



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos**

**La gestión del talento a través de  
la política retributiva: el caso del  
grupo Mapfre**

Presentado por:

***Vanesa Santos del Río***

Tutelado por:

***Miguel Lamoca Pérez***

*Palencia, 2 de junio de 2020*

## INDICE

	Página
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
1.1. Justificación.....	5
1.2. Competencias.....	8
<b>2. LA RETRIBUCIÓN</b> .....	9
2.1. Concepto de retribución.....	9
2.2. Evolución.....	10
2.3. Factores condicionantes de la retribución.....	12
2.4. Principios y objetivos para una buena política de retribución.....	13
2.4.1. Principios.....	13
2.4.2. Objetivos.....	16
<b>3. TIPOS DE RETRIBUCIÓN</b> .....	17
3.1. Recompensa total.....	18
3.2. Retribución directa.....	19
3.2.1. Retribución fija.....	19
3.2.2. Retribución variable.....	22
3.2.2.1. Tipos de incentivos.....	22
3.2.2.2. Métodos de evaluación.....	23
3.2.3. Antecedentes.....	25
3.3. Retribución indirecta.....	27
3.4. Retribución emocional.....	30
<b>4. EL FUTURO DE LAS POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN</b> .....	32
4.1. Situación actual del mercado español.....	32
4.2. La influencia de la conciliación .....	34
4.3. Las tendencias que demandan los trabajadores .....	36
<b>5. LA POLÍTICA RETRIBUTIVA DE MAPFRE</b> .....	40
5.1. Introducción a Mapfre.....	40
5.2. Política retributiva.....	41
5.3. Estructura salarial.....	43
5.3.1. Retribución directa.....	44
5.3.2. Retribución indirecta.....	49
5.3.3. Retribución emocional.....	52
5.4. Resultados de las medidas implantadas en retribución total.....	53

<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	55
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	59
<b>8. ANEXO</b> .....	63
8.1 Anexo I.....	63
8.2. Anexo II.....	64

### **ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICO**

Figura 1: Componentes de la equidad retributiva.....	15
Gráfico 1: Evolución del SMI.....	21
Figura 2: Datos relevantes del grupo Mapfre.....	41

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Tabla salarial para 2020.....	44
Tabla 2: Complemento por experiencia para 2020.....	45
Tabla 3: Complemento salarial personal para 2020.....	46
Tabla 4: Importe de la ayuda a percibir en función del salario.....	49
Tabla 5: % trabajadores beneficiados respecto de los que tienen derecho.....	51
Tabla 6: Tasa rotación no deseada.....	53

## RESUMEN

Los cambios en la sociedad, en el mercado de trabajo y en las familias han puesto de manifiesto la necesidad de modificar la dirección de las personas que forman parte de la empresa, siendo la política retributiva la base para la transformación, donde se ha pasado de una dirección general a una individual, en la que la personalización de la estructura salarial se elabora según las necesidades y particularidades de cada trabajador, a través de los distintos tipos de retribuciones que existen.

Es por eso que, en la actualidad, la gestión de los recursos humanos se ha convertido en uno de los pilares para el crecimiento de las organizaciones, teniendo como eje central a la gestión salarial, que, además, se presenta como el nexo entre otros aspectos importantes como son la formación, la promoción o la conciliación para las personas implicadas. Así mismo, se posiciona como una de las bases para destacar y diferenciar a las personas con más talento dentro de la empresa, junto con otros muchos efectos positivos que tiene para el conjunto de una organización, como se observa en el caso del grupo Mapfre.

**Palabras clave:** política retributiva, estructura salarial y flexibilidad.

## ABSTRACT

Changes in society, in the labour market and in families have highlighted the need to change people management in the company, with the remuneration policy being the basis for transformation, where there has been a shift from a general direction to an individual direction, where the personalization of the wage structure is worked out according to the needs and particularities of each worker, through the different types of remuneration that exist.

That is why, at present, human resources management has become one of the pillars for the growth of organizations, with salary management as the central axis, which is also presented as the link between other important aspects such as training, promotion or conciliation for the people involved. It also positions itself as one of the bases for highlighting and differentiating the most talented people within the company,

along with many other positive effects that it has for the whole organization, as seen in the case of the Mapfre group.

**Key words:** remuneration policy, salary structure and flexibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación

En el ámbito de la empresa uno de los departamentos más importantes es el que conforman los recursos humanos. Esta relevancia se basa en todas las implicaciones que tiene para el funcionamiento del mismo, la gestión de la formación, la selección o la evaluación, entre otras. Pero de todas estas funciones, hay una que destaca y esa es la retribución, por la trascendencia que tiene en la vida diaria de las personas que la reciben y que la ha convertido en uno de los principales focos de conflicto en las negociaciones. Esta consideración que ha tomado deriva de la posición que, con el tiempo, han llegado a ocupar las personas que trabajan en una organización y por eso, resulta interesante ver el rumbo al que se ha enfocado la gestión salarial en las empresas.

Uno de los ejes principales que ha impulsado el cambio en la dirección de los recursos humanos es la variación del vínculo entre la empresa y el trabajador, que junto con la entrada de las nuevas generaciones en el mercado de trabajo han introducido nuevas demandas en el aspecto salarial. Además, la aplicación de la tecnología en el ámbito laboral, no sólo para determinar la retribución sino también para la formación o el reconocimiento, ha creado novedosas fórmulas de dirigir el trabajo, cambiado así las formas obsoletas de gestionarlo. Es por eso que, el futuro de las empresas pasa por buscar a los trabajadores con más talento y desarrollar métodos que permitan potenciarlo para seguir creciendo, ya que en estos momentos, no todas las empresas aplican métodos modernos de retribución y la comparación con aquellas que sí lo hacen sigue suponiendo un lastre, por el atraso que aún sufren, ante la negativa o el desconocimiento de implantar nuevos modelos que impulsen la

creación de un nexo flexible entre la empresa y todos aquellos que forman parte de ella.

En base a lo anterior, la elección del tema se basa en la preocupación que como futura trabajadora se me presenta, ya que perteneciendo a las nuevas generaciones de empleados que llenarán en unas décadas el mercado laboral, conocer todo lo que me puede llegar a ofrecer una empresa a cambio de mi trabajo es fundamental, así como para poder tomar una buena decisión a la hora de elegir en qué empresa trabajar. Además, considero que es un tema en el que aún queda mucho por explorar y que con los nuevos tiempos van llegando cada vez más y más propuestas que intentan mejorar las prácticas que hoy existen en retribución. Por otro lado, la decisión de elegir a Mapfre como ejemplo para analizar su estructura retributiva se justifica en que es una compañía multinacional que lleva años apostando por dar flexibilidad a la retribución y que, para ello, cuenta con una amplia variedad de componentes que le permiten crear una buena recompensa total para los empleados.

Por tanto, el principal objetivo de este trabajo es conocer los diferentes tipos de retribuciones que existen, las características de cada una, las ventajas que proporcionan y la situación en la que se encuentran respecto a su utilización en las empresas. También, conocer cuál es la realidad del mercado español en este aspecto y qué es lo que motiva a fomentar su aplicación a unas empresas mientras que otras aún mantienen sistemas fijos de remuneración.

En cuanto al desarrollo del trabajo, consta de dos partes, siendo la primera de ellas teórica y la segunda práctica. El primer bloque, engloba tres partes, correspondiendo la primera de ellas a la evolución de la relación entre empleador y empleado, así como la tesitura en la que se encuentra en la actualidad; los factores que condicionan la retribución en España y las directrices que deben seguir los responsables de su gestión para elaborar una política salarial equitativa y duradera.

En la segunda parte, se concentran los tipos de retribución que existen, los componentes que ofrecen, los beneficios, tanto para la empresa como para los trabajadores y las formas en que puede presentarse. En el tercer apartado, se ofrece una visión de la situación actual del mercado laboral español, dando una especial importancia a la conciliación familiar y laboral, a la formación y a la promoción dentro de la empresa. Asimismo, se destaca el futuro más próximo que cabe esperar en

función de las características y necesidades de las personas que forman y van a formar parte del mercado de trabajo.

En el segundo bloque, correspondiente al último apartado, se realiza un estudio de la posición salarial que ocupa Mapfre, siguiendo las pautas mencionadas en la explicación teórica, que servirán para valorar los resultados positivos que ha obtenido la empresa gracias a los esfuerzos realizados en esta materia.

Para realizar este trabajo, la información obtenida parte fundamentalmente de manuales, documentos y artículos que tratan los tipos de retribuciones, su evolución, la legislación que apoya el cambio y otros aspectos relacionados. En cuanto al caso práctico, los datos de Mapfre han sido extraídos de los propios informes anuales de la empresa y de los convenios colectivos que rigen su funcionamiento, así como de otras noticias y artículos que hacen referencia a ella.

Como se verá en el desarrollo del trabajo, la evolución que se ha producido es el resultado de los cambios ocasionados en múltiples variables que incluyen el mercado laboral y la sociedad y que han llevado a los empleados a demandar otro trato para mantener la relación de trabajo. Hoy en día, se da un peso especial a la retribución gracias a las aplicaciones que tiene, ya que además de compensar, se ha convertido en un instrumento para atraer, motivar, fidelizar, implicar y diferenciar a los empleados con más talento en un mercado laboral cada vez más exigente. Además, cabe destacar la relevancia de la retribución en un tema tan actual e importante como es el de la conciliación entre la vida familiar y laboral.

## **1.2. Competencias**

Tras realizar el presente trabajo de fin de grado, he adquirido algunas de las siguientes competencias y he desarrollado otras que han sido claves para llevarlo a cabo.

