releases/1558370>

2.- Diseño del sistema retributivo: Rendimiento frente a presencia

- Es un caso especial de retribución fija (presencia) frente a variable (rendimiento).
- Las empresas dan prioridad al rendimiento cuando una parte del salario de los empleados está vinculado a contribuciones individuales o de grupo. Ej.: comisión por ventas, pago a destajo, etc.
- Cuando se hace hincapié en la presencia se paga un sueldo igual o similar a todos los empleados siempre que se alcance un rendimiento mínimo
- El sueldo se recibe por un número de horas de trabajo y va incrementándose a medida que se progresa profesionalmente
- La elección entre salario por rendimiento o salario por presencia depende de la cultura de la empresa. Las empresas de rápido crecimiento optan por la retribución variable.
- Actualmente se trata de reducir la importancia de la retribución ligada a la presencia.
- ¿Contratos de cero horas?

http://cincodias.com/cincodias/2013/08/06/economia/1375811928_406153.htm

2.- Diseño del sistema retributivo: Retribución individual- retribución basada en el puesto de trabajo

- Los sistemas tradicionales de retribución fijan el salario base en función del puesto de trabajo
- En la retribución basada en conocimientos, habilidades y actitudes los empleados cobran en función del trabajo que pueden realizar y las habilidades que pueden aplicar en ciertas situaciones
- La decisión de “pagar el puesto de trabajo” o “pagar la persona” depende de distintos factores contextuales:

Retribución basada en el puesto	Retribución basada en la persona
<ul style="list-style-type: none">- <i>Tecnologías estables</i>- <i>Trabajadores estables. Rotación baja.</i>- <i>No existe la necesidad frecuente de sustituir al personal</i>- <i>El dominio del trabajo requiere mucha formación</i>- <i>Promoción basada en la antigüedad</i>- <i>Sector con puestos estandarizados</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Capital humano formado y con habilidades</i>- <i>Tecnologías cambiantes</i>- <i>Participación en la empresa y trabajo en equipo</i>- <i>Oportunidades de ascenso limitadas</i>- <i>Oportunidad de aprender nuevas técnicas</i>- <i>Altos costes de rotación y absentismo</i>

2.- Diseño del sistema retributivo: Retribución individual- retribución basada en el puesto de trabajo

- La retribución basada en habilidades:

Motiva más a los empleados

Facilita la reasignación de trabajadores

Reduce los costes de absentismo y rotación de personal

Da a los directivos mayor flexibilidad

-Sin embargo

Provoca mayores costes

Reduce la especialización de la mano de obra

Dificulta la selección de candidatos

Riesgo de “oxidación” de habilidades ya adquiridas

Riesgo de frustración: “techos” salariales

Burocratización del control de habilidades

2.- Diseño del sistema retributivo: Igualitarismo frente a elitismo

- Las empresas deben decidir si incluyen a todos los empleados en el mismo plan de retribución (sistema de retribución igualitario) o si se establecen distintos planes en función del nivel en que se está en la organización y al grupo al que se pertenece (retribución elitista)
- Algunas empresas ofrecen distintos incentivos a distintos grupos de empleados. Otras utilizan la mayoría de incentivos para toda la empresa.
- Las políticas igualitarias son la excepción más que la regla. Ej.: En Starbucks la relación entre el salario más elevado y el salario más bajo es de 1135 a 1 y en Nike de 1050 a 1 (Bloomberg, 2013)
- Los sistemas igualitarios son habituales en entornos altamente competitivos donde las empresas asumen riesgos
- Los sistemas elitistas son propios de empresas antiguas con productos maduros y competencia limitada

2.- Diseño del sistema retributivo: Retribución inferior al mercado frente a retribución superior al mercado

- La decisión de pagar salarios superiores al mercado da a la empresa la posibilidad de contratar trabajadores de alto rendimiento. Al mismo tiempo se reduce la rotación involuntaria y se refuerza el sentimiento de pertenencia a una élite.
- Pocas empresas pueden permitirse esta política. Ej.: Twitter, Microsoft, Facebook y otras empresas tecnológicas pagan a sus becarios en torno a los 4500 euros (Glassdoor, 2014)
- La mayoría de las empresas reconoce la importancia de ciertos grupos pagándoles por encima del mercado a costa del resto de trabajadores que reciben un sueldo inferior.
- La presencia sindical contribuye a que los salarios estén por encima del mercado.
- Una tendencia reciente es pagar salarios en la media del mercado junto a incentivos atractivos

2.- Diseño del sistema retributivo: Retribuciones monetarias frente a retribuciones no monetarias

- La decisión de optar por recompensas monetarias o no monetarias es uno de los debates clásicos en el área retributiva.
- A diferencia del dinero en efectivo o pagos que pueden convertirse en dinero líquido (Ej.: acciones), las recompensas no monetarias son intangibles. Incluyen un trabajo interesante, tareas diversas y reconocimiento social.

