



# *Tema 11*

## Compensación del desempeño

Grado en Relaciones Laborales  
Dirección de Recursos Humanos  
Retribución

---

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## *“El Corte Inglés cambia el sistema de incentivos”*

*El nuevo sistema de incentivos de El Corte Inglés establece unas cantidades mínimas de ventas a partir de las cuales los trabajadores empezarán a cobrar comisiones. Así por ejemplo, un empleado de telefonía tendrá que vender 4.000 euros para percibir incentivos. Y un empleado de lencería, 72.000 euros. En el caso de trabajo en equipo, el 75% de los incentivos se repartirán de forma lineal entre todos y el 25% restante en base a la valoración resultante de la evaluación del desempeño. Esta evaluación es una figura nueva en la empresa, cuya elaboración será una responsabilidad trimestral de uno de los superiores jerárquicos de los empleados. Estos valorarán sus actividades en tres ámbitos: atención al cliente; implantación y surtido y trabajo en equipo de acuerdo con una escala del cero al cinco”*

**Fuente: Cinco Días, 21 de febrero de 2014**

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392922516\\_347211.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392922516_347211.html)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

*“A favor de más peso del salario fijo en la retribución de los directivos de las entidades financieras”*

*retribución de directivos con opciones de compra de acciones de la empresa (stock options) activa con fuerza la predisposición del directivo a asumir riesgos elevados, un peso por encima de los que tendrían los accionistas en su lugar, porque se trata de un sistema retributivo donde las ganancias del directivo no está acotadas por arriba y las pérdidas están acotadas a cero (basta con no ejecutar la opción). (...) La retribución de los directivos que más acerca a las preferencias de los acreedores de la empresa es el salario fijo (pues la compensación no se condiciona a los resultados tras la empresa sea viable). La retribución fija se puede complementar con una parte variable para mantener cierto estímulo al esfuerzo, pero evitando inducir la toma de riesgos excesivos. Esto se consigue con la entrega (moderada) de acciones restringidas y/ o primas variables con los resultados económicos pero acotadas para que nunca superen un valor máximo. Se trata en suma que el salario fijo tenga un peso dominante en el total de la retribución esperada de los directivos, de manera que ese peso se insensibilice a las ganancias por resultados extremos”*

Fuente: Salas (2009) <http://www.crisis09.es/ebook/PDF/22-retribuciones-de-directivos.pdf>

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

---

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## OBJETIVOS

Reconocer las aportaciones individuales y del grupo a los resultados de la empresa, recompensando a los mejores

Desarrollar planes de retribución por desempeño que se adapten a los distintos niveles de la organización

Identificar las ventajas e inconvenientes potenciales de los distintos planes de retribución por desempeño,

Diseñar planes de retribución adecuados, eficaces y eficientes para directivos, comerciales y personal de atención al cliente de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# ÍNDICE

Retribución al desempeño: obstáculos

Retribución al desempeño: superación de los obstáculos

Tipos de planes de retribución al desempeño

Planes de retribución al desempeño: ejecutivos y personal de ventas

The logo for Cartagenapp features the word "Cartagenapp" in a stylized, green, cursive font. The letters are slightly shadowed and appear to be floating above a light blue, cloud-like shape. To the left of the text, there is a vertical orange and yellow gradient bar that tapers at the top and bottom.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

*Supuestos de partida de los sistemas de incentivos:*

- Los empleados y equipos de trabajo se diferencian en lo que aportan a la empresa
- Los resultados de la empresa dependen en gran medida del desempeño de los individuos
- Una retribución acorde con el rendimiento del trabajador es esencial para lograr atraer y retener a los trabajadores

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

*Supuestos de partida de los sistemas de incentivos:*

- Los empleados y equipos de trabajo se diferencian en lo que aportan a la empresa
- Los resultados de la empresa dependen en gran medida del desempeño de los individuos
- Una retribución acorde con el rendimiento del trabajador es esencial para lograr atraer y retener a los trabajadores

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

Reduce la  
iniciativa natural

Trabaje sólo por lo  
que se le pague

Perjudica la  
cooperación

Falta de  
control

Dificultades  
de medición

Satisfacción  
estrés

Argen de  
credibilidad

Contratos  
psicológicos



Cartagena99

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

*Trabaje sólo por lo que se le paga.* Cuanto más se relaciona la retribución con indicadores concretos de rendimiento, más tienden los empleados a centrarse en el cumplimiento de los mismos olvidando otros aspectos importantes del trabajo

*Deterioro de la cooperación.* La presión por alcanzar el objetivo puede provocar la aparición de comportamientos poco éticos

*Falta de control.* Se puede vincular la percepción de incentivos a aspectos que están fuera del control del trabajador

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

*Dificultades de medición.* ¿Qué se valora? ¿Lo que hace el trabajador o lo que hace el grupo? Dificultades de individualización.

