

Tema 10

Gestión de la retribución

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

“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 Corporación CEOE y servicios de estudios privados. Entre estos últimos está el del BBVA, que en noviembre calculaba una rebaja adicional del 1% 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

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

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 routinely violates minimum wage laws".

Fuente: BBC, 13 de marzo de 2014

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

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

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.

--

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

Gestión de la retribución

- **Concepto de retribución**
- **Diseño del sistema de retribución: *Criterios para la retribución***
- **Herramientas de retribución**
- **Entorno legal y retribución**

The logo for Cartagenag99 features the text 'Cartagenag99' in a stylized, green, cursive font. The text is set against a background of a blue and orange gradient that resembles a stylized sun or a wave. The '99' at the end is significantly larger and more prominent than the rest of the text.

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

1.- La retribución: concepto y componentes

política de retribución es uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. El sistema retributivo puede ser fuente de ventaja competitiva.

Un buen sistema de retribución permite: a) atraer a personas que desarrollan sus actividades con garantía, b) motivar al personal desarrollando un sentido de pertenencia y lealtad, 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)

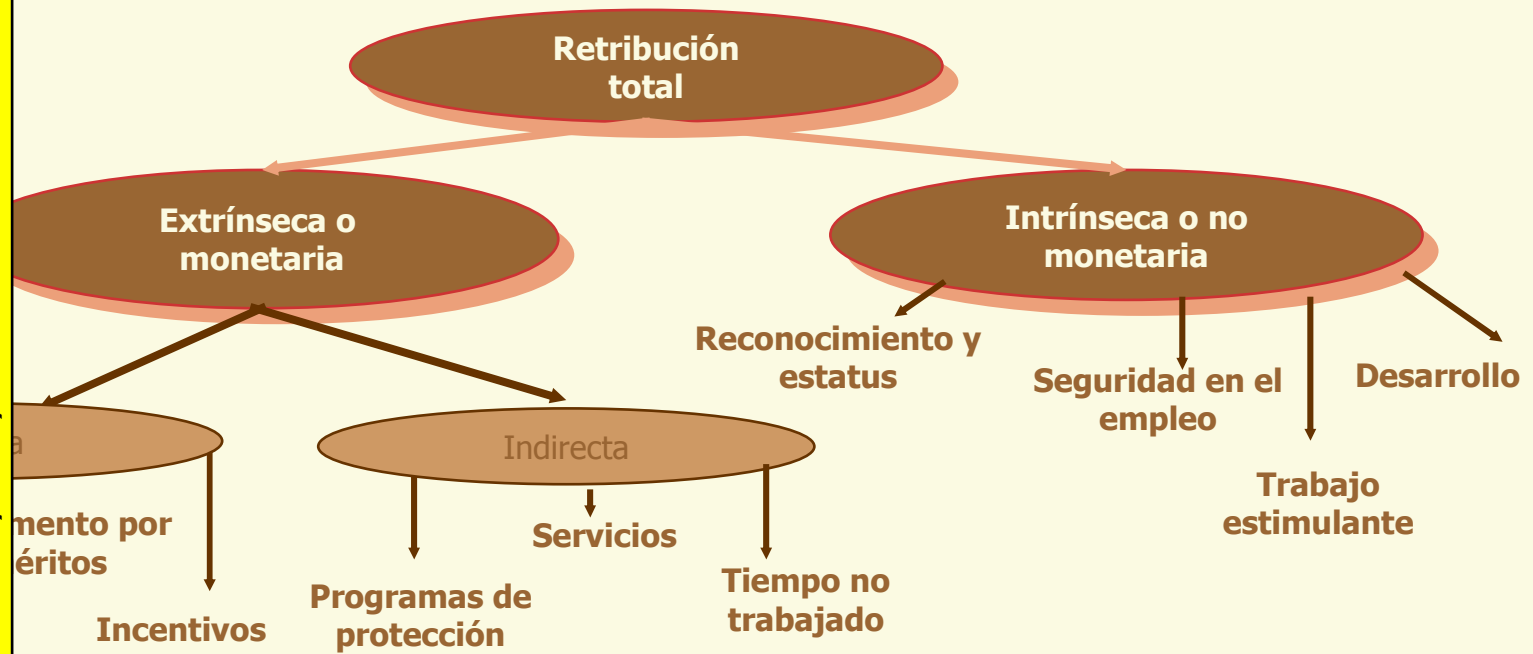
1.- La retribución: concepto y componentes

Salario base: Cantidad fija que recibe normalmente el empleado

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

Previsiones sociales o retribuciones indirectas

COMPONENTES



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

1.- La retribución: factores determinantes

RETRIBUCIÓN

FACTORES INTERNOS

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

FACTORES EXTERNOS

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

Diseño del sistema retributivo: Criterios de retribución rios 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

...