Énfasis en la retribución monetaria	Énfasis en la retribución no monetaria
<ul style="list-style-type: none">- <i>Se refuerza el logro y la responsabilidad</i>- <i>Es propio de entornos volátiles con poca seguridad laboral</i>- <i>Se fomenta la competitividad interna</i>- <i>Prioridad de las ventas sobre la atención al cliente</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Refuerzo del compromiso</i>- <i>Fuerza de trabajo relativamente estable</i>- <i>Prioridad en la atención al cliente</i>

- Cuando los presupuestos son reducidos, la retribución no monetaria puede ser un instrumento útil para agradecer al empleado sus logros

2.- Diseño del sistema retributivo: Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas

- La comunicación de las políticas salariales varía mucho de una empresa a otra. Algunas empresas exigen a sus empleados una confidencialidad absoluta sobre el salario. En el otro extremo están las empresas que dan publicidad a sus retribuciones.
- Hay empresas que se sitúan en un punto intermedio: dan información sobre sueldos y niveles retributivos pero no publican datos personales

Ventajas transparencia	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">- <i>Se obliga a los directivos a ser más justos y eficaces cuando diseñan el sistema retributivo</i>- <i>Los directivos deben defender públicamente las decisiones salariales</i>- <i>Se evita la sobreestimación del salario por desconocimiento</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>No es posible satisfacer a todo el mundo</i>- <i>Se puede caer en el riesgo de fijar un salario igualitario que difumine las diferencias de rendimiento</i>

- La publicidad tiene éxito en organizaciones igualitarias y participativas con una cultura de compromiso. La confidencialidad en entornos competitivos
- La publicidad puede propiciar un sentimiento de justicia y motivación
- Caso Harvard Business Review: “*When salaries aren’t secret*”

2.- Diseño del sistema retributivo: Centralización frente a descentralización salarial

- En un sistema centralizado las decisiones salariales se controlan estrechamente desde un único lugar, el departamento de recursos humanos o la sede de la empresa. En un sistema descentralizado las decisiones se delegan a los directores de la unidad.
- La centralización permite controlar los costes, concentra el trabajo de los especialistas salariales y maximiza la equidad interna
- La descentralización funciona mejor en organizaciones grandes y diversificadas

Características sistemas centralizados	Características sistemas descentralizados
<ul style="list-style-type: none">- <i>Las decisiones sobre política salarial las adopta el centro corporativo para todos los empleados.</i>- <i>Existe una estructura global de valoración de puestos</i>- <i>Existen esquemas de incentivos globales, un proceso de fijación de objetivos global y bolsas globales para los bonos por mérito.</i>- <i>Consistencia global en administración de beneficios y procesos</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Las decisiones sobre política salarial se adoptan a nivel local para todos los empleados.</i>- <i>Existen esquemas de incentivos a nivel local, con procesos de establecimiento de objetivos igualmente locales.</i>- <i>Se aprecian diferencias considerables entre los paquetes de compensación ofrecidos por la organización de unas regiones a otras.</i>- <i>La administración es inconsistente ya que existe una variedad o falta de sistemas informáticos de recursos humanos.</i>