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>
<b>INSTRUMENTALES</b>
<b>CG.1.</b> Capacidad de análisis y síntesis
<b>CG.2.</b> Capacidad de organización y planificación
<b>CG.3.</b> Comunicación oral y escrita en lengua nativa
<b>CG.5.</b> Conocimientos de informáticas relativos al ámbito de estudio
<b>CG.6.</b> Capacidad de gestión de la información
<b>CG.8.</b> Toma de decisiones
<b>PERSONALES</b>
<b>CG.14.</b> Razonamiento crítico
<b>SISTÉMICAS</b>
<b>CG.16.</b> Aprendizaje autónomo
<b>CG.21.</b> Motivación por la calidad
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>
<b>CE.4.</b> Dirección y gestión de recursos humanos
<b>CE.10.</b> Economía y mercado de trabajo
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>
<b>CE.13.</b> Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
<b>CE.14.</b> Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
<b>CE.15.</b> Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
<b>CE.19.</b> Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)
<b>ACADÉMICAS</b>
<b>CE.32.</b> Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales
<b>CE.33.</b> Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales
<b>CE.34.</b> Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
<b>CE.35.</b> Aplicar los conocimientos a la práctica
<b>CE.36.</b> Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

## 2. LA RETRIBUCIÓN

### 2.1. Concepto de retribución

Al hablar del vínculo que nace de la relación entre una empresa y sus empleados, una de las primeras cosas que se viene a la cabeza es la remuneración, dada la trascendencia que tiene para la vida de las personas, siendo la principal fuente de ingresos para la gran mayoría de los trabajadores. Es por eso que, este concepto es tan importante y causa tanta polémica, ya que es uno de los condicionantes, si no el más importante, del nivel de vida de una persona.

Hoy en día, existen diferentes conceptos para referirse a la remuneración y es por eso que encontrar un término unánime es complicado. Por un lado, la Real Academia Española simplemente define la retribución como *“recompensa o pago por algo”*, mientras que, por otro, el Ministerio de Trabajo y Economía Social opta por una definición más amplia, incluyendo *“la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo”*.

Por otro lado, según Porret (2014: 307) la retribución es *“aquella compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pago que se emplee”*.

En resumen, se puede considerar que la retribución es todo aquello que percibe el empleado a cambio de la actividad que realiza como parte de su trabajo. Pero todas estas definiciones tienen algo en común y es que ninguna de ellas tiene en cuenta la parte intangible de la retribución, que ha empezado a cobrar relevancia en los últimos años, en cuanto a la recompensa que ofrecen las empresas, y que corresponde a la parte emocional, un concepto que será explicado en el tercer apartado de este trabajo. Hasta hace unos años, se consideraba que la remuneración sólo era la parte monetaria que se entregaba al trabajador por su esfuerzo físico, por lo que se incluía únicamente la parte tangible. Pero la importancia de esta nueva tendencia para

remunerar no es más que la consecuencia de los cambios que ha sufrido el vínculo entre empresa y empleado.

## 2.2. Evolución

A lo largo de la historia, la gestión del capital humano de las empresas ha experimentado una evolución tan positiva como necesaria. Si al principio la relación entre empresa y trabajador se basaba en un simple intercambio de esfuerzo físico por salario, la actualidad nos indica que ahora son otros los componentes que fundamentan esta relación. Hoy en día, el departamento de recursos humanos no es sólo la contratación y el pago por el trabajo, y es que en estos momentos otros factores han cobrado tanta importancia que es imprescindible que se tengan en cuenta para gestionar de manera adecuada a toda una plantilla, debido a que tanto la empresa como los trabajadores quieren obtener un beneficio mayor de la relación laboral que los une. De esta manera, la empresa busca sacar el máximo partido a los empleados que en ella prestan su trabajo, no sólo con su esfuerzo físico, como en el pasado, sino a través de la creatividad, la implicación o la motivación de aquellos que en ella trabajan. De igual manera, su capital humano, ahora exige otro tipo de relación, en la que no sólo obtengan una compensación monetaria por el trabajo realizado, sino que también buscan un ambiente de trabajo agradable, oportunidades de promoción y estabilidad, entre otros (González 2007: 81-82).

Esta evolución está estrechamente relacionada con la pirámide de Maslow, según la cual, una vez cubiertas las necesidades básicas con el salario, como son el hogar o la alimentación, las personas buscan ir un paso más allá y, además de conservar lo que han logrado, principalmente, el empleo a través del cual cubren las necesidades del primer grupo, la estabilidad y la seguridad laboral se convierten en el propósito a seguir. Cuando se han logrado, el siguiente objetivo es conseguir desarrollar y mantener relaciones sociales con otras personas, que aplicado a la empresa podría ser alcanzar un clima laboral agradable y pertenecer a un grupo, en este caso, con los compañeros de trabajo. El siguiente paso sería el de lograr el reconocimiento por la labor realizada, con el que mejora el prestigio y el autoestima, para finalmente, alcanzar la autorrealización, que dependerá de las necesidades de cada uno y de la meta final que cada individuo se fije para sí mismo y que podría relacionarse con el

sentimiento de orgullo, tanto a nivel personal como profesional (Beneyto, De la Torre y Nova 2014: 129). Por tanto, cuando el salario alcanza un nivel que permite cubrir unos requisitos esenciales, cantidades mayores de dinero no compensan para llegar a las metas de los niveles superiores, por lo que la empresa tiene que buscar otras vías para proporcionar estabilidad, reconocimiento o la posibilidad de conciliar, para seguir retribuyendo a los empleados.

Pero incluir todos estos cambios en la gestión es un proceso que conlleva un reajuste en las prioridades de la empresa. Para los responsables del departamento de recursos humanos, introducir nuevas modificaciones puede resultar complicado, en parte por la idea, aún generalizada, de que, aspectos como la formación o la motivación del personal son un coste y no una inversión. Aunque es cierto que la partida salarial de gasto puede llegar a ser elevada, hay que tener en cuenta la rentabilidad que proporciona, para así poder determinar si a la empresa le merece la pena aumentar ese gasto o no, teniendo en cuenta que los entresijos de la política retributiva, son difíciles de mostrar, ya que el tema salarial es uno de los que más conflictos genera, tanto dentro como fuera de una organización.

Es por ello, que la persona encargada de gestionar los recursos humanos debe plantear a la dirección los beneficios de apostar por enfocar la política retributiva a un modelo más flexible, que incluya no sólo al pago de una cantidad monetaria sino otros aspectos que mejoran la calidad de vida de los trabajadores, mostrando para ello, todas las ventajas que la empresa obtendrá, como la reducción de las tasas de rotación y de absentismo o el aumento de la productividad, entre muchas otras. Al mismo tiempo, debe tener en cuenta, que una organización inadecuada puede acarrear un coste mayor al no obtener inicialmente los resultados esperados, y es por eso que deben contar con planes alternativos de actuación que permitan encauzar la situación, para poder volver al objetivo inicial de éxito (Palomares 2010: 100-102). Por tanto, de lo que se trata al final es de que las empresas decidan si quieren convertir la gestión del capital humano en uno de los pilares para su crecimiento, resaltando el valor que aportan las personas que forman parte de la organización o mantenerse al margen de las nuevas tendencias en retribución y de esta manera sufrir las consecuencias negativas que acarrea una postura así.

### 2.3. Factores condicionantes de la retribución

A la hora de tomar las decisiones que van a seguir en materia retributiva, las empresas deben tener en cuenta que, aunque tienen libertad para fijar la estructura retributiva que consideren, existen algunos elementos, internos y externos, que escapan a su control y que inciden en la autonomía que tiene la dirección de recursos humanos para gestionar la política salarial. Algunos de los factores que limitan el margen de actuación para definir la remuneración son los siguientes (Porret, 2014: 315-316):

- ❖ El mercado de trabajo, que a través de la oferta y la demanda, establece un salario de equilibrio para cada situación. Esa cantidad es la que proporciona satisfacción para todos los implicados y es por eso por lo que antes de tomar la decisión de fijar una retribución por encima o por debajo del equilibrio, se deben contemplar las posibles consecuencias que pueda tener para la organización. De esta manera, si la empresa se inclina por establecer un salario por debajo de aquel que proporciona equilibrio, a largo plazo será incapaz de atraer trabajadores, ante la retribución superior que ofrezca la competencia y en la situación contraria, en la que el salario es superior al de equilibrio, se elevarían los costes salariales de tal manera que sería realmente complicado mantener esta política durante mucho tiempo.
- ❖ La influencia del Estado, mediante normativas como la que establece el salario mínimo interprofesional (SMI) o la que fija los incrementos en la retribución de los funcionarios, se hace visible el efecto del gobierno en la política salarial que llevan a cabo, ya que el resto de las empresas toman como referencia estos datos para establecer los sueldos base o las previsiones de crecimiento anuales.
- ❖ Los sindicatos y la patronal, representantes de los trabajadores y de las empresas, respectivamente, presionan, en función de su poder, para conseguir mejoras a través, principalmente, de la negociación colectiva, exigiendo, por un lado, la patronal, que se establezcan unos límites máximos y por el lado contrario, los sindicatos, que se cumplan unos límites mínimos.
- ❖ Los cambios tecnológicos, demandan nuevos conocimientos que no todos los empleados poseen y es por eso que una empresa que trabaje con alta tecnología tenga profesionales específicos a los que deba retribuir más que

otra en la que no se den estas particularidades, dada la escasez que presentan estos perfiles en el mercado.

- ❖ Las circunstancias propias de la empresa, es decir, la historia, la filosofía o la situación económica condicionan el comportamiento de la organización en cuanto al aspecto salarial.
- ❖ La imagen de la empresa supone que, si el reconocimiento o la seguridad que ofrece la empresa son positivos, pueden compensar que la retribución no sea tan elevada, mientras que para otra empresa con un prestigio inferior, una generosa política retributiva puede convertirse en la mejor arma para atraer a los trabajadores.

Por tanto, cada empresa deberá contemplar estos factores, para ajustar, en la medida de lo posible, la política de salarios a las circunstancias que le sean propias.

#### **2.4. Principios y objetivos para una buena política retributiva**

Al igual que el resto de las políticas que ejecuta la empresa tienen un fin concreto, la salarial también lo tiene y es por ello, que la estrategia de gestión retributiva de la compañía tiene que cumplir unos principios para alcanzar los objetivos que lleven a una política de remuneración eficiente.

En este caso, para la determinación de los salarios y de los complementos que va a aplicar la empresa, hay dos puntos de vista que se deben contemplar. Por un lado, el de los trabajadores que van a beneficiarse de ella y, por otro, el de la propia empresa, ya que la definición de una buena política salarial tiene efectos tanto dentro como fuera de la misma, debido a que la información que revela va más allá de la cuantía monetaria que reciban los empleados. Por ello, delimitar con claridad la remuneración en base a los objetivos de la empresa es fundamental para que la relación se adecue a las prioridades de la dirección (De la Calle y Ortiz 2018: 194).

