

## LA RETRIBUCION: El dinero no lo es todo.

### Como reclutar y mantener a los mejores.

Una de las tareas más importantes de todo empresario (empresa) es fijar de forma correcta los salarios de sus trabajadores.

1. Que salarios debo pagar para no perder a mis trabajadores
2. Que hacer para que los salarios no desmotiven a mis trabajadores
3. Que sueldos está pagando la competencia
4. Como asegurar que los empleados no se tengan envidia entre ellos

En esta nota técnica vamos a explicar porque es importante diseñar un buen sistema de retribución, que pasos deben seguirse para implantarlo con éxito y que se debe considerar en toda negociación sobre aspectos de retribución.

### POR QUE ES IMPORTANTE EL SISTEMA RETRIBUTIVO

La retribución es importante en la contratación de nuevos empleados. Aunque la retribución no es el único aspecto a considerar por el nuevo candidato, el sueldo que cobrará va a pesar en su decisión, de tal forma que el sistema de retribuciones de la empresa hará más o menos atractiva a la empresa en el mercado laboral.

Delante de una oferta de trabajo con las mismas características y salario, el candidato puede decantarse entre dos ofertas sencillamente por una de ellas porque en ésta el sistema retributivo incluye un seguro de jubilación y un pequeño plus por transporte.

El salario adecuado es aquel que da satisfacción al trabajador y a la vez, mantiene los costes salariales de la empresa al mínimo posible. Si conseguimos esto, el empleado contribuye adecuadamente a su puesto de trabajo.

*Si la empresa desea cubrir un puesto de trabajo en el que se ofrece como beneficio al empleado la oportunidad de ampliar conocimientos con formación o además ofrecer una interesante política de coches de empresa, por ejemplo, **debe incluir estos beneficios sociales en los anuncios de empleo que publique para captar nuevos candidatos.** Estas medidas positivas pueden marcar la diferencia de su empresa frente a otras.*

El salario es la totalidad de las percepciones económicas, ya sean en dinero o en especie, que reciben los trabajadores por sus servicios por cuenta ajena. Debe tenerse presente que la retribución en especie (coches de empresa, vales comida, etc.) no podrá superar el 30% de las percepciones salariales.

La empresa también está obligada a abonar los descansos semanales y las vacaciones. También en otros casos debe abonarse el salario aunque el empleado no trabaje, por ejemplo en los periodos de lactancia, en los tiempos dedicados a la formación en prevención de riesgos laborales, la pausa para el bocadillo si así lo establece el convenio, o el tiempo dedicado al aseo personal para determinadas profesiones de riesgo.

Además de las percepciones salariales, pueden existir otras extra salariales:

1. Cantidades que compensen o indemnicen al trabajador por gastos ocasionados con motivo de su actividad laboral.
2. Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.
3. Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos.

La diferencia entre retribución salarial y extra salarial es importante, estas ultima no están sujetas a cotización por parte de la seguridad social.

### Los conceptos que integran el salario

La estructura del salario de un trabajador determinada mediante negociación (colectiva y/o individual), se compone de tres partes:

1. **SALARIO BASE:** es la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. En el primer caso hace referencia a la duración del servicio, de forma independiente a la cantidad de trabajo, salvo que el contrato estipule otra cosa. El trabajador tiene garantizado un salario por el simple hecho de emplear su tiempo en trabajar para otro. Se le llama jornal cuando se abona por días o semana, se le llama salario cuando se abona por meses. En los casos de retribución por obra solo se atiende a la cantidad y calidad del trabajo realizado. Se paga por piezas, trozos, etc. Se denomina en este caso trabajo a destajo. También se puede pactar un salario mixto, una parte fija y otra variable en función de la cantidad y/o la calidad.
2. **Los complementos salariales**, se suman al salario base por causas específicas y relacionadas con la prestación del trabajo. Están basadas en la negociación colectiva o individual. Estos complementos pueden estar basados en las condiciones personales del trabajador, o al tipo de trabajo que realiza o basados en la situación y resultados de la empresa.
3. **Las gratificaciones extraordinarias**, dos de forma obligatoria al año (conocidas como pagas extra). Se permite también mediante acuerdo (art. 31 del ET), la prorrata entre los doce meses. También pueden abonarse por convenio o pacto, más de dos pagas

extras. La cuantía la suele establecer el convenio. De todas formas se garantizan dos por importe de 30 días del salario base cada una de ellas.