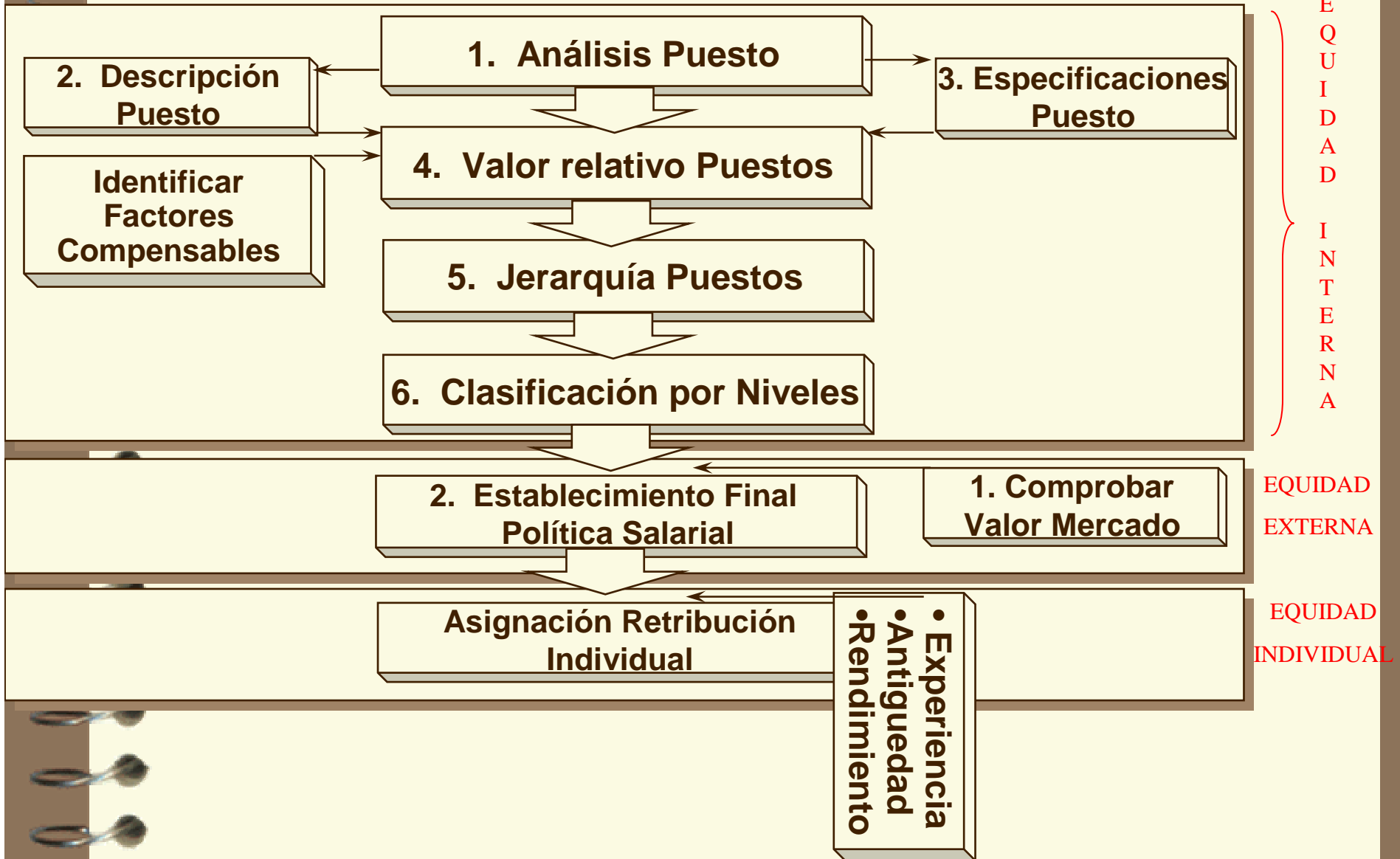
2.- DISEÑO DEL SISTEMA RETRIBUTIVO

- La retribución es un tema complejo que influye en la eficacia y la eficiencia
- Las decisiones, muchas veces, no estarán en ninguno de los puntos extremos de los criterios
- La estructura retributiva depende de los objetivos estratégicos de la empresa y de otros factores como las tareas encomendadas al trabajador, su mensurabilidad, la capacidad de pago de la empresa o la dispersión retributiva existente en la misma.
- En muchos casos, las políticas de remuneración están sujetas a la negociación colectiva

3.- HERRAMIENTAS DE RETRIBUCIÓN

- Las herramientas de retribución pueden agruparse en dos categorías en función de la unidad de análisis que se utiliza para tomar decisiones salariales:
- *Sistemas basados en el puesto de trabajo:* Se paga a las personas por realizar unas tareas de unos puestos definidos. El objetivo del sistema retributivo es asignar un salario más elevado a los puestos más importantes.
- *Sistemas basados en las habilidades:* Se paga a los trabajadores en función de la capacidad para realizar distintas tareas. Cuántas más habilidades relacionadas con el trabajo tenga un empleado, mayor será su salario