##### **2.4.1. Principios**

Para fijar los principios de la política salarial se deben aplicar unos estándares que sean realistas con la situación, tanto de la empresa como del mercado, de manera que tenga en cuenta los distintos escenarios a los que se puede enfrentar.

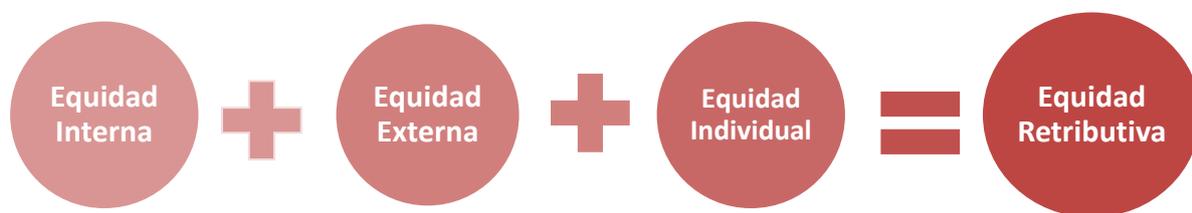
En primer lugar, la retribución aplicada a un puesto tiene que ser similar a la ofrecida a cargos del mismo nivel y con actividades de características parecidas, es decir, tiene que existir equidad interna. Este aspecto se hace notable cuando existen grandes diferencias entre las características de un puesto y otro dentro de la empresa, ya sea por el nivel de responsabilidad o por la importancia de su trabajo para el conjunto global de la compañía, ya que el objetivo es recompensar a los empleados según el valor que aportan (De la Calle y Ortiz 2018: 194). Para ello, se realiza una evaluación de todos los puestos, que consiste en la descripción de todas las funciones que llevan a cabo y que se clasifican con un sistema de puntos. Los resultados se jerarquizan en función de la puntuación obtenida, ya que a mayor puntuación le corresponde un salario superior. Una vez efectuado este paso, se forman grupos de puestos con valoraciones similares, a los que les corresponderá un salario base igual. Después se establecen las distintas categorías, para las que se crean bandas salariales, que indican los límites, mínimo y máximo, del salario base que puede cobrar una persona de ese grupo y que, además, servirán como guía salarial para fijar salarios futuros (Capell 2019).

En segundo lugar, se debe cumplir con el criterio de equidad externa, es decir, es recomendable fijar unos salarios acordes a los que la competencia paga a sus empleados. Se pueden realizar estudios propios o basarse en los ya publicados, para ver cuáles son las tendencias en retribución para puestos similares, tomando como referencia empresas del mismo sector y tamaño para poder realizar una comparación válida (Capell 2019). Esto sirve también para formar la imagen que la empresa quiere proyectar al exterior, ya que, puede establecer sueldos por encima, por debajo o iguales que las empresas competidoras, en función de la posición que quiera ocupar en el mercado. De esta manera, ofrecer salarios por debajo del mercado puede suponer que los trabajadores abandonen la empresa en busca de otras que paguen más y salarios superiores implican altos costes que a largo plazo pueden ser difíciles de mantener. Por ello, la empresa debe tener muy en cuenta los salarios que ofrece el mercado para poder situarse en una posición competitiva (De la Calle y Ortiz 2018: 194). Una vez tomada la decisión, la postura elegida no tiene que ser la misma para todos los perfiles o grupos salariales, ya que es habitual que los gestores de recursos humanos jueguen con las distintas posibilidades que tienen a su alcance y planteen para algunos puestos estratégicos diferentes condiciones, como puede ser el caso de

algún perfil específico dentro de la empresa, al que decidan pagar más con el objetivo de retenerlo, ya que al ser más escaso en el mercado, evitar que abandone la empresa se convierte en un objetivo primordial (Capell 2019).

Finalmente, como cada empleado es diferente al resto, tanto por su rendimiento como por su comportamiento, deben ser recompensados en consecuencia, a través de complementos o incentivos, por lo que existirán diferencias salariales entre unos trabajadores y otros, para así respetar la equidad individual dentro de la empresa. De esta manera, se valora el buen trabajo realizado por encima del de otro cuyo esfuerzo, eficacia o desempeño sea menor (De la Calle y Ortiz 2018: 194).

**Figura 1: Componentes de la equidad retributiva**



*Elaboración propia.*

Cumpliendo con estos pasos, se consigue la conocida como justicia retributiva, ya que se logra ajustar la política salarial al puesto que se ocupa, teniendo, además, en cuenta lo que pagan las empresas competidoras y las características de cada individuo. De esta manera, se crea una base común con salarios iguales para todos los que tienen un puesto semejante y a eso se le añaden los complementos individuales que correspondan en cada caso, por las diferencias habidas entre cada persona. Así, se alcanza el propósito de recompensar a cada individuo según su aportación a la empresa y se fija el camino para atraer y retener a los empleados que más interesan a la empresa.

Pero además de los principios anteriores, existen otros cuya importancia es igualmente relevante para llevar a cabo una buena gestión salarial y que son los siguientes (Porret 2014: 312-314):

- ❖ Uniformidad y coherencia: dentro de una categoría profesional debe haber igualdad salarial, es decir, entre los límites de las bandas salariales no pueden existir grandes variaciones, ya que eso fomentaría la desigualdad y podría generar problemas entre los miembros del grupo.

- ❖ Política perdurable: la tendencia retributiva debe mantenerse, salvo en circunstancias económicas excepcionales y situaciones especiales de la empresa o del mercado, ya que demasiados cambios suscitan temor entre los empleados al entenderlo como una señal de inestabilidad en la empresa.
- ❖ Información entendible: todos los componentes de la retribución total, especialmente aquellos que forman la parte variable, así como las bandas salariales, los complementos que existen y cómo conseguirlos, deben ser explicados de manera clara y sencilla, para que todos los empleados puedan comprender su propia remuneración y los elementos de los que depende, para así evitar expectativas confusas que deriven en problemas futuros.
- ❖ Participación de los trabajadores en la elaboración de la política retributiva: ya que permitir que ellos mismos formen parte de las decisiones en materia salarial, reduce la incertidumbre y mejora la aceptación entre los empleados, especialmente cuando se fija en función de la valoración de los puestos y del desempeño.

Por tanto, siguiendo las pautas anteriores para elaborar las condiciones económicas que van a regir la relación laboral, es más fácil llegar a los objetivos que se presentan a continuación.

#### 2.4.2. Objetivos

Al igual que ocurre con los principios, toda buena política retributiva debe ser capaz de atraer, retener y motivar a los empleados, ya que son objetivos clave para el buen funcionamiento de la empresa, porque una remuneración flexible consigue que los trabajadores se mantengan en la empresa y que otros que no pertenecen a ella, se animen a cambiar ante una oferta salarial más atractiva. Hoy en día, la retribución sigue siendo un factor decisivo para que las personas opten por quedarse en una organización, por delante de otros muchos aspectos, lo que proporciona una idea del poder que ejerce para gestionar el capital humano de la misma. Además, también sirve para conseguir a los trabajadores con más talento, que son los más codiciados en el mercado y por tanto, los más escasos y difíciles de conseguir, por lo que una vez llegado a la empresa hay que tratar de mantenerlo el máximo tiempo posible. Cabe destacar, la importancia que tiene como elemento motivador, especialmente

cuando va asociado al rendimiento, por lo que se convierte en una vía perfecta para mantener el entusiasmo por el trabajo a realizar. Por tanto, en función del objetivo que se quiera fomentar se pueden establecer unos criterios u otros, pero al estar relacionados entre sí, ofrecer una política retributiva que combine los tres elementos a la vez, puede marcar la diferencia y convencerle de que abandone su puesto y se vaya a otra empresa (De la Calle y Ortiz 2018: 194).

Además, estos objetivos cobran especial importancia cuando la tasa de rotación de una empresa es alta y se necesita impulsar el compromiso de los trabajadores, especialmente de aquellos que cuentan con más talento, ya que para cualquier empresa tener unos índices elevados de rotación en la plantilla no es buena señal y aunque los motivos de abandono pueden ser totalmente ajenos a la política retributiva, es una de las señales de que algo no funciona correctamente, ya que, como señalaba anteriormente, las condiciones salariales siguen siendo, para muchos, el principal motivo para seguir en una empresa. Asimismo, este hecho es especialmente relevante en las pymes, debido a que suelen tener un margen inferior para hacer frente a una subida de los costes salariales como método de atracción y retención, por lo que buscar otras fórmulas que mejoren la estructura salarial, a través de medidas flexibles, como la retribución variable o los beneficios sociales, se convierten en opciones perfectamente válidas para ofrecer una propuesta competitiva que evite perder a los mejores trabajadores (Aranguren 2019).

### 3. TIPOS DE RETRIBUCIÓN

La evolución de la retribución asignada a los empleados ha variado para adaptarse a las necesidades de cada momento y es ahora cuando la flexibilidad en este ámbito va ganando peso como motor de crecimiento en las empresas. El paso de una remuneración fija, que sólo se centra en el trabajo hecho, a una variable o flexible, en las que tanto el rendimiento como la motivación se vuelven parte importante para recompensarles, da una idea del estatus que se espera de la relación laboral. Además, otro tipo de retribución que va encaminada a mejorar la satisfacción de los miembros de la empresa a través del componente emocional se ha convertido en una tendencia

que poco a poco va calando entre los gestores de recursos humanos, por su poder motivacional e implicatorio.