*Es importante consultar el convenio colectivo para saber sobre la subida anual del salario de los trabajadores. Si no existe convenio o este no dice nada al respecto, la norma **no obliga a subir el IPC**.*

## COMO DESARROLLAR UN EXCELENTE SISTEMA RETRIBUTIVO

Antes de comenzar, debe tenerse presente unas reglas básicas:

1. Cumpla siempre la normativa y lo que marca el convenio. El salario no puede estar por debajo del Salario Mínimo Interprofesional, ni inferior a los límites del convenio. Deben respetarse también los derechos adquiridos en cuanto a retribuciones mayores, siempre que **sean habituales, regulares y persistentes**. También debe tenerse presente el principio de igualdad y no discriminación, no pagando sueldos diferentes a trabajadores que realicen los mismos trabajos por razones de sexo, raza, religión, discapacidad u orientación sexual. Las discriminaciones constituyen infracciones muy graves.
2. Respetar el principio de equidad interna a la hora de fijar las retribuciones. Ello se consigue asegurándose que puestos de trabajo con semejante complejidad y responsabilidad reciben retribuciones parecidas, evitando así agravios comparativos.
3. Tener siempre una política salarial clara y transparente, es decir, que los empleados deben poder entenderlo, debe comunicarse bien (reuniones, pagina web, folleto explicativo, etc.). Que la política sea transparente, no implica que cada empleado deba saber lo que cobran sus compañeros, ya que se trata de información confidencial, el empresario ni siquiera debe dar esta información a los representantes sindicales ni al comité de empresa, pues el ET no contiene el derecho a conocer con exactitud cada salario individual.

*Si un trabajador cobra un salario superior a lo marcado en el convenio, se puede practicar la compensación y absorción de salarios, pudiendo así neutralizar incrementos de salarios por convenio o negociación colectiva. De esta forma, tanto el salario base como los complementos en cuanto superen estos mínimos fijados por el convenio o al salario mínimo interprofesional, podrán ser compensados o absorbidos, salvo que conste expresamente en el convenio o se deduzca de él que no puede aplicarse este mecanismo. De todas formas antes de aplicar este mecanismo es conveniente estudiar las ventajas e inconvenientes, pues podría tener un efecto negativo en el comportamiento de los trabajadores.*

*El Sr. A y el Sr. B trabajan los dos como responsables de cuentas a cobrar. Esta actividad requiere una formación elevada y comporta un alto grado de responsabilidad. La Sra. C es responsable del departamento de cuentas a cobrar y cuenta con mayor poder de decisión y más responsabilidad. El salario anual de la Sra. C ronda los 50 mil euros anuales, mientras sus colaboradores ganan en torno a los 40 mil euros al año y la secretaria del departamento unos 26 mil euros.*

*De todas formas debe evaluarse el desarrollo personal y sus rendimientos individuales, haciendo lo mejor para que las retribuciones estén equilibradas, buscando el máximo nivel de equidad interna, pagando más a la persona que más aporta.*

*Una vez al año la Sra. C evalúa la calidad y capacidad de trabajo desarrollada durante este tiempo por los Sres. A y B. No es lo mismo recibir una evaluación extraordinaria (Sr. A) que una de necesita mejorar (Sr. B). Por lo que el Sr. A recibirá una compensación variable por ejemplo igual al 15% de su salario base.*

*Además de la equidad interna, es importante que el sistema de retribuciones sea coherente y competitivo en relación al mercado laboral.*

## EXAMEN Y VALORACION DE LOS REQUISITOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO

Para conocer la complejidad y responsabilidad de los puestos de trabajo, deben medirse de forma fiable los requisitos de cada uno de ellos. Después podremos construir una escala basada en criterios y posteriormente ajustar a ella unos niveles salariales proporcionados a cada dificultad. Es decir, se tendrá presente la contribución de cada puesto al resultado de la empresa. Los requisitos se encuentran descritos en las descripciones de puestos de trabajo.

La valoración de cada puesto de trabajo se hace pensando en una serie de factores. Algunos de ellos podrían ser:

1. La misión del puesto (como añade valor a la empresa).
2. Las tareas y las funciones principales.
3. Las competencias requeridas para el desarrollo.
4. La responsabilidad sobre personas a su cargo, presupuesto asignado, clientes, maquinaria y otros activos.
5. La posición organizativa del puesto.
6. La naturaleza directa o indirecta de impacto en los resultados de la empresa.

Si además de describir los puestos, los valoramos, deberemos utilizar criterios muy bien definidos, y asignar puntuaciones. De esta forma podremos agrupar los puestos (no igualar salarios).