3.- HERRAMIENTAS DE RETRIBUCIÓN: PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO



3.- HERRAMIENTAS DE RETRIBUCIÓN: PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Figura: Estructura salarial de un gran restaurante basada en el puesto de trabajo

Categorías	Puestos de trabajo	Nº de puestos	Salario
Categoría 6	Jefe de cocina	2	21.50 - 32.00 €/h.
Categoría 5	Director	1	12.50 - 22.00 €/h.
	Segundo jefe de cocina	1	
Categoría 4	Subdirector	2	
	Cocinero principal	2	8.50 - 13.00 €/h.
	Director de antecocina	1	
Categoría 3	Cocinero general	5	
	Cocinero de platos combinados	2	7.50 - 9.00 €/h.
	Ayudante de cocinero principal	2	
	Maître	1	
Categoría 2	Camarero	45	
	Relaciones públicas	4	7.00 - 8.00 €/h.
	Cajero	4	
Categoría 1	Ayudante de cocina	2	
	Friegaplatos	3	
	Portero	2	6.50 - 7.25 €/h.
	Ayudante de camarero	6	
	Guarda de seguridad	2	

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

- La retribución debe tener en cuenta la contribución relativa de los distintos puestos de trabajo.

- La evaluación del puesto de trabajo pretende realizar un juicio racional, ordenado y sistemático de la importancia de cada puesto. Consta de seis fases:

Fase 1: ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Fase 2: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Fase 3: DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Fase 4: ESTABLECIMIENTO DEL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS

Fase 5: CREACIÓN DE UNA JERARQUÍA DE PUESTOS

Fase 6: CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS EN NIVELES SALARIALES

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

- Fase 1 **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO**: Recopila y organiza la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto específico. Para realizar el análisis pueden utilizarse entrevistas y cuestionarios.
- Fase 2 **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**: Se elabora un documento escrito que identifica, define y describe cada puesto en función de sus obligaciones, responsabilidades y especificaciones.
- Fase 3 **DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**: Las especificaciones son las cualidades necesarias que debe poseer un empleado para realizar el trabajo correctamente (experiencia, tipo, nivel de formación, cualificaciones)

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

- Fase 4 ESTABLECIMIENTO DEL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO A PARTIR DE UN SISTEMA PREDETERMINADO

- Las descripciones de puestos de trabajo se utilizan para establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo

- El sistema de evaluación más conocido es la puntuación de factores. Los factores son un conjunto de criterios relacionados con el trabajo a los que la empresa da mayor importancia. Ej.: conocimientos

- La mayoría de las empresas eligen los factores basándose en sistemas de evaluación de puestos ya establecidos. Ej.: Sistema Hay. Tres factores: saber hacer, solución de problemas, responsabilidad

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

HAY GUIDE CHART PROFILE METHOD

3 factores (8 dimensiones): *Saber Hacer, Solución de Problemas y Responsabilidad*

				■ ■ ■ Planning, Organizing and Integrating (Manage											
				T. Task Focused Performance of a task or tasks which are highly specific as to objective and content with limited awareness of surrounding circumstances and events.			I. Specific Performance or supervision of multiple activities which are specific as to objective and content. There is a requirement to interact with co-workers and maintain an awareness of related activities.			II. Related integration of operations or services which are generally related in nature and objective and where there is a requirement for coordination with associated functions.			III. Diverse Operati concept of functi diverse objecti the ach overall		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1		
■ ■ ■ Communicating & Influencing Skills → ● Practical/Technical Knowledge															
1. Communicate Dealing with others is primarily concerned with requesting and providing information. Courtesy, tact and effectiveness are required. 2. Reason Interaction with others requires understanding, influencing and supporting people, through applying technical knowledge or rational arguments, aimed at causing action or acceptance by others. 3. Change behavior Interaction with others is primarily concerned with influencing, developing and motivating people, and	Practical Procedures Specialized techniques	A. BASIC: Basic numeracy, literacy and knowledge of simple instructions and routines generally acquired through a short explanation.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87			
		B. INTRODUCTORY: Knowledge of standardized work routines and methods, general facts and information and/or the use of simple equipment, machines and materials. Knowledge is usually acquired through training on the job.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	
		C. GENERAL/PROCESS/PROCEDURAL: Knowledge is required for the application of practical methods and techniques, work procedures and processes and/or proficiency in the specialized use of materials equipment and tools. This knowledge is typically acquired through some specialized training.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	
		D. ADVANCED: Broad or specialized knowledge of methods, techniques and processes with some knowledge of the basic theoretical background. This knowledge is typically acquired through advanced specialized training or broad practical work experience.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	
		E. PROFESSIONAL: Sufficient knowledge in a technical, scientific or specialized field built on an understanding of the theoretical concepts and principles and their context. This knowledge is typically acquired through professional or academic qualification or through extensive practical experience.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
		F. SEASONED PROFESSIONAL: Broad and/or deep knowledge in a field of expertise requiring a command of diverse practices	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350			