*Creación de contratos psicológicos.* Los sistemas de incentivos pueden perpetuarse para responder a las expectativas de los trabajadores

*Margen de credibilidad.* Los sistemas de incentivos pueden percibirse como injustos y escasamente vinculados con el desempeño

The logo for Cartagenapp features the word "Cartagenapp" in a stylized, green, cursive font. The letters are slightly shadowed and appear to be floating above a light blue, cloud-like shape. To the left of the text, there is a vertical orange and yellow gradient bar that tapers at the top and bottom.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: OBSTÁCULOS

*Insatisfacción y estrés.* Algunos estudios vinculan los sistemas de incentivos con la insatisfacción y la ansiedad en el trabajo. Luchas por imputar los costes de ciertas actividades a otras divisiones.

*Reducción de la iniciativa.* Una cultura basada en la relación esfuerzo-recompensa fomenta que los empleados nunca realicen actividades beneficiosas para la empresa si saben que no se les va a recompensar por ello.

The logo for Cartagenag9 features the text 'Cartagenag9' in a stylized, blue, cursive font. The letters are slightly shadowed and appear to be floating above a light blue, wavy background that resembles water or a soft glow. The overall aesthetic is clean and modern.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## 2.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: COMENDACIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

(vincular correctamente la retribución al desempeño (sistemas de pago a destajo)

Concebir la retribución del rendimiento como un elemento más de un sistema de gestión de los RRHH caracterizado por la consistencia interna

Desarrollar una cultura que propicie la confianza de los trabajadores en las decisiones de empresariales

Utilizar el incentivo adecuado en cada situación

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## 2.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: RECOMENDACIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

...ar participación a los trabajadores en el diseño del  
...tema de incentivos

...mpulsar la meritocracia y la ética como valores  
...porativos

...ncentivar con prestaciones en especie y retribución  
...rínseca

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

---

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## 2.- RETRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO: COMENDACIONES PARA SUPERAR OBSTÁCULOS

	MEDIDA RESULTADOS	EVAL. RENDIMIENTO	“JUGUETEO”	Nº DE TAREAS	EVALUACIÓN RELATIVA
POSITIVOS CUADROS	ALTO CONTROL	OBJETIVA	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo</li> <li>- Medidas objetivas de resultados</li> <li>- Medida global de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible (Trabajadores en las mismas condiciones)</li> <li>- No posibilidad de colusión</li> </ul>
POSITIVOS CUADROS	BAJO CONTROL	SUBJETIVA	ELEVADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto</li> <li>- Escasas medidas objetivas</li> <li>- No hay medida global de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No Posible</li> <li>- Posibilidad de colusión</li> </ul>

**Fuente:** Larraza (2006)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO



**Cartagena99**

---

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO

### PLANES INDIVIDUALES: TIPOS

***Complemento por méritos:*** Aumento del salario base (normalmente una vez al año). Permanecen mientras el trabajador siga en la empresa. Se determinan generalmente en base a la evaluación del rendimiento.

***Primas o bonos:*** No elevan el salario base y por tanto no se consolidan. Suponen un menor riesgo para el empresario.

***Gratificaciones o premios:*** No elevan el salario base y suelen consistir en recompensas tangibles (Ej: Vacaciones pagadas etc.).

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES INDIVIDUALES

### VENTAJAS

- Teoría de la expectativa: el rendimiento que se recompensa tiende a repetirse.
- Pueden ayudar a que los objetivos individuales coincidan con los de la organización (ejemplo: comisiones por clientes recurrentes).
- Mejoran la equidad individual y retiene a los buenos trabajadores ya que evitan que se marchen en busca de salarios más ajustados a su desempeño.
- Son especialmente eficaces en lugares donde existe una cultura individualista.

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO

### *INCONVENIENTES*

- Generación de una competencia interna excesiva y deterioro de la cooperación.
- A veces se iguala el porcentaje de subida entre los empleados, independientemente de su rendimiento
- Deterioro de las relaciones laborales entre empleados y superiores
- Centrarse únicamente en la compensación puede hacer que se olviden otras tareas importantes para la organización

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES INDIVIDUALES

### *INCONVENIENTES*

- Escepticismo de los trabajadores sobre la vinculación entre salario y rendimiento.
- Pueden llevar a sacrificar la calidad por la cantidad de producción.
- Necesitan sistemas de control de las actividades, lo cual puede provocar cierta rigidez en las organizaciones.