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.- 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 se ofrece en 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.

Según el *Modelo del Mercado Laboral*. El salario para cualquier puesto de trabajo se sitúa en el nivel que en el mercado en el que la oferta de trabajo es igual a la oferta de trabajo. La equidad externa se refiere a cuando la empresa paga el “sueldo habitual” determinado por fuerzas globales y fuerzas 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.

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

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 y 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 salarios 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>

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.- Diseño del sistema retributivo: Rendimiento frente a presencia

En 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

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

la retribución basada en conocimientos, habilidades y actitudes los empleados pagan 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>

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

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

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

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

--

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.- Diseño del sistema retributivo: Igualitarismo frente a elitismo

empresas deben decidir si incluyen a todos los empleados en el mismo plan de remuneración (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 ofrecen la mayoría de incentivos para toda la empresa.

Las políticas igualitarias son la excepción más que la regla. Ej.: En Starbucks la diferencia entre el salario más elevado y el salario más bajo es de 1135 a 1 y en Nike de 1135 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 capacidad limitada

--

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.- 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 atraer trabajadores de alto rendimiento. Al mismo tiempo se reduce la rotación voluntaria y se refuerza el sentimiento de pertenencia a una élite.

Algunas empresas pueden permitirse esta política. Ej.: Twitter, Microsoft, Facebook y algunas empresas tecnológicas pagan a sus becarios en torno a los 4500 euros (Glassdoor,

...). 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.

La tendencia reciente es pagar salarios en la media del mercado junto a incentivos adicionales.

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.- 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 temas más clásicos en el área retributiva.

La diferencia del dinero en efectivo o pagos que pueden convertirse en dinero líquido (acciones), las recompensas no monetarias son intangibles. Incluyen un trabajo más pesante, tareas diversas y reconocimiento social.

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

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

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

comunicación de las políticas salariales varía mucho de una empresa a otra. Las empresas exigen a sus empleados una confidencialidad absoluta sobre el sueldo. 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 políticas retributivas pero no publican datos personales.

Ventajas transparencia	Inconvenientes
<p>Se obliga a los directivos a ser más justos y eficaces cuando diseñan el sistema retributivo</p> <p>Los directivos deben defender públicamente las decisiones salariales</p> <p>Se evita la sobreestimación del salario por desconocimiento</p>	<p>- No es posible satisfacer a todo el mundo</p> <p>- Se puede caer en el riesgo de fijar un salario igualitario que difumine las diferencias de rendimiento</p>

La transparencia tiene éxito en organizaciones igualitarias y participativas con una alta cultura de compromiso. La confidencialidad en entornos competitivos

La transparencia puede propiciar un sentimiento de justicia y motivación

según el Harvard Business Review: *“When salaries aren’t secret”*

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

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.- 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 inversión retributiva existente en la misma.

En muchos casos, las políticas de remuneración están sujetas a la negociación colectiva

--

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

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.