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Valor relativo del puesto

NATIONAL POSITION EVALUATION PLAN

4 categorías (11 factores)

I. Cualificación-Habilidad

II. Esfuerzo

Trabajadores de fábrica

I. Responsabilidad

II. Condiciones de trabajo

Tres unidades independientes

administrativos, técnicos y servicios

supervisores, profesionales y directivos

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Valor relativo del puesto

Habilidades

- ▣ *Formación*
- ▣ *Experiencia*
- ▣ *Iniciativa e ingenio*

Esfuerzo

- ▣ *Requisitos físicos*
- ▣ *Requisitos mentales y/o visuales*

Responsabilidad

- ▣ *Por equipo o proceso*
- ▣ *Por materiales o productos*
- ▣ *Por seguridad de otros*
- ▣ *Por trabajo de otros*

Condiciones de trabajo

- ▣ *Condiciones de trabajo*
 - ▣ *Riesgos*
-

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Sistema de puntuación de factores

Grupos de factores	Factores de evaluación	Niveles					
		I	II	III	IV	V	VI
Habilidades (40%)	Formación (50%)	0	20	40	60	80	100
	Experiencia (30%)	0	12	24	36	48	60
	Iniciativa (20%)	0	8	16	24	32	40
Esfuerzo (10%)	Requisitos físicos (50%)	0	5	10	15	20	25
	Requisit mentales/visuales (50%)	0	5	10	15	20	25
Responsabilidad (30%)	Por equipo o proceso (20%)	0	6	12	18	24	30
	Por materiales o productos (20%)	0	6	12	18	24	30
	Por seguridad de otros (30%)	0	9	18	27	36	45
	Por trabajo de otros (30%)	0	9	18	27	36	45
Cond. de trabajo (20%)	Condiciones de trabajo (50%)	0	10	20	30	40	50
	Riesgos (50%)	0	10	20	30	40	50
Total		0	100	200	300	400	500

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Sistema de puntuación de factores

Puestos	Conocimientos	Experiencia	Autonomía	Esfuerzo Físico	Riesgos	Puntos
Jefe Electricistas	5	4	4	3	4	20
Mecánico	4	4	4	4	3	19
Soldador	3	5	4	3	3	18

PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
20	13	20	10	7

Puestos	Conocimientos	Experiencia	Autonomía	Esfuerzo Físico	Riesgos	Puntos
Jefe Electricistas	5	4	4	3	4	290
Mecánico	4	4	4	4	3	273
Soldador	3	5	4	3	3	256

	Puntos	Salario	Mediana del mercado
Jefe electricistas	290	33.000	34.000
Mecánico	273	28.000	29000
Soldador	256	24.000	25.000

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

- Fase 5 CREACIÓN DE UNA JERARQUÍA DE PUESTOS DE TRABAJO
- Se elabora un listado de puestos en función de su valor relativo estimado
- Fase 6 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN FUNCIÓN DE NIVELES SALARIALES
- El listado de puestos de trabajo jerarquizados puede agruparse en niveles a los que les corresponde un rango de puntuación

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD EXTERNA

- Para lograr la equidad externa las empresas utilizan estudios de mercado.
- La elaboración de estudios de mercado para vincular puestos de trabajo a datos salariales externos se desarrolla en dos fases:
 - Fase 1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE REFERENCIA:
 - a) Se trata de identificar puestos de trabajo clave cuyo contenido es comparable en diferentes empresas. Ej.: *repcionista*.
 - b) Hay que determinar cuál es el salario habitual para dichos puestos
 - c) Los puestos respecto de los cuales no hay información en el mercado se ubican en las bandas salariales definidas para puestos clave
 - Fase 2 ESTABLECIMIENTO DE UNA POLÍTICA SALARIAL:
 - La empresa debe decidir si paga por encima, por debajo o de acuerdo a la media del mercado
 - Se utiliza como referencias estadísticas obtenidas de los estudios salariales