### 3.1. Recompensa total

Para configurar cualquier tipo de política de compensación, los encargados de elaborarla deben tener en cuenta tres enfoques importantes: el de la empresa, el de los empleados y el del coste total. Por el lado de la empresa, principalmente hay que tener claro qué se quiere recompensar y la respuesta a esta pregunta debe ir ligada a la estrategia de la organización, para elegir correctamente cuáles son los elementos que más le interesa incluir en la retribución. De esta manera, si hay algún comportamiento que se quiera fomentar, incluyendo un incentivo que lo motive, los trabajadores serán más proclives a llevarlo a cabo que si no existiese. Por el lado de los empleados, hay que conocer qué elementos son los que más valoran, a través, por ejemplo, de encuestas, para conocer cuáles son los incentivos que tienen mayor aceptación, para que tanto empresa como trabajadores se vean beneficiados por la política llevada a cabo. Este aspecto es de vital importancia porque según el tipo de plantilla y la actividad que lleve a cabo la empresa, los empleados van a valorar unas cosas más que otras, ya que una plantilla cualificada, es posible que valore más la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, mientras que en plantillas menos cualificadas la formación puede posicionarse como la mejor vía para su motivación, sin olvidar que estos elementos tienen que ir en consonancia con la estrategia de la empresa, por lo que buscar siempre la conexión entre los objetivos de ambas partes es fundamental para el éxito. Por último, la empresa debe evaluar la capacidad de actuación que tiene a medio y largo plazo para hacer frente a los cambios que en materia retributiva se quieran introducir, teniendo muy presente la estructura de costes salariales y los resultados del ejercicio anterior, para así poder valorar los medios con los que cuentan en cada momento, para ajustar la estrategia de compensación total (Barrilero 2006: 44-49).

Según la definición que realiza el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 26, el salario es *“la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los*

*periodos de descanso computables como de trabajo*". Esta interpretación es escasa para lo que hoy en día representa el pago por el trabajo realizado y es por eso que se necesita un concepto más amplio que englobe el conjunto de elementos que lo componen. Es ahí donde el término retribución total, entendida como la suma de todas las partes pecuniarias e intangibles que se desprenden de la relación laboral, califica el nuevo vínculo que une a la empresa con el trabajador. Dentro de esta retribución total podemos encontrar distintos tipos de remuneración, pudiendo ser (De la calle y Ortiz 2018: 192):

- ❖ Financiera: es la compensación que se puede contabilizar de manera dineraria y que puede relacionarse con el trabajo realizado de dos maneras:
  - Directa: en ella se incluyen tanto la parte fija como la variable, es decir, la cantidad correspondiente al tiempo de trabajo realizado y los incentivos obtenidos en función del rendimiento o de los objetivos conseguidos.
  - Indirecta: es aquella compensación, generalmente en especie, que percibe el trabajador por el hecho de ser parte de la empresa.
- ❖ No financiera: corresponde a la retribución inmaterial que recibe el trabajador, en función de los sentimientos positivos que representa el desempeño de su actividad profesional o el ambiente de trabajo que existe y que le aportan satisfacción, estabilidad o seguridad.

### **3.2. Retribución directa**

#### **3.2.1. Retribución fija**

Cuando una empresa tiene que decidir qué cantidad mensual va a pagar a cada empleado, debe tener en cuenta algunos aspectos internos importantes para ajustarla lo máximo posible a su actividad, a los puestos y al tipo de profesionales con los que cuenta, por lo que cada empresa establecerá una política diferente. Sin embargo, existen algunas particularidades a tener en cuenta, tal y como señala el artículo 26.3 del Estatuto de los Trabajadores, ya que deberá ajustarse a lo acordado en el convenio colectivo de aplicación a la empresa o, en caso de que no exista, a lo que

individualmente determine cada contrato de trabajo. Así, toda remuneración debe incluir un salario base y unos complementos.

En primer lugar, el salario base por unidad de tiempo u obra suele determinarse según el puesto que se ocupa en la organización, correspondiendo cada uno a un grupo salarial distinto en función de las actividades y responsabilidades que lleva a cabo dentro de la empresa. Este sistema de retribución basado en el puesto de trabajo es el más común y se lleva a cabo realizando un estudio detallado en el que se incluye la descripción de cada puesto y la valoración del mismo dentro de la empresa. Después, se procede a jerarquizar cada puesto según la puntuación obtenida por cada uno para poder crear grupos con valoraciones similares, para respetar el equilibrio interno entre los puestos de la empresa (Porret 2014: 331).

También, el Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 31, prevé que, en el salario anual, además de las cantidades correspondientes a cada mes, se incluyan dos pagas extraordinarias, una en el periodo de navidad y la otra cuando fije el convenio colectivo, al igual que la cuantía de las mismas.

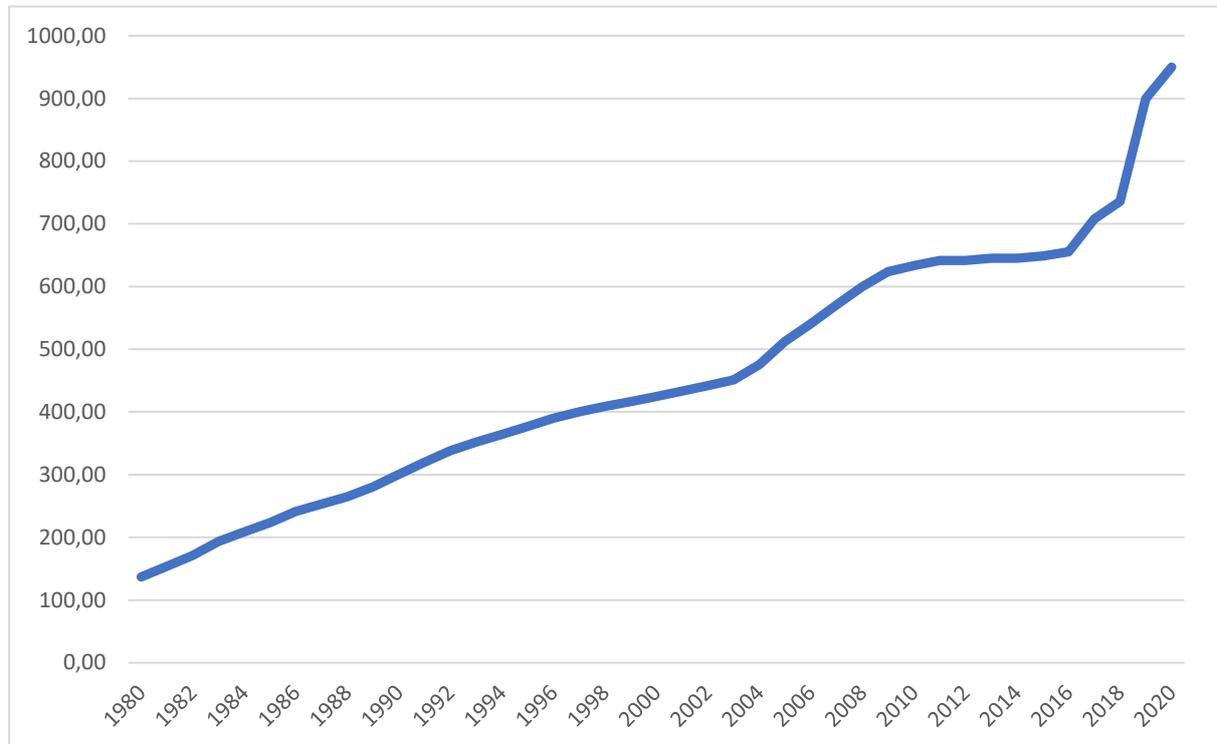
La ley también prevé la suma de unos complementos monetarios, atendiendo a distintos motivos, como pueden ser:

- ❖ Por las características personales del trabajador: ya sea por antigüedad en la empresa, por idiomas o por habilidades concretas.
- ❖ Por las condiciones del puesto que ocupa: en caso de peligrosidad, turnicidad, disponibilidad, toxicidad, festividad o nocturnidad, entre otros.
- ❖ Por la cantidad o calidad del trabajo: pudiendo ser por horas extra, productividad, puntualidad o asistencia.

Además, a la hora de elaborar la estructura salarial, los gestores cuentan con la libertad de establecer los componentes que quieran, pero deben tener en cuenta que la cantidad total a final de año debe superar el salario mínimo interprofesional anual. Este requisito toma especial relevancia para aquellos empleos en los que los salarios son bajos, ya que, al aumentar el SMI, se ven obligados a elevar también los sueldos, con el fin de cumplir con la ley. El Estatuto de los Trabajadores establece en su artículo 27, que será competencia del gobierno fijar el incremento de dicho salario mínimo de manera anual, una vez que haya negociado con los sindicatos y las patronales más

importantes y siempre teniendo en cuenta los valores de los indicadores más representativos de la situación económica del país.

**Gráfico 1: Evolución del SMI**



*Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo del periodo 1980 - 2020.*

Desde su implantación en España en 1963, el salario mínimo interprofesional ha seguido una tendencia creciente, aunque ha sido en los últimos años cuando ha experimentado un notable aumento, gracias a la publicación del Real Decreto 1462/2018, que considerando la recuperación de la economía española, determinó la subida del SMI hasta los 900€ mensuales, como medida para garantizar unos ingresos mínimos que proporcionen a las familias un poder adquisitivo que les permita llevar un nivel de vida digno. Un año después, el Real Decreto 231/2020 fijaba una nueva subida del 5,55% respecto a la anterior, hasta llegar a los 950€ mensuales. Este incremento persigue el mismo objetivo que su antecesor, mejorando un poco más el bienestar de las familias a través de un aumento de la renta mínima que perciben.

Es importante destacar, que esta parte fija de la retribución es el componente más significativo del total, ya que se utiliza como indicador para calcular los pagos a la Seguridad Social y los pluses o beneficios que se aplican en función de la cantidad obtenida en esta partida (Palomares 2011: 102).

### 3.2.2. Retribución variable

La asociación de una parte de la retribución a la evolución del trabajo que realiza un empleado es una de las formas para identificar a los mejores empleados, además de ser una fórmula que introduce flexibilidad al pago del salario, por lo que es un mecanismo perfecto para añadir a la remuneración de los empleados más productivos de la empresa.

#### 3.2.2.1. Tipos de incentivos

En cuanto a la parte variable de la remuneración, es aquella relacionada directamente con el desempeño individual del trabajador o con el grupo de trabajo al que pertenece. Este concepto no siempre se percibe en la misma cantidad, ya que cada mes puede variar en función de la actitud o de los objetivos logrados en ese periodo, por lo que este sistema de medición presenta algún inconveniente, debido a que muchas veces llegar a la meta fijada depende de factores ajenos al empleado, como fallos en la producción o la situación del mercado y que reducen la cantidad obtenida a final de mes (Porret 2014: 334).