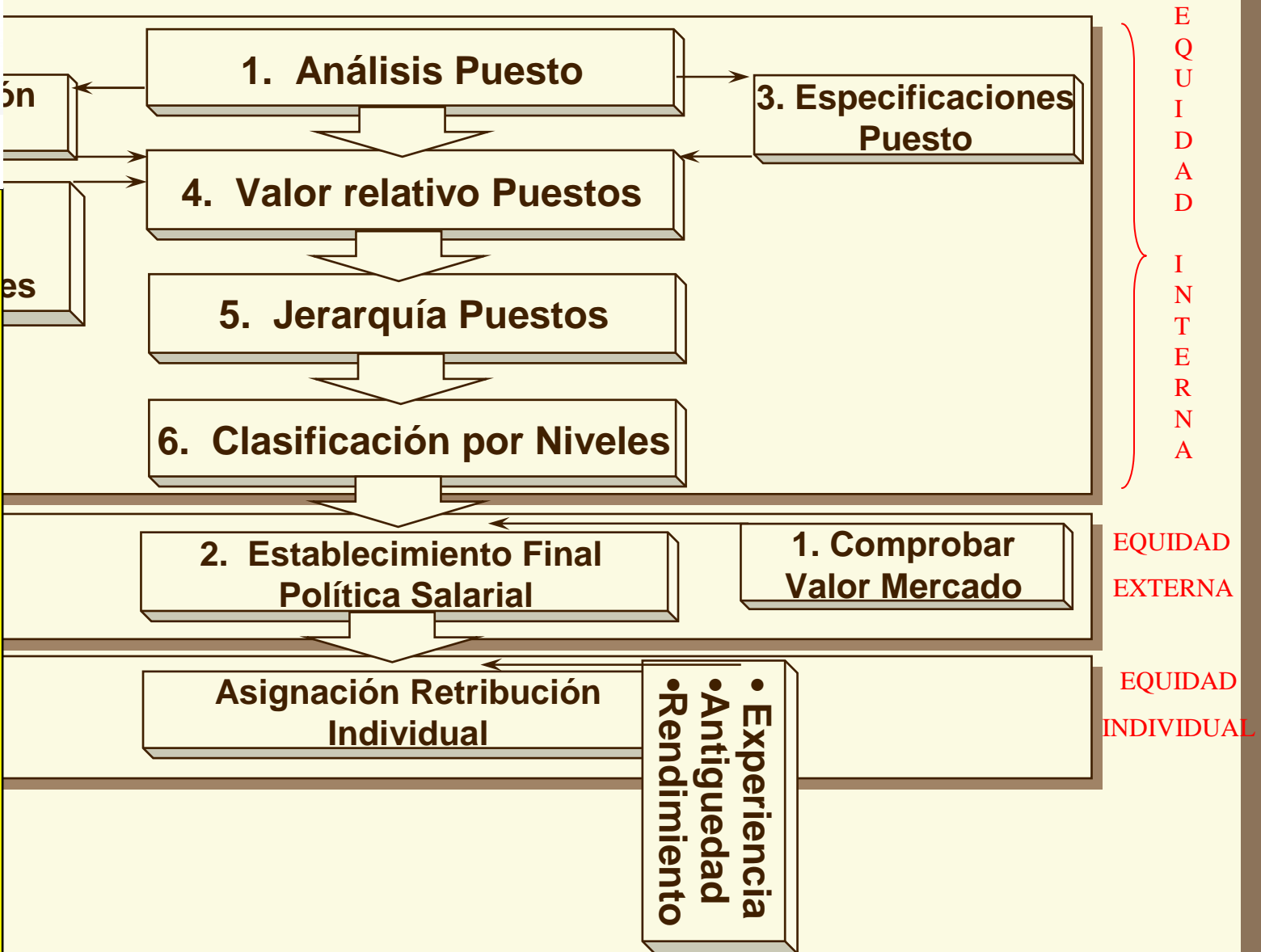
Sistemas basados en las habilidades: Se paga a los trabajadores en función de la capacidad para realizar distintas tareas. Cuántas más habilidades relacionadas con el trabajo tenga un empleado, mayor será su salario

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

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



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

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	

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 BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

La retribución debe tener en cuenta la contribución relativa de 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:

- 1: ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO
- 2: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
- 3: DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
- 4: ESTABLECIMIENTO DEL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS
- 5: CREACIÓN DE UNA JERARQUÍA DE PUESTOS
- 6: CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS EN NIVELES SALARIALES

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 BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

Se 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.

Se 2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: Se elabora un documento escrito que identifica, define y describe el puesto en función de sus obligaciones, responsabilidades y especificaciones.

Se 3 DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: Las especificaciones son las habilidades necesarias que debe poseer un empleado para realizar el trabajo correctamente (experiencia, tipo, nivel de formación, especificaciones)

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 BASADOS EN EL PUESTO: EQUIDAD INTERNA

se 4 ESTABLECIMIENTO DEL VALOR RELATIVO DE
S PUESTOS DE TRABAJO A PARTIR DE UN SISTEMA
DETERMINADO

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

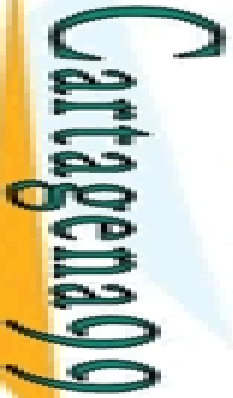
El sistema de evaluación más conocido es la puntuación de
factores. Los factores son un conjunto de criterios relacionados
con el trabajo a los que la empresa da mayor importancia. Ej.:
Experiencia, conocimientos