#### **DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

1. **Definición del puesto:** *director departamento de Control de Gestión.*
2. **Rango:** *director técnico.*
3. **Objetivos del puesto y tareas principales:** *dirección técnica y de control de gestión. Representación interna del departamento.*
4. **Puesto superior directo:** *director financiero.*
5. **El empleado recibe instrucciones directas de:** *del Consejo.*
6. **Número de subordinados:** *un asistente y cuatro profesionales.*
7. **El empleado facilita información técnica a:** *comité de dirección y Consejo.*
8. **Este empleado puede sustituir a:**
9. **Este empleado puede ser sustituido por:**
10. **Número de personas que le reportan:** *cinco.*
11. **Impacto de su gestión en los resultados:** *medio.*
12. **Demandas del puesto de trabajo:** *estudios de licenciatura, 5 años de experiencia en puesto similar y conocimientos amplios de informática.*
13. **Tareas habituales:**
  - a. *Prepara presupuestos a largo plazo para los departamentos*
  - b. *Informa al consejo de la evolución de la empresa*
  - c. *Se ocupa del activo y pasivo de la empresa, preparando un informe mensual sobre composición del resultado.*
  - d. *Propone a sus superiores opciones de ahorro en costes.*
14. **Observaciones:**
15. **Fecha y firma del empleado y superior directo.**

#### **CONSTRUIR UN MAPA DE GRUPOS Y RANGOS CON BANDAS SALARIALES**

Los grupos deben ser consistentes entre si y la retribución debe tener también una banda salarial justificable. Por ejemplo si el grupo más bajo es Grupo 1, la banda salarial podría estar entre los 19.000 y los 24.000 euros, sin que importe en qué departamento esté trabajando el empleado. Contar con un mapa que muestre los puestos de cada grupo facilita el trabajo. Importante al establecer las bandas salariales de cada grupo, estudiar previamente como está el mercado laboral. La información e mercado se puede conseguir en:

1. Patronales
2. Cámaras de Comercio
3. Ministerio de Trabajo
4. Encuestas salariales realizadas por consultoras
5. Mediante contacto con personas / colegas de otras empresas / sectores
6. Es mejor utilizar diferentes fuentes
7. El tamaño de la empresa, su localización y sector afectan a la decisión de bandas

**TENER EN CUENTA EL RENDIMIENTO DE CADA PERSONA**

Ya hemos visto antes como fijar el salario base para un rendimiento laboral normal. Ahora para motivar a los empleados, es interesante integrar componentes variables en función del rendimiento. Para ello será necesario realizar un estudio de lo que debería ser un rendimiento o productividad normal de cada puesto. Debemos también evitar los siguientes problemas que afectan a la retribución variable:

1. El responsable de evaluar puede tener una imagen previa de este empleado. Debemos basar la evaluación en aspectos objetivos, abandonando estereotipos y prejuicios.
2. Algunos departamentos pueden ser más estrictos a la hora de evaluar los rendimientos de su gente. Debemos procurar que las evaluaciones sigan el mismo criterio en todos los departamentos.
3. Tener en cuenta que los últimos acontecimientos suelen pesar más a la hora de evaluación por parte del responsable. Una buena manera de evitar esta situación es la de que el responsable vaya anotando durante el año los acontecimientos a tener en cuenta, que sean críticos para la evaluación, y sean buenos o malos.
4. Evitar que los comportamientos individuales puedan estropear las evaluaciones.

Para evitar valoraciones erróneas, es necesario disponer de un cuestionario estandarizado para las valoraciones.

VALORACION DEL RENDIMIENTO	PERIODO DESDE ____ HASTA ____
CARGO:	
Cantidad y Calidad de Trabajo. Objetivos.	1 2 3 4 5
Disposición frente al Trabajo. Tareas. Interés.	1 2 3 4 5
Organización del Trabajo. Planificación.	1 2 3 4 5
Disponibilidad de cooperación. Equipo.	1 2 3 4 5
Capacidad de Trabajo. Esfuerzo.	1 2 3 4 5
Calificación Media. Deben poderse probar.	1 2 3 4 5
1=Sobresaliente 3=Bien 5=Insuficiente	

Es necesario que el empleado conozca la evaluación y su resultado. El responsable debe comentar porque obtiene esta evaluación numérica comentando los aspectos que se tienen en cuenta para ello. Esto permite un feedback constructivo por ambas partes. Para que este proceso de evaluación cumpla con los objetivos previstos, es necesario que quien haya de realizar valoraciones, previamente haya recibido la formación necesaria para ello. De esta forma las evaluaciones serán objetivas y nos servirán para motivar a los trabajadores.

Para asociar el rendimiento individual a la retribución es preciso antes fijar claramente que rendimiento lleva apareado un incremento salarial. Por ejemplo, valorando de 1 a 5, se puede establecer que las valoraciones de 4 y 5 no llevan apareado incremento salarial. Para marcar el incremento salarial de cada valoración es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Asignar un % máximo de revisión por cada categoría o grupo de puestos. Para el grupo 1 el máximo aumento si se logra un 1 sería del 10%. Para el grupo 2, cada valor de 1 sería de un 5% y así sucesivamente.
2. Solo se pueden incrementar los salarios si previamente se tiene un presupuesto. Esto es así porque el variable va a suponer un coste para la empresa y deberemos intentar planificarlo al máximo. Ver la tabla más abajo.
3. Otra variable sería en base a los beneficios de la empresa, y que sean los beneficios obtenidos la base para el cálculo de las retribuciones variables. Aunque los resultados de la compañía hayan sido buenos, se debe ser prudente a la hora de establecer retribuciones variables y basadas en el desempeño. La ventaja de este sistema, es que el coste que supone para la empresa está cubierto por las mejoras introducidas gracias al buen desempeño de la gente y dando a la empresa un beneficio más allá del previsto inicialmente.