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES INDIVIDUALES

### *CONDICIONES DE APLICACIÓN*

- Es necesario que se puedan aislar con precisión las contribuciones individuales de cada empleado
- La retribución individual es adecuada para trabajos que exigen autonomía
- La cooperación es poco importante
- Cuando menor sea la necesidad de cooperación entre empleados más éxito tendrán los incentivos individuales

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

Recompensan a todos los miembros de un equipo de trabajo en función de los resultados obtenidos

Los resultados pueden medirse de forma objetiva (realización de determinados proyectos) y subjetiva (valoraciones de un grupo de directivos)

La retribución puede realizarse en forma de primas en efectivo como premios no monetarios

Algunas empresas permiten que los miembros del equipo decidan sobre la distribución de las recompensas

---

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

### VENTAJAS

- Fomentan la consistencia del grupo. Los incentivos de equipo pueden motivar a los integrantes de grupo a comportarse y pensar como una unidad.
- Facilitan la evaluación del rendimiento. Se requieren instrumentos de medición menos precisos.

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

### INCONVENIENTES

- Falta de ajuste con los valores individualistas imperantes en algunas culturas.
- Oportunismo. Miembros que aportan poco al equipo y reciben la misma recompensa que los demás (*Free riders*).
- Presiones sociales para controlar el rendimiento. Ej.: huelgas de celo
- Dificultad para identificar a los grupos (en ocasiones muy interdependientes).
- La competencia entre grupos puede perjudicar el rendimiento global.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

---

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: INCENTIVOS BASADOS EN EL GRUPO

### CONDICIONES DE APLICACIÓN

Los incentivos de equipo resultan muy adecuados cuando:

a) *Se facilita la aplicación de incentivos a nivel de equipo*

- Existen pocos niveles organizativos y grupos casi independientes
- La tecnología permite separar el trabajo en grupos relativamente autónomos (ej: intranets corporativas-acceso y permisos).
- Empleados motivados y comprometidos con la organización
- Vinculación de los intereses de los empleados al objetivo común
- Colaboración de empleados con distintas experiencias para alcanzar las metas organizativas

b) *Se fomenta el espíritu emprendedor de los grupos de trabajo autogestionados*

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA TODA LA FÁBRICA

Los planes de fábrica recompensan a todos los trabajadores en función del rendimiento de la fábrica o de la unidad de negocio.

También se conocen como planes de reparto de ganancias (a nivel de planta o unidad de negocio).

El indicador clave de rendimiento para distribuir las recompensas es la eficiencia de la fábrica medida en términos de ahorro de costes laborales u operativos.

El sistema más antiguo de reparto de ganancias es *el plan escalon*. Si los costes laborales son menores de lo esperado en un periodo de tiempo el ahorro se reparte entre los trabajadores (75%) y la empresa (25%).

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA LA FÁBRICA

### VENTAJAS

- Estimulan la participación activa de los empleados y mejoran el proceso productivo
- Aumentan el grado de participación de los trabajadores al definir un objetivo común
- Existen menos dificultades de medición que en los planes individuales o de equipo
- El cálculo de la prima es más fácil al no tener que dilucidar que ha hecho cada individuo del grupo

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA LA FÁBRICA

### INCONVENIENTES

- El reparto de ganancias puede favorecer a los peores trabajadores ya que el número de personas que trabajan conjuntamente es muy elevado.
- Los ahorros de costes no mejoran necesariamente el rendimiento.
- Las fábricas o unidades de negocio más ineficientes pueden resultar las más beneficiadas.
- Los directivos pueden negarse a ceder su autoridad a los comités

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES PARA LA FÁBRICA

### *CONDICIONES DE APLICACIÓN*

- El tamaño del centro es pequeño o mediano.
- La tecnología permite mejoras de eficiencia.
- Si la empresa tiene varios centros de trabajo con distintos tipos grados de eficiencia, el plan debe tener en cuenta esas diferencias
- Los incentivos para el centro de trabajo no funcionan bien en organizaciones jerárquicas con una centralización elevada
- La demanda del producto o servicio es estable

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

Los planes de incentivos organizativos recompensan a los trabajadores en función del rendimiento de toda la organización.

Los más utilizados son la participación en beneficios y la participación en el capital social

Los *planes de participación en beneficios* se diferencian del reparto de ganancias:

- a) No recompensan a los trabajadores de manera explícita por una mejora de productividad
- b) Son automáticos, y no buscan fomentar la participación de los trabajadores
- c) No se liquidan en forma de primas; se destinan generalmente a planes de pensiones, y por eso se consideran como un beneficio social

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

En los *planes de participación en el capital social*, el rendimiento de la empresa se evalúa en torno al valor de la acción de la misma

Se recompensa a los empleados con acciones (gratuitas o precio por debajo de mercado), con dos condicionantes importantes:

- a) Las acciones recibidas no se consideran retribución desde el punto de vista fiscal hasta que el empleado la vende
- b) Es una retribución con mucho riesgo, ya que su valor está ligado a la fluctuación del valor de la acción en los mercados financieros

Aun así, ha sido una forma de retribución muy extendida

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

---

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

### VENTAJAS

- Flexibilidad de la empresa. Tanto la participación en beneficios como en el capital social son planes de retribución variable. El coste para la empresa se ajusta automáticamente al ciclo económico
- Mayor compromiso de los empleados. Los empleados que participan en los beneficios o en el capital social se identifican con el negocio
- Ventajas fiscales. Se pueden dar prestaciones sociales

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

### *INCONVENIENTES*

- Asunción de importantes riesgos. El bienestar financiero de los empleados queda fuera de su control.
- Efecto limitado sobre la productividad. La relación entre los logros individuales y el rendimiento de la empresa es pequeña.
- Dificultades financieras a largo plazo. Los directivos pueden ser más generosos con estas remuneraciones al no suponer un desembolso inmediato.

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PLANES DE INCENTIVOS ORGANIZATIVOS

### *CONDICIONES DE APLICACIÓN*

- Los incentivos organizativos funcionan mejor en organizaciones grandes
- Cuando existen muchas unidades de negocio es preferible emplear planes de retribución para toda la empresa (Es difícil aislar el rendimiento de cada negocio)
- La participación en beneficios y en el capital social son programas atractivos para las empresas que se enfrentan a oscilaciones cíclicas de la demanda de productos
- Si se utilizan de forma conjunta con otros incentivos fomentan el compromiso y el sentimiento de asociación

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: EJECUTIVOS

### *Incentivos a corto plazo (primas a final de año)*

- Se critica que fomentan la toma de decisiones sólo orientada al corto plazo
- Muchos programas de primas son en realidad complementos al salario del CEO con independencia del rendimiento de la empresa

### *Incentivos a largo plazo (acciones de la empresa o efectivo+ acciones)*

- Se critica que no están relacionados con el rendimiento de los ejecutivos
- El directivo tiene escaso control sobre el valor de las acciones de la empresa

### *Retribuciones en especie*

- Seguros médicos privados, avión de empresa, coche de empresa, volar en VIP, cuota de socio en algún club
- No están relacionadas con los objetivos de la empresa
- Representan “una forma oculta de aumentar la retribución de los directivos”

### *Retribuciones para consejeros*

- Dietas de asistencia y plan de acciones
- Peligro: Deciden los objetivos de la empresa y fijan su retribución

--

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## 4.- PLANES DE RETRIBUCIÓN DEL DESEMPEÑO: PERSONAL DE VENTAS

REMUNERACIÓN CON COMISIONES	
<b>Ventajas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficaz para lograr nuevos clientes</li> <li>- Se reconocen las aportaciones de los mejores vendedores</li> <li>- Se necesita una supervisión mínima</li> <li>- Los costes de ventas se controlan de forma eficiente</li> <li>- Los costes fijos se mantienen en niveles mínimos</li> </ul>	<b>Inconvenientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da más importancia al volumen de ventas que a la atención al cliente</li> <li>- Ofrece menos seguridad económica a los vendedores</li> <li>- Resistencia a cambios en las zonas de venta</li> <li>- Demasiada atención en los productos que se venden fácilmente</li> </ul>
REMUNERACIÓN CON SUELDO	
<b>Ventajas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos seguros</li> <li>- La gestión del plan es sencilla</li> <li>- El vendedor no fuerza a los clientes</li> <li>- Menor rotación de los vendedores</li> <li>- Más cooperación entre los vendedores</li> </ul>	<b>Inconvenientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectos reducidos sobre la motivación</li> <li>- Dificultad para atraer o conservar a los mejores vendedores</li> </ul>
PLANES MIXTOS	
<b>Ventajas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorpora las ventajas de los dos sistemas anteriores</li> </ul>	<b>Inconvenientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es más difícil diseñar y gestionar el plan</li> <li>- Se puede confundir a los vendedores al tener que alcanzar demasiados objetivos</li> </ul>

- - -

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## CONCLUSIONES

- La retribución al desempeño es el elemento esencial que permite asegurar la equidad individual en la política salarial de la empresa
- La retribución al desempeño en general busca motivar los comportamientos de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos corporativos
- Los planes de incentivos pueden ser individuales, de equipo, de planta y organizativos. La combinación equilibrada de todos ellos permite orientar el desempeño

The logo for Cartagenapp features the word "Cartagenapp" in a stylized, green, cursive font. The letters are slightly shadowed and appear to be floating above a light blue, cloud-like shape. To the left of the text, there is a vertical orange and yellow gradient bar that tapers at the top and bottom.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70