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INDIVIDUAL

- Una vez que la empresa ha determinado su estructura retributiva definiendo bandas salariales, hay que asignar a cada empleado un salario dentro de la banda asignada a cada puesto
- Las empresas recurren a la experiencia, la antigüedad o las evaluaciones del rendimiento para fijar la remuneración del empleado dentro de la banda salarial
- La equidad individual pretende lograr la imparcialidad en las decisiones retributivas de los empleados que ocupan el mismo puesto de trabajo

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Ejemplo

Factor de valoración	Peso	Grado de valoración				
		1	2	3	4	5
1. Habilidades	50%	50	162	275	387	500
2. Responsabilidad	30%	30	120	210	300	
3. Esfuerzo	12%	12	39	66	93	120
4. Condiciones trabajo	8%	8	44	80		

PUESTOS DE REFERENCIA	Retribución anual (miles de euros)			
	25	Percentil 50	75	Retribución media
Director	42,07	48,08	60,10	48,98
Jefe Admón.	30,05	36,06	45,08	35,76
Contable	21,04	24,04	33,06	24,34
Administrativo	15,03	18,03	24,04	17,73
Conserje	10,52	12,02	15,03	12,32

CATEGORÍA	PTOS	NIVEL
Director	300	1
Director adjunto	298	
Secretario de dirección	290	
Jefe de contabilidad	230	2
Jefe de administración	225	
Jefe de ventas	220	
Contable	175	3
Administrativo general	170	
Administrativo adjunto	165	
Jefe de personal	160	
Encargado de ventas	125	4
Administrativo de contabilidad	120	
Administrativo de personal	115	
Empleado de ventas	95	5
Empleado de correspondencia	80	
Conserje	60	

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Ejemplo

CATEGORÍA	PUNTOS	NIVELES	BANDAS SALARIALES (miles euros)
Director Director adjunto Secretario de dirección	300 298 290	1	51,09-72,12
Jefe de contabilidad Jefe de administración Jefe de ventas	230 225 220	2	30,05-36,06
Contable Administrativo general Administrativo adjunto Jefe de personal	175 170 165 160	3	33,06-39,07
Encargado de ventas Administrativo de contabilidad Administrativo de personal	125 120 115	4	12,02-16,53
Empleado de ventas Empleado de correspondencia Conserje	95 80 60	5	10,52-15,03

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: DIFICULTADES

- No tienen en cuenta la naturaleza de la empresa: *tamaño, ciclo de vida, servicios, etc.*
- No son tan objetivos como se piensa
- No son adecuados a los niveles altos
- Pierden sentido en el sector servicios
- Planes burocráticos, mecánicos y poco flexibles
- Perjudican a las mujeres

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL PUESTO: Sugerencias para evitar dificultades

- Pensar estratégicamente al elaborar las políticas salariales
- Dar participación a los trabajadores
- Ampliar la banda salarial y las responsabilidades de los puestos
- Auditorías de equidad salarial periódicas para evaluar el funcionamiento del plan
- Aumentar la parte de retribución variable
- Planes de doble trayectoria profesional

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

- Todos los empleados empiezan ganando el mismo sueldo y a partir de ahí van subiendo el nivel salarial en función de las habilidades que consigan dominar
- Se recompensan tres tipo de habilidades:
 - a) *Habilidades en profundidad*: Los empleados aprenden sobre un área especializada y se hacen expertos en la misma
 - b) *Habilidades horizontales*: El empleado aprende a hacer un mayor número de tareas dentro de la empresa
 - c) *Habilidades verticales*: El empleado adquiere habilidades de autogestión como coordinación y liderazgo