Por ejemplo, el presupuesto asignado a un departamento es de 10.000 € y el detalle y aplicación de las valoraciones podría ser el siguiente:

Empleado	Aportación Inicial	Calificaciones	Retribución
Felipe	2.000 €	1	4.000 €
Sánchez	2.000 €	5	0 €
Martínez	2.000 €	3	2.000 €
García	2.000 €	3,5	1.500 €
Rodríguez	2.000 €	2,5	2.500 €
Total:	10.000 €		10.000 €

Como puede observarse, los evaluados con 5 no reciben retribución adicional, y a partir de allí por cada ½ punto de mejora se obtienen 500 €.

## COMO UTILIZAR LOS COMPLEMENTOS SALARIALES

En primer lugar debemos saber que complementos salariales son consolidables y cuales no (es decir, cuales constituyen o no un derecho adquirido por el trabajador). Por ello lo primero es revisar el convenio. Si no hay convenio, sepa que los complementos salariales vinculados al puesto de trabajo NO son consolidables como tampoco lo son aquellos vinculados al resultado de la empresa, por ejemplo plus de nocturnidad o trabajo a turnos. Por el contrario, los complementos personales y profesionales son consolidables, por ejemplo, la antigüedad o los idiomas, salvo que se haya pactado lo contrario. Debe valorarse si es imprescindible o no pagar estos complementos y si es lógico pagar los que no sean obligatorios. La razón para pagar complementos puede ser legal o voluntaria.

Razones de tipo legal, son complementos obligatorios que se deben pagar por estar impuestos por la normativa, el convenio o acuerdo empresarial. Como ejemplos pueden citarse los complementos por jerarquía, por trabajo nocturno, por trabajar en festivos o por peligrosidad del puesto de trabajo.

Razones de tipo voluntario o social, son los no obligatorios de pagar, como por ejemplo los de servicios por edad, por fiestas de Navidad, por pensiones de jubilación, por transportes hasta el puesto de trabajo. En estos casos es la empresa quien decide voluntariamente el pago de los mismos. Las razones que pueden motivar a la empresa en ello serían:

1. Mejorar la imagen de la empresa
2. Facilitar la incorporación de nuevas personas
3. Fidelizar a los empleados
4. Mejorar la satisfacción del personal y disminuir el absentismo
5. Ventajas financieras para la empresa y para los empleados.

## COMO CONTROLAR LOS GASTOS DE PERSONAL

Deben buscarse las posibilidades “razonables” de ahorro. Lo primero es conocer cuál es el importe de los costes de personal. Deben contemplarse salarios, pluses, primas, pagas extras y seguros sociales. Deben añadirse costes como los de selección, consultoras y demás. Una vez totalizado lo dividimos por el número de empleados y tendremos el coste medio. Si se puede, debe precisarse por departamentos.

Una vez obtenido el número anterior, añadir otros conceptos como formación, coches de empresa y una vez totalizado comparar con los costes totales de la empresa, y también comparar la cifra de facturación.



En caso de implantar una política de contención de gastos de personal, es aconsejable la participación de los representantes legales de los trabajadores.

### COMO INTRODUCIR CORRECTAMENTE EL SISTEMA DE RETRIBUCIONES

Una vez establecido el sistema de retribución es necesario adaptarlo a cada empleado. El responsable de ello es el superior directo junto con el departamento de recursos humanos. El sistema se aplicara a las nuevas incorporaciones y a los actuales empleados mediante revisiones salariales. No es una buena solución por parte de los responsables traspasar las revisiones salariales poniendo como responsable de ello al director general. Las reuniones en las que se tratan temas de retribuciones deben prepararse de forma correcta. Debe estar presente el director de recursos humanos, debe hacerse en un ambiente tranquilo, sin interrupciones y los resultados se deben archivar realizando siempre un acta escrita que pueda recoger los acuerdos. Cada dos o tres años es aconsejable repasar el sistema de retribuciones de la empresa. Para los puestos clave, debe realizarse la revisión cada año. Siempre que un empleado solicita una revisión salarial debe poder justificarla. Deben evitarse promesas incumplidas y evitar utilizar comparaciones con otros empleados.