En este caso, existen diferentes elementos variables a tener en cuenta, que pueden ser de tres tipos en función de su origen: cualitativo, si compensan la calidad del trabajo realizado y que tiene en la evaluación de desempeño su forma de medición más habitual; cuantitativo, si la cantidad de trabajo es el factor a tener en cuenta, siendo los pluses y las primas los más utilizados; y por último, un sistema mixto en el que se retribuya tanto la calidad como la cantidad de trabajo realizado (González 2007: 84).

Asimismo, para establecer qué complementos puede obtener una persona, se debe valorar también el nivel de dificultad del trabajo a realizar, la responsabilidad, la calidad u otras características propias de la actividad que deba realizar el empleado. Así, otra de las diferenciaciones entre los distintos incentivos que existen para motivar al empleado a realizar su trabajo de la mejor manera posible, puede ser según el tipo de objetivo a cumplir, pudiendo ser: individual, según el trabajo que él mismo ha realizado; grupal, en relación a los objetivos logrados por el trabajo conjunto del equipo al que pertenezca; de empresa, abonados generalmente a toda la plantilla en

compensación por algún logro global de la organización; y por comisiones, asociadas a determinados puestos de trabajo.

En relación con lo anterior, cabe destacar que antes de fijar una parte variable en la retribución, ambas partes deben conocer bien qué condiciones tienen que alcanzar para cumplir los objetivos y beneficiarse de este incremento en la remuneración. Para ello, hay que establecer claramente el objeto de retribución, ya sea el número de piezas fabricadas o el número de ventas conseguido; debe respetarse el equilibrio entre la parte fija y la variable, para que ésta no sea ni muy baja ni demasiado elevada; tener en cuenta el posible rechazo por parte de algunos trabajadores que desconfíen de este modo de retribuir, al considerar que les perjudica; y la duración del objetivo, si es a corto plazo su esfuerzo será mayor durante ese periodo pero puede disminuir una vez pasado el tiempo y lo mismo ocurriría en caso de ser a largo plazo ya que podría perder el interés al ver la recompensa tan lejana (Porret 2014: 335-336).

Finalmente, entre las ventajas que presenta la retribución variable frente a la fija destacan el incremento de la productividad y de la implicación en la consecución de los objetivos empresariales, el desarrollo de una comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos y la creación de una cultura de empresa más cooperativa a la vez que competitiva (González 2007: 86).

#### *3.2.2.2. Métodos de evaluación*

Para poder asignar la cantidad a remunerar correspondiente al trabajo realizado, es necesario utilizar algún tipo de evaluación que refleje, en función del propósito a medir, los resultados o el desempeño, además de considerar la perspectiva según la que se mida, que puede ser pasada o futura. En este sentido, lo ideal es poder evaluar tanto los resultados como el rendimiento, para así poder tener una visión global del trabajo realizado.

Pero, además, la utilidad de estos sistemas va más allá de ser sólo un mecanismo para retribuir y es que son fundamentales para ayudar a los gestores de recursos humanos a tomar decisiones vitales para su trabajo gracias a toda la información que puede extraerse. A raíz de los resultados obtenidos pueden detectar necesidades formativas, facilitar información útil para que el empleado sepa gestionar su trabajo diario, rediseñar puestos y metodologías obsoletas, planificar carreras profesionales,

tomar decisiones acerca de quién debe mantenerse en la empresa y quién no, así como percatarse de la necesidad de reubicar a una persona en otro puesto que se ajuste más a sus competencias.

También proporciona numerosas ventajas, siendo por el lado de la persona que evalúa, un buen sistema para dirigir los planes de trabajo individual o grupal, para mejorar la fluidez en la comunicación con el empleado y para proporcionar información objetiva, ya que se basa en datos reales. Por el lado del trabajador, le sirve para conocer qué esperan sus superiores de él, da una muestra de igualdad entre compañeros, puesto que todos se someten a dicha evaluación y sirve para orientar en las actividades que debe realizar y saber qué características valoran más en un trabajador (Moldes 2012: 145-146).

De entre todos los métodos de evaluación que existen destacan dos por su objetividad: la evaluación 360° y la dirección por objetivos (DPO). El primero de ellos se centra en medir el rendimiento del empleado en su puesto. Los resultados se obtienen de encuestas o entrevistas que se realizan a personas que se relacionen con frecuencia con la persona a evaluar y que, por tanto, puedan aportar datos acerca de su desempeño diario. Según la información que se quiera conseguir, estas evaluaciones se dirigirán a unas personas u otras, pudiendo ser los jefes, los compañeros, los clientes o la propia persona valorada quienes contesten. La ventaja de la evaluación 360° es que incluye todas las perspectivas de los grupos anteriores, por lo que los resultados proporcionan una información completa y fiable acerca del desempeño del evaluado. Además, con este sistema se recibe información para poder proporcionar un feedback constructivo para el trabajador, así como para informar de las posibilidades de desarrollo profesional o de las competencias individuales que son necesarias fomentar, en caso de detectar algún problema en base a las respuestas obtenidas (Quintanilla et al 2010: 44).

Por otro lado, la dirección por objetivos es un sistema destinado a conocer los resultados que alcanza el trabajador y que consiste en fijar unos objetivos individuales, acordes a los globales, evaluando el valor que aporta cada trabajador a la empresa con el cumplimiento de dichos objetivos, teniendo en cuenta que estos deben ser medibles y realistas. Tanto el trabajador como la empresa tienen que determinar los parámetros y el modo en que se va a valorar su trabajo antes de comenzar, de forma que sean entendibles por parte de quien lo tiene que ejecutar. Con este método se

aumenta la productividad de manera indirecta, porque, aunque sólo mide el rendimiento del trabajador, entendido como el cumplimiento de los objetivos, ya que no tiene en cuenta los pasos en los que incurre el empleado para realizar su trabajo, sigue un sistema que tiene el mismo efecto, en el que el empleado conoce qué es realmente lo que la empresa espera de él y la importancia de cumplir con ello. También mejora la comunicación con los mandos superiores al participar en la fijación de las metas finales; es un método objetivo, ya que se centra en el cumplimiento o no de las metas; y permite que el empleado reciba un feedback de los resultados que ha logrado y por tanto que conozca sus avances en el proceso, para así en caso de detectar algún problema poder intervenir para corregir los posibles errores (Todolí 2017: 23-29).

Es importante destacar que la combinación de ambos métodos sirve para proporcionar un feedback más completo al unir los resultados del desempeño con los fines logrados, puesto que se conoce la cantidad y la calidad del trabajo realizado, además de revelar si es necesario cambiar algún comportamiento para alcanzar las metas en los dos ámbitos de evaluación.

### 3.2.3. Antecedentes

Aunque pueda parecer que las medidas para flexibilizar la retribución de los empleados son algo nuevo, hace más de medio siglo ya se aplicaban métodos de retribución ligados al desempeño en el trabajo. Para entender su evolución hasta nuestros días hay que tener en cuenta la influencia que ejerce la situación económica y política en un tema tan sensible como es el salarial.

Desde los años 60, a pesar de la fuerte intervención a la que estaba sometido el mercado de trabajo y la escasa libertad sindical que existía, los empresarios encontraron la manera de elevar los salarios a través de los conocidos como “fleclos salariales” (Pérez 1994: 275), que eran un *“conjunto de retribuciones adicionales de carácter selectivo (primas, pluses o gratificaciones) que permitían a los empresarios ligarlas al rendimiento, la lealtad o la cualificación, y modificarlas a su antojo para ajustar el salario a las necesidades empresariales, pudiendo llegar a representar casi la mitad del salario real”* (Sola 2014: 112), por lo que se convirtieron en parte esencial de la retribución.

Durante la etapa de la transición, los salarios continuaron subiendo, ante la negativa del gobierno de aceptar la crisis que acechaba la economía, y los incrementos seguían basándose en la inflación pasada, lo que, más tarde, llevaría a un fuerte aumento del paro ayudado por las restricciones a la contratación que aún mantenían. Fue necesario un cambio político para que las bases del mercado de trabajo evolucionaran, de manera que se pudieran constituir sindicatos independientes y se negociaran convenios colectivos con más poder, a la vez que se reducía la parte variable de la estructura de los salarios (Pérez 1994: 276).

Uno de los cambios más notorios, en relación con los salarios, se llevó a cabo en 1977, con la firma de los Pactos de la Moncloa. Además de pasar a fijar los salarios en función de la inflación prevista y no de la pasada, lo que limitó el crecimiento de los mismos, se introdujeron otras medidas que condicionaron la flexibilidad de los salarios, como la obligación de someter a toda la remuneración, incluidos los flecos salariales, al incremento pactado por la inflación prevista, lo que implicó una pérdida de poder del empresario en cuanto a la fijación de la parte variable de la retribución. Estas medidas obligatorias para el sector público, acabaron siéndolo de manera indirecta, también para el sector privado a través de presiones y reducción de beneficios, por lo que todo el mercado laboral se vio afectado por los cambios introducidos. Todas estas modificaciones llevaron a un malestar general que se tradujo en un aumento de la actividad sumergida, de las rigideces del mercado y de la resistencia a las medidas flexibilizadoras de la política salarial (Pérez 1994: 278-279).

Por todo esto, en 1978 se redactó el Real Decreto Ley 49/1978 sobre política de rentas y empleo, cuyo objetivo era asegurar cierto poder adquisitivo para los trabajadores y que en su artículo primero fijaba el tope de crecimiento en el 13%, aunque permitía una oscilación entre el 11%-14% en función de la estabilidad del empleo, de la situación económica de la empresa, de los niveles de los salarios fijados en el convenio en relación con la media nacional y del aumento de la productividad esperada.

En la década de los años 80, con la publicación del Estatuto de los Trabajadores y con la llegada del denominado neocorporativismo, se materializaron los acuerdos para definir el entorno legal del mercado de trabajo. Ambos, crearon una nueva realidad en el ámbito de las relaciones laborales, mucho más centralizada, en la que las partes principales, trabajadores y empresarios, actuaban mediante un número menor de

representantes y en la que cedieron parte de sus intereses a cambio de poder participar de manera activa en la confección de la política económica que gobernaba el país. Pero la rigidez que se mantenía en las negociaciones provocó que los resultados del mercado laboral no tuvieran un efecto directo en la estructura salarial, por lo que se mantuvo la inflexibilidad del mercado durante los años posteriores (Pérez 1994: 279-281).