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

Figura: Programa retributivo de un gran restaurante basado en las habilidades

Bloque de habilidades	Habilidades	Salario
5	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar nuevos platos para el menú• Encontrar diferentes usos para las sobras (guisos, bufés, etc.)• Coordinar y supervisar el trabajo de todos los empleados cuando no está el director	24.00 €/h.
4	<ul style="list-style-type: none">• Cocinar los platos del menú siguiendo la receta• Supervisar la cocina• Preparar las nóminas• Garantizar la calidad de los alimentos y el cumplimiento de las normas	18.00 €/h.
3	<ul style="list-style-type: none">• Programar los horarios y asignar los turnos• Realizar el inventario• Organizar el flujo de trabajo en el comedor	11.50 €/h.
2	<ul style="list-style-type: none">• Dar la bienvenida a los clientes y organizar las mesas• Tomar los pedidos de los clientes• Llevar la comida a la mesa• Ayudar en la cocina a preparar los platos• Hacer comprobaciones de seguridad• Ayudar a descargar	8.50 €/h.
1	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar las máquinas de lavar platos• Utilizar productos de limpieza y desinfectantes• Utilizar el aspirador, la fregona y otros equipos de limpieza• Limpiar y poner las mesas• Realizar funciones rutinarias de cocina (por ejemplo, preparar el café)	7.00 €/h.

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

Figure 7

SAMPLE BEHAVIORAL ANCHORS AND BENCHMARK PRICING OF ZONE MINIMUMS

Competency Level 1		Competency Level 2		Competency Level 3		Competency Level 4	
Customer Service							
■ Seeks to understand customer issues		■ Takes full responsibility for resolving issues		■ Assesses underlying customer needs		■ Becomes a trusted adviser	
Developing Teams							
■ Takes a lead role in delivering team performance		■ Develops team to solve own day-to-day problems		■ Keeps team focused on achieving results over time		■ Creates networks of relevant individuals to solve more complex operational problems	
Level 1 Benchmarks		Level 2 Benchmarks		Level 3 Benchmarks		Level 4 Benchmarks	
Job	Salary	Job	Salary	Job	Salary	Job	Salary
Entry Customer Service Supervisor	\$36,500	Customer Service Supervisor	\$41,900	Sales Manager	\$52,100	District Manager	\$64,700
Entry Production Supervisor	\$37,200	Production Supervisor	\$42,800	Production Manager	\$51,700	Plant Manager	\$64,900
Broadband							
Competency Level 1		Competency Level 2		Competency Level 3		Competency Level 4	
Zone 1		Zone 2		Zone 3		Zone 4	
\$34,000		\$42,500		\$53,125		\$66,400	
						\$83,000	

3.- PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS: Ventajas e inconvenientes

Ventajas

- *Fuerza de trabajo más flexible*
- *Formación interdisciplinaria ... reduce los efectos del absentismo y la rotación*
- *Menos supervisores*
- *Mejora que los empleados planifiquen sus retribuciones*

Riesgos

- *Los costes superen la productividad*
- *Competencias sin utilizar se “oxiden”*
- *Empleados que llegan al techo ... rotación*
- *Dificultad de asignar precio a las competencias*
- *El sistema puede desembocar en una estructura burocrática y poco flexible*

4.- ASPECTOS LEGALES DE LA RETRIBUCIÓN

- El entorno legal e institucional regula distintos aspectos de la relación de empleo y, entre ellos, la retribución
- El director de RRHH debe diseñar un sistema de retribución eficaz y eficiente que respete las exigencias del marco jurídico
- La legislación española establece un salario mínimo interprofesional que ha de respetarse en todos los contratos
- Los convenios colectivos de nivel nacional, sectorial o de empresa establecen parámetros que condicionan la retribución. Ej.: salarios por categorías, pluses, etc.
- La legislación fiscal puede hacer aconsejable un tipo de retribución u otra. Ej.: acciones de empresa.

4.- ASPECTOS LEGALES DE LA RETRIBUCIÓN

- Constitución española
- Estatuto de los Trabajadores
- Salario mínimo interprofesional
- Seguridad Social
- Prevención de Riesgos Laborales
- Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres

CONCLUSIONES

- La retribución total incluye salario base, incentivos salariales y prestaciones sociales.
- Un plan eficaz de retribuciones permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos si se ajusta a las características particulares de la empresa y a su entorno.
- Existen distintas opciones a tener en cuenta para diseñar el sistema de retribución
- Existen dos formas de retribuir, en función al puesto de trabajo y en función a las competencias.
- La legislación que condiciona la retribución en España es: la Constitución, el Estatuto de los Trabajadores, el SMI, los convenios, la seguridad social.