En la mayoría de las empresas eligen los factores basándose en
los temas de evaluación de puestos ya establecidos. Ej.: Sistema
de evaluación. Tres factores: saber hacer, solución de problemas,
responsabilidad

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 BASADOS EN EL PUESTO: Valor relativo del puesto

NATIONAL POSITION EVALUATION PLAN

11 categorías (11 factores)

1. Cualificación-Habilidad

II. Esfuerzo

Trabajadores de fábrica

3. Responsabilidad

II. Condiciones de trabajo

Tres unidades independientes

Administrativos, técnicos y servicios

Supervisores, profesionales y directivos

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 BASADOS EN EL PUESTO: Valor relativo del puesto

idades

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

erzo

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

onsabilidad

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

iciones de trabajo

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

--

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 BASADOS EN EL PUESTO: Sistema de puntuación de factores

Grupos de factores	Factores de evaluación	Niveles					
		I	II	III	IV	V	VI
Capacidades (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
Requisitos (50%)	Requisitos físicos (50%)	0	5	10	15	20	25
	Requisitos mentales/visuales (50%)	0	5	10	15	20	25
Seguridad (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
Trabajo (20%)	Condiciones de trabajo (50%)	0	10	20	30	40	50
	Riesgos (50%)	0	10	20	30	40	50
		0	100	200	300	400	500

- - -

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

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

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

Pos	Conocimientos	Experiencia	Autonomía	Esfuerzo Físico	Riesgos	Puntos
Electricistas	5	4	4	3	4	20
Mecánico	4	4	4	4	3	19
Operador	3	5	4	3	3	18

PF1	PF2	PF3	PF4	PF5
20	13	20	10	7

Pos	Conocimientos	Experiencia	Autonomía	Esfuerzo Físico	Riesgos	Puntos
Electricistas	5	4	4	3	4	290
Mecánico	4	4	4	4	3	273
Operador	3	5	4	3	3	256

	Puntos	Salario	Mediana del mercado
Electricistas	290	33.000	34.000
Mecánico	273	28.000	29000
Operador	256	24.000	25.000

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

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

se 5 CREACIÓN DE UNA JERARQUÍA DE PUESTOS DE
TRABAJO

elabora un listado de puestos en función de su valor relativo
asignado

se 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

--

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

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 las bandas salariales externas se desarrolla en dos fases:

Fase 1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE REFERENCIA:

Se trata de identificar puestos de trabajo clave cuyo contenido es comparable con otros puestos en diferentes empresas. Ej.: *repcionista*.

El objetivo es determinar cuál es el salario habitual para dichos puestos

Para los puestos respecto de los cuales no hay información en el mercado se establecen salarios dentro de 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 oferta del mercado

Se utilizan como referencias estadísticas obtenidas de los estudios salariales

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

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 evaluaciones del rendimiento para fijar la remuneración de cada 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

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

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

Grado de valoración	Peso	Grado de valoración				
		1	2	3	4	5
Directores	50%	50	162	275	387	500
Contabilidad	30%	30	120	210	300	
Trabajo	12%	12	39	66	93	120
Correspondencia	8%	8	44	80		

CATEGORÍA	Retribución anual (miles de euros)			
	25	Percentil 50	75	Retribución media
Director	42,07	48,08	60,10	48,98
Director adjunto	30,05	36,06	45,08	35,76
Secretario de dirección	21,04	24,04	33,06	24,34
Jefe de personal	15,03	18,03	24,04	17,73
Jefe de ventas	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	

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

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

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

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

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

o 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

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

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

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 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:

Habilidades en profundidad: Los empleados aprenden sobre un área especializada y se hacen expertos en la misma

Habilidades horizontales: El empleado aprende a hacer un mayor número de tareas dentro de la empresa

Habilidades verticales: El empleado adquiere habilidades de autogestión como coordinación y liderazgo