Una vez estabilizadas la economía y la situación política, tanto la patronal como los sindicatos decidieron que era hora de cambiar el curso de la política salarial y ajustarla a la situación individual de cada empresa. De esta manera, se pasaba a una etapa que terminaba con la centralización que había llevado a cabo el gobierno en materia salarial y que junto con la flexibilización en la contratación tuvieron un efecto positivo en la determinación de la estructura de los salarios (Pérez 1994: 288).

Por tanto, se comprueba que la economía, la política y el poder de negociación de la empresa y de los sindicatos son factores determinantes en la tendencia a seguir en cuanto a las decisiones que en materia retributiva se toman en cada momento. Además, muestra que los beneficios de la retribución variable para recompensar a los trabajadores ya eran conocidos tiempo atrás, pero que la situación del mercado laboral no siempre ha favorecido su desarrollo, por lo que la estabilidad en este ámbito es uno de los puntos fuertes para llevar a cabo este tipo de iniciativas.

### **3.3. Retribución indirecta**

La legislación laboral (art. 26 ET) permite al empleador abonar, como máximo, un 30% del salario en especie, sin que este cambio pueda disminuir la cuantía total que le corresponde, es decir, la empresa puede pactar con el trabajador la reducción de su salario monetario a cambio de recibir otros servicios por el valor de la cantidad rebajada. La combinación de una parte directa y otra en especie se conoce como retribución flexible y se ha convertido en una tendencia entre las grandes empresas, por las ventajas que presenta tanto para ellas como para los empleados.

Estos planes de retribución flexible han ganado cierta importancia en los últimos años, especialmente tras la crisis económica sufrida, en la que muchas empresas, ante las dificultades económicas que atravesaban, se vieron obligadas a buscar nuevos métodos para compensar a los trabajadores, sin reducir los salarios, a la vez

que conseguían retener y atraer a aquellos de mayor valía. Con esto lograban mantener la motivación de los empleados, al mismo tiempo que la empresa no se veía obligada a incrementar su partida de gasto laboral, ya que estos servicios que incluyen suelen tener un coste menor.

En este punto, es importante diferenciar entre retribución flexible y beneficios sociales. En la primera, el propio trabajador decide cuáles van a ser los servicios que formarán parte de su salario, pudiéndolos adaptar según sus preferencias y necesidades, corriendo el coste del mismo, a cargo de cada empleado en su nómina mensual. Sin embargo, en los beneficios sociales el coste es a cargo de la empresa y no se intercambian por el salario, es decir, el trabajador se puede beneficiar sin que para ello tenga que reducir la parte monetaria de su remuneración (Vidal, Cardón y De la torre 2015: 17).

La principal ventaja de los sistemas flexibles para el trabajador es la disminución de la base imponible del IRPF, ya que muchos de los servicios ofertados, tienen un tratamiento especial en materia de impuestos, por lo que el salario neto a final de mes será superior, al tener una carga impositiva menor, y por tanto aumentará su poder adquisitivo. Saber elegir qué servicios incluir en el salario, puede marcar una diferencia importante en cuanto al pago de impuestos, ya que algunos están exentos y otros no. También presenta otras ventajas que son la posibilidad de ajustar la retribución a sus necesidades, poder crear su propio paquete de retribución y la obtención del servicio a un precio menor que si lo adquiriese individualmente en el mercado. Además, todos estos beneficios se convierten en un plus de motivación e implicación en la empresa.

Por otro lado, entre las ventajas que presenta este tipo de retribución para la empresa destacan la creación de un buen sistema para atraer y retener a los trabajadores más capacitados, ya que muestra su preocupación e implicación en las necesidades de su capital humano; mejora la imagen de cara al exterior, al posicionarse como una compañía que apuesta por mejorar la vida de sus empleados; incrementa los salarios sin necesidad de aumentar los costes; mejora la capacidad de negociación frente a los trabajadores, al tener más posibilidades de ajustar la retribución; y reduce la tasa de rotación al conseguir que los empleados prefieran quedarse gracias a los servicios de los que se benefician por pertenecer a la empresa (Vidal, Cardón y De la torre 2015: 14-20).

Algunos de los servicios que más se incluyen como retribución indirecta en las empresas españolas son (Porret 2014: 351 y 358):

- ❖ Seguros de salud y de vida.
- ❖ Plan de pensiones.
- ❖ Ayudas para gastos escolares.
- ❖ Formación para los trabajadores.
- ❖ Tickets descuento para comida.
- ❖ Guardería.
- ❖ Entradas para actividades de ocio.
- ❖ Préstamos.
- ❖ Tarjeta transporte.
- ❖ Equipamiento tecnológico.
- ❖ Vivienda.
- ❖ Coche de empresa.

Por tanto, existen tantos servicios como la empresa quiera incluir, pero hay que tener en cuenta quién se hace cargo de su coste y si forma parte del salario o no, para poder distinguir entre forma de retribución flexible y un complemento social.

Este tipo de remuneración en la que los trabajadores participan y deciden qué elementos van a incluir, también se conoce como *“retribución a la carta”*. En un principio, este tipo de salario estaba destinado al personal directivo o de gran importancia para la empresa, como forma de distinguirlos dentro del conjunto de la empresa. De esta manera, les ofrecían servicios como seguros, formación o préstamos a cambio de reducir la parte fija del salario, para que siguieran teniendo un sueldo superior, pero a un coste menor para la empresa, respecto de realizar el pago total de manera pecuniaria y a la vez, los empleados pagaban menos impuestos relacionados con su remuneración. Así todos ganan, es decir, la empresa consigue retener, atraer y motivar a los empleados y ellos se benefician de los servicios que necesitan a un coste menor. Poco a poco, esta tendencia se ha extendido a más empresas y más puestos de trabajo, ya que cada vez son menos las empresas que ofrecen únicamente una retribución total basada en dinero físico, pero aún queda mucho por hacer en este sentido para que todas tomen conciencia de la importancia que tiene para el bienestar de la plantilla. Hoy en día, es común que las empresas

ofrezcan servicios de guardería, seguros médicos o descuentos para todos los empleados, por lo que se puede deducir que la retribución a la carta en algunas empresas se ha hecho extensa a la totalidad de la plantilla (Porret 2014: 352- 353).

### **3.4. Retribución emocional**

El desempeño de cualquier trabajo tiene efectos en las personas que muchas veces no se tienen en cuenta a la hora de valorar la incidencia total del trabajo en la vida personal. En los últimos tiempos, las empresas han comenzado a otorgar una importancia mayor a la parte emocional que se desprende del trabajo realizado, con el propósito de fomentar los sentimientos positivos y revertir los negativos, a fin de que la experiencia en el trabajo tenga un valor añadido superior.

Por esta razón, ha surgido una nueva tendencia en el pago a los empleados que pretende cuantificar estos aspectos que perciben, que se conoce como salario emocional y que se puede definir como aquella retribución no monetaria que recibe el empleado por trabajar en una empresa o puesto concreto y que complementa a la parte monetaria y en especie. En muchas ocasiones, este tipo de retribución está enfocado a lograr el equilibrio entre la esfera profesional y personal del trabajador, a través de servicios como la realización de actividades deportivas o la flexibilidad para entrar y salir del trabajo, dejando el coste a cargo de la empresa, ya que los empleados sólo se aprovechan del propósito para el que sirven, que es la mejora de la calidad de vida (Soler y Moreno 2013: 1025).

Es por eso que se ha posicionado, dentro de la política retributiva, como la tendencia a seguir para aquellas organizaciones que quieren ir un paso más allá en la relación con los empleados. Este tipo de salario tiene componentes intrínsecos, como la seguridad o la satisfacción que aportan al trabajador por el hecho de pertenecer a la empresa; y extrínsecos, que son el conjunto de medidas con efectos visibles en el trabajador, como la flexibilidad horaria o la conciliación familiar.

Por tanto, la voluntad final de la empresa al otorgar un componente emocional a sus empleados no es otra que crear un sentimiento positivo asociado a la propia empresa, de modo que el empleado se sienta más implicado y comprometido a devolver ese esfuerzo con un trabajo más eficiente, generando para ambas partes un resultado que satisfaga sus necesidades.

Dentro de las ventajas que se pueden proporcionar a los empleados, como parte del salario emocional, se pueden establecer cinco grupos diferenciados según el ámbito de mejora al que aportan, pudiendo ser al (Soler y Moreno 2013: 1026):

- ❖ Personal: en este apartado se incluye cualquier servicio que mejore la salud, tanto física como mental de los empleados, a través de, por ejemplo, descuentos en actividades deportivas y de relajación, tickets de comida saludable o seguro médico.
- ❖ Familiar: aquí se pueden incluir las medidas de conciliación como el teletrabajo, la flexibilidad horaria o el aumento de los permisos retribuidos.
- ❖ Financiero: cualquier medida relacionada con el apoyo para conseguir préstamos, asesoramiento o planes de pensiones.
- ❖ Crecimiento profesional: todas las medidas que fomenten los planes de carrera, la formación específica o el desarrollo de competencias laborales.
- ❖ Acción social: se incluye la colaboración con ONG´s y las actividades de voluntariado, entre otras.

Aplicando estas medidas, se proporciona satisfacción personal, crecimiento profesional, implicación en la empresa, seguridad y motivación, que repercuten de manera directa y positiva en los sentimientos y sensaciones de cada trabajador, ya que no sólo es importante tener dinero a final de mes, si no que la salud, la cultura o la familia son aspectos de la vida que hay que potenciar, porque cada vez preocupan más a las personas. Es por eso que, desde las empresas, concedoras de esta realidad, empiezan a apostar por facilitar estas tareas a los empleados, a sabiendas de que esta inversión en su capital humano tendrá efectos positivos para la propia empresa (Soler y Moreno 2013: 1027).

Cabe destacar que este tipo de retribución tiene especial relevancia si se tiene en cuenta que en los últimos años, ha aumentado el número de personas que sufren problemas relacionados con el trabajo como estrés o depresión y que derivan en serios problemas como el síndrome de *“burnout”*, coloquialmente conocido como *“estar quemado”* con el trabajo y al que la Organización Mundial de la Salud (OMS) recientemente ha decidido otorgar el grado de enfermedad profesional. Este trastorno provoca un aumento del absentismo, de la rotación y de las bajas por enfermedad profesional en las empresas, al igual que genera unas tasas menores de productividad entre las personas que lo sufren, respecto de aquellas que no lo padecen.

Según las estadísticas, el 40% de los trabajadores sufre estrés laboral a causa de una insatisfacción con su actividad diaria, siendo las personas que trabajan de cara al público y las que se dedican al cuidado de otras personas las más propensas a sufrirlo. Los más afectados por este tipo de problemas son las personas que comienzan su etapa laboral con altas expectativas en cuanto a su desarrollo profesional y ven como a largo plazo no se cumplen, lo que genera desmotivación, decepción y sensación de fracaso al no alcanzar las metas fijadas. Con el tiempo, no sólo afecta a la salud mental, sino también a la física, ya que el cansancio, los dolores corporales o el insomnio son señales de que algo no va bien y además si no se detecta a tiempo puede derivar en un problema crónico. Por tanto, es una enfermedad que afecta no sólo al ámbito laboral sino también al personal y al familiar.

Problemas de este tipo pueden tener solución gracias a la retribución emocional, a través de actividades que ayuden a controlar el estrés laboral, con atención psicológica que mejore la autoestima de los empleados o con planes que fomenten un entorno de trabajo más colaborativo que reduzca las situaciones continuadas de agobio que llevan a los empleados a querer abandonar su puesto en la empresa. Además, de esta manera se sentirán más motivados para afrontar su trabajo diario y su productividad y disposición mejorarán significativamente al eliminar, o al menos reducir, el entorno laboral perjudicial que lo provoca.

## **4. EL FUTURO DE LAS POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN**

### **4.1. Situación actual del mercado español**

En la actualidad, la retribución en el mercado laboral nacional sigue siendo muy dispar, tal y como apuntan los resultados del estudio realizado por Adecco, donde se aprecian grandes diferencias salariales entre comunidades autónomas, sectores, categorías profesionales, niveles de formación y sexo, provocando que la situación salarial aún no sea todo lo buena que cabría esperar. Además, se mantienen las rigideces en la estructura de los salarios y como prueba de ello es que sólo el 29,6% de los encuestados está contento con su salario, frente al 69,8% que considera que no recibe lo suficiente por el desempeño que realiza. Estos resultados pueden ser

consecuencia de la escasa oferta que mantienen las empresas para ampliar la flexibilidad en la recompensa total.

Con este panorama tan desigual, una de las posibles soluciones sería la de aplicar algún tipo de retribución variable o flexible, que motive y consiga una mayor implicación en la empresa. Pero para lograr revertir esos resultados, desde las empresas no deben retrasar más la aplicación de estos cambios, porque aún son pocos los empleados a los que se ofrece retribución variable, un 31%, una cifra poco optimista teniendo en cuenta las ventajas que presenta, tanto para la empresa como para el trabajador. Además, aún se mantiene como un sistema de compensación más orientado a mejorar la motivación de puestos comerciales y directivos, ya que son los puestos que suelen incluir este tipo de pago como parte de su recompensa total.

En cuanto a la retribución en especie, el dato es similar, siendo el 30,7% de las empresas las que la ofrecen, manteniéndose las dietas y los desplazamientos junto con las cestas de navidad, como los conceptos más utilizados. Estos datos, no corresponden con la realidad que demandan los empleados, ya que es el seguro médico el servicio que más valoran para formar parte de su retribución (ver gráfico 1 del anexo I).

Este atraso en cuanto a la aplicación de estos sistemas puede venir de la incertidumbre que se genera a la hora de poner en marcha un sistema de retribución flexible o variable, especialmente por parte de las empresas, ante las dudas que provoca su implantación y comunicación a la plantilla, por lo que es necesario seguir unos pasos concretos para llevarlo a cabo de manera exitosa. En el caso de un sistema variable, como se explica en apartados anteriores, lo principal es que todos los implicados tengan claro qué se retribuye y cuál es la manera de conseguirlo, siendo lo más importante del proceso la comunicación adecuada a los interesados, para que no existan dudas al llevar a cabo el trabajo.

En cuanto al sistema flexible, el primer paso para lograr una comunicación efectiva es dar a conocer todos los productos y servicios que la empresa pone a disposición de los empleados para que formen parte de su retribución, destacando todas las ventajas que proporciona, especialmente la referente al tratamiento fiscal del que se van a beneficiar los trabajadores. Además, la transformación del sistema de retribución a uno más flexible puede ayudar a cambiar la cultura y la comunicación en

la empresa, ya que puede sentar las bases para una participación activa de los empleados en otros ámbitos laborales.

El segundo paso para la consolidación de este sistema es conseguir que el mayor número posible de trabajadores opten por cambiar su estructura salarial a una que les aporte más flexibilidad y así lograr que asocien esta mejora con un interés mayor de la empresa por la satisfacción de los empleados. Por último, para que la comunicación sea más atractiva, debe llevarse a cabo una política de marketing sencilla y explicativa, mediante correos, charlas, carteles u otras acciones que permitan que todos puedan conocer este sistema y los beneficios que genera, para que puedan dar el primer paso para el cambio de su compensación total.

Por tanto, la clave está en una buena comunicación que garantice que, al menos, todos los trabajadores conozcan la existencia de esta modalidad. Conseguir que la mayoría de la plantilla acceda a incluirla en su retribución puede ser un proceso que dure más tiempo, ya que no hay que olvidar que el intercambio de retribución monetaria a especie no puede ser impuesto por la empresa a ningún trabajador.

#### **4.2. La influencia de la conciliación**

Entre las peticiones que hacen los trabajadores en materia de retribución destacan las relacionadas con la conciliación, como consecuencia de los cambios producidos en el conjunto de la sociedad como la introducción de las mujeres en el mercado laboral o los nuevos modelos de familia, entre otros, y que han hecho necesario un reparto más equitativo en las tareas del hogar y en el cuidado de la familia. Por esta razón, una de las demandas más extendidas en la gestión de recursos humanos es la de poder alcanzar la conciliación entre la vida familiar, laboral y personal, como respuesta a la demanda de los trabajadores de poder decidir y participar en todos los ámbitos de la vida, sin que el desarrollo de su faceta personal suponga un freno para lograr sus objetivos profesionales.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, en los últimos diez años el número de mujeres ocupadas ha pasado de 8.339.700, en el último trimestre de 2009, a 9.158.300, en el mismo periodo del año 2019, y que supone un incremento del 9,8%, mientras que, en el mismo periodo en el caso de los hombres, el aumento ha sido del 2,4%, pasando de 10.550.800 a 10.808.600. Estos resultados dan una idea de los

problemas que han surgido en muchas familias, tanto si ambos progenitores trabajan, como si sólo hay uno y trabaja fuera de casa, a la hora de hacerse cargo de las responsabilidades familiares y personales. Es por eso que, la necesidad de buscar el modo de compartir el tiempo destinado al trabajo y a la familia, ha llevado a los trabajadores a solicitar más medidas que favorezcan la conciliación.

Desde las instituciones públicas, tratan de impulsar medidas de igualdad y conciliación, tanto en el ámbito público como en el privado, de manera que se anime a las empresas a no quedarse atrás y continuar o empezar a gestionar programas que favorezcan el equilibrio entre la familia y el trabajo. Algunos ejemplos de estas iniciativas son la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en cuyo artículo 44, reconoce el derecho a la conciliación de todos los trabajadores o el Real Decreto Ley 6/2019 que aprueba la ampliación progresiva del permiso por nacimiento, adopción o acogimiento y cuyo objetivo es equiparar el tiempo de descanso entre ambos progenitores hasta tener los dos la misma duración de permiso, para así poder hacerse cargo de sus obligaciones en igualdad de condiciones.

Como señalaba en el apartado anterior, las medidas para fomentar la conciliación entre la vida familiar y profesional, como el teletrabajo, los descuentos para la guardería, la flexibilidad de entrada y salida o las ayudas para los gastos escolares de los hijos repercuten de manera positiva en los empleados, ya que para muchos trabajadores aún supone un desequilibrio en su vida igualar el tiempo dedicado a ambas facetas, lo que provoca insatisfacción, por lo que dadas las ventajas que presenta en aquellos que sí disfrutaban de estos beneficios en su trabajo, supone un atraso no permitir a los empleados hacer uso de ellas.

Además, otro factor a tener en cuenta es que ante la variedad de personas que forman el mercado de trabajo español, cabe esperar que las expectativas acerca del empleo no sean para todos iguales. Del informe elaborado por Randstad, se pueden extraer varias conclusiones, siendo la primera de ellas, que, aunque una buena retribución sigue siendo el elemento clave para decidir en qué empresa trabajar, cada vez van ganando peso otros aspectos importantes en el día a día de un trabajador, como la conciliación entre la vida familiar y profesional o la seguridad laboral, que se sitúan en segunda y tercera posición, respectivamente.

La segunda conclusión que destacar es que existen diferencias entre lo que espera de una empresa cada trabajador y lo que le motiva a elegirla frente a otra, en función de la generación a la que pertenezca. Por ejemplo, el 27% de la generación Z (entre 18 y 24 años) valora que la empresa en la que trabajan contribuya positivamente a la sociedad, mientras que el 48% de los millennials (entre 25 y 34 años), consideran fundamental el tener un ambiente laboral atractivo y ameno. Por otro lado, el 60% de los miembros de la generación X (entre 35 y 54 años) buscan empresas que les ofrezcan medidas que permitan la conciliación, siendo el 53% de los boomers (entre 55 y 64 años), los que dan prioridad a la seguridad laboral. Estos resultados indican que cada vez se da más importancia a otros factores, que finalmente son los que inclinan la balanza a favor de elegir una empresa frente a otra. Estas medidas anteriores que demanda cada grupo forman parte de lo que hoy se conoce como retribución emocional y de ahí la necesidad de que las empresas comiencen a desarrollar planes que la incluyan, para poder responder satisfactoriamente a los empleados. Por último, hay que tener en cuenta que estas diferencias son una muestra de que no se puede ofrecer a todos los empleados la misma política retributiva, sino que hay que adaptarla a las necesidades y características de cada individuo.