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

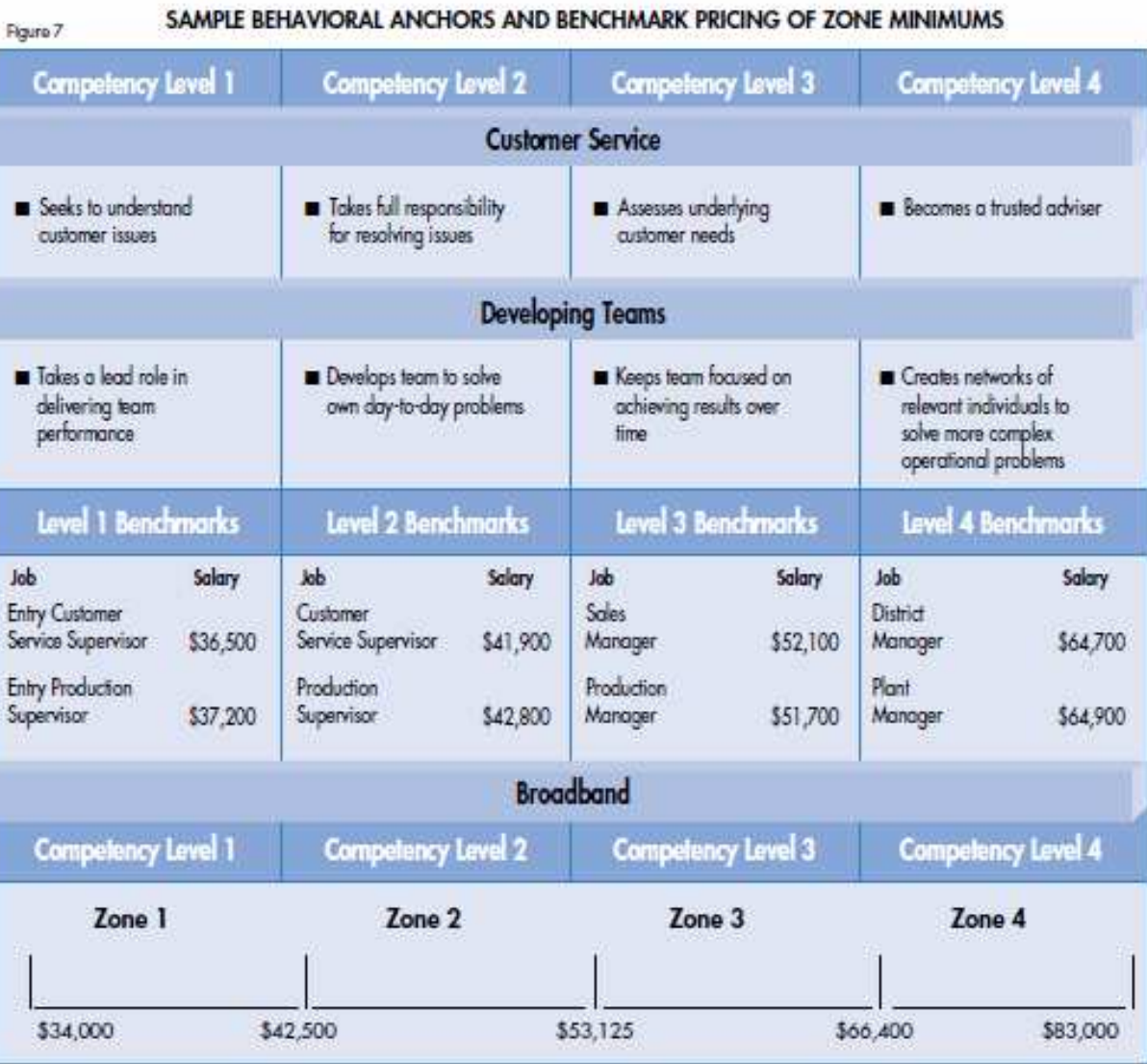
PLANES DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

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.

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 BASADOS EN COMPETENCIAS



- - -

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 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*

desventajas

- *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*

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.- 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. Salarios por categorías, pluses, etc.

La legislación fiscal puede hacer aconsejable un tipo de retribución u otra. Ej.: acciones de 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

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

The logo for Cartagenag9 features the text 'Cartagenag9' in a stylized, green, cursive font. The letters are slightly shadowed and appear to be floating above a light blue and orange abstract background that resembles a stylized globe or a map of the region.

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 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.

The logo for Cartagen99 features the name 'Cartagen99' in a stylized, blue, cursive font. The text is set against a background of a light blue and white abstract shape that resembles a stylized 'C' or a wave. The overall design is modern and professional.

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