Del mismo modo, teniendo en cuenta que el 58% de los ocupados pertenece a la generación X, (ver tabla 1 del anexo I), cuya máxima preocupación es la conciliación, es lógico pensar que por parte de las empresas deben responder a las inquietudes de la gran mayoría de los empleados.

#### **4.3. Las tendencias que demandan los trabajadores**

A la vista de los datos anteriores, es evidente que aún hay que seguir avanzando para flexibilizar la relación entre la empresa y los trabajadores en todos los sentidos, y una prueba de que poco a poco todos se van concienciando, se encuentra en las tendencias que se esperan para los próximos años en materia de retribución. Especialmente, para este año 2020, la dotación de flexibilidad en la composición de la remuneración y la aplicación de medidas conciliadoras con la vida familiar y personal para fomentar el salario emocional, se posicionan como las más importantes. Estos cambios son la respuesta a las necesidades manifestadas por los empleados y

es por eso que la búsqueda de nuevos métodos de evaluación del rendimiento, más eficaces y objetivos; la adquisición de nuevas competencias; y la utilización de las nuevas tecnologías, para conocer mejor las necesidades de los empleados y reconocer a aquellos con más talento, son claves para las estrategias de crecimiento de aquellas empresas que se apoyan en su capital humano para lograrlo (Capell 2020).

Como señalaba anteriormente, la formación es una de las tendencias para el desarrollo de las personas dentro de la empresa y junto con la promoción interna, se pueden incluir como opciones viables de retribución, dada la relevancia que presentan y el efecto positivo que tienen entre los empleados.

En el primer caso, el futuro apunta al desarrollo de competencias tecnológicas, idiomas y capacidades personales como el trabajo en equipo, la empatía o la asertividad, tan necesarias hoy en día, como las materias más relevantes para formar a los trabajadores. Esto se debe a que en el ciclo de vida laboral de una persona es vital el reciclaje para ampliar y renovar los conocimientos, especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías, donde muchas personas aún no han desarrollado sus habilidades. Esta iniciativa puede venir por deficiencias detectadas entre el personal, por la introducción de un nuevo proceso o por cambios en el entorno que precisan que los empleados cuenten con estos conocimientos para hacer frente a lo nuevo y según el objetivo que persigan, se llevará a cabo de una manera u otra, ya que existen muchas fórmulas para poner en marcha un plan de formación, pudiendo ser individual o grupal, presencial u online, obligatoria o voluntaria, fuera o dentro del centro de trabajo y de manera continua o puntual. Además, según las características anteriores, la formación se presentará en distintas modalidades, aplicándose mediante role playing, e-learning, enseñanza directa o estudios de casos (Moldes y Baena 2012: 133-139).

Otro tipo de formación que puede recibir el empleado es el mentoring, un programa individual en el que, generalmente, el jefe superior acompaña al recién llegado durante los primeros meses y le proporciona ayuda para resolver las dudas iniciales sobre el puesto y el modo de trabajo que se espera de él, además de servir para transmitir los valores y la cultura de la empresa, para que su integración sea más eficiente, con el objetivo de minimizar el tiempo y los recursos para su adaptación completa. Gracias a los beneficios que aporta, es también un elemento excelente para detectar los

perfiles más proclives a elaborar planes de carrera con los que fomentar la promoción interna (Peñalver 2019).

Es por ello, que tanto la formación como la promoción interna son claves para la retención del talento y como parte del salario emocional, ya que proporcionan un sentimiento de preocupación, confianza e integración al ver que todas estas acciones tienen una repercusión positiva en su futuro profesional, por lo que puede considerarlo como un añadido a su retribución. Por lo tanto, la inversión en los conocimientos y en el desarrollo laboral de los propios empleados se puede orientar también como una forma de retribución emocional.

Todos estos cambios necesarios en las políticas de recursos humanos son, en parte, consecuencia de la entrada al mercado laboral de las nuevas generaciones, como los millennials o la generación Z, que por las circunstancias en las que han crecido, están mucho más acostumbrados al uso de la tecnología y buscan su utilidad también en el ámbito de la retribución y el reconocimiento. La importancia de conocer y afrontar estos cambios reside en que en unas décadas serán el grupo mayoritario en las plantillas y por eso, aunque no de manera generaliza, cada vez más empresas buscan la manera de conectar con los miembros de estas generaciones, para conseguir un desempeño mayor de ellos. Las expectativas de estos jóvenes acerca de lo que esperan obtener de la empresa han cambiado ya que precisan de un reconocimiento o feedback más habitual de lo que otras generaciones demandaban. Por eso, uno de los métodos que comienzan a utilizar es la gamificación, una aplicación que mezcla nuevas tecnologías, formación y reconocimiento, con la que se hace más cercana la relación empresa–trabajador y que sirve para mejorar la satisfacción de la plantilla, ya que son los pequeños gestos de reconocimiento los que motivan a los más jóvenes, como puede ser la entrega de unas entradas para un espectáculo o la suscripción a plataformas digitales. Además, otras demandas que realizan son la posibilidad de crecimiento, de movilidad dentro de la empresa o de programas de reconocimiento individual, por lo que dan una idea de la personalización y flexibilidad que exigen por parte de la empresa. Aún es pronto para ver una extensión de estas medidas en las empresas españolas, pero son estas condiciones las que comienzan a ganar peso frente al reclamo de un salario mayor. Además, aunque sean estas generaciones las que han abierto la puerta a estas demandas, eso no significa

que el resto de trabajadores no quieran y agradezcan los beneficios que aportan estos nuevos programas, por lo que es una gran oportunidad para todos (Segura 2019).

El efecto de todas estas tendencias, que tienen como objetivo impulsar la conciliación y buscar fórmulas para motivar, retener y retribuir adecuadamente, no sólo se mide con las demandas de los empleados, sino que cada vez son más compañías las que buscan conseguir premios o certificados que reconozcan el compromiso de las organizaciones con el bienestar de sus empleados. Uno de ellos es el sello EFR que entrega la Fundación Más Familia y que avala a las “*empresas familiarmente responsables*”, es decir, aquellas que apuestan por fomentar la conciliación entre la vida familiar y laboral y se benefician de los efectos positivos que tiene, como el aumento del rendimiento y la productividad de unos empleados contentos con las ventajas que les ofrece la empresa. También premian con esta certificación que las empresas que lo obtienen mantengan el compromiso con la introducción de componentes flexibles y emocionales como parte de la remuneración.

Otro de los reconocimientos que buscan es el Premio Empresa Flexible que se concede a organizaciones comprometidas con dotar de flexibilidad las condiciones laborales de sus empleados, entre las que se encuentran, al igual que en el caso anterior, las que pretenden equilibrar la familia y el trabajo y las que aplican remuneración flexible para mejorar el rendimiento y reducir la desmotivación, medidas a través de las cuales, maximizan el valor añadido que aporta cada empleado a la empresa.

Además de las ventajas mencionadas anteriormente, estos y otros reconocimientos que comparten el mismo objetivo ayudan a mejorar la imagen y el prestigio de la empresa de cara al exterior, ya que el mensaje que lanzan es el de una empresa comprometida con sus empleados y que, por tanto, le servirá para atraer a los trabajadores con talento que no sólo buscan un buen salario para involucrarse en una empresa.

## 5. LA POLÍTICA RETRIBUTIVA DEL GRUPO MAPFRE

### 5.1. Introducción a Mapfre

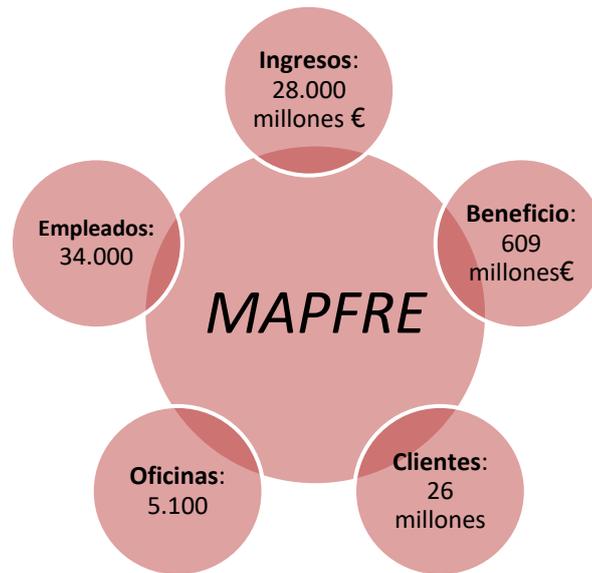
La aseguradora Mapfre fue fundada en 1933, bajo el nombre de Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Fincas Rústicas de España, con el propósito de garantizar la seguridad de los empleados agrarios ante los accidentes de trabajo. Lo que en un principio surgió como una entidad para el seguro en el sector agrario, poco a poco, fue extendiendo sus servicios a otras ramas como los seguros de coche, de vida o de accidente.

El objetivo de la compañía que hoy dirige Antonio Huertas era convertirse en la empresa de seguros de referencia en España, hecho que ha logrado, gracias a los esfuerzos que la compañía ha hecho por ampliar sus servicios por todo el país, a la vez que ha diversificado sus productos en distintas unidades de negocio, un modelo que ha exportado a muchos países y que le ha valido para conquistar nuevos mercados por todo el mundo.

En España, cuenta con más de 3.000 oficinas repartidas por todo el país, desde donde presta sus servicios y da cobertura con su amplia gama de seguros, entre los que se encuentran los seguros de coche, moto, hogar, comunidades de propietarios, salud, dental, decesos, viaje, vida y animales. Hoy en día, da trabajo a más de 11.000 personas y tiene más de 6,5 millones de clientes por todo el territorio nacional. Con una cuota de mercado del 11,3%, se sitúa entre las aseguradoras más importantes del país, junto con sus competidoras más directas que son VidaCaixa, Mutua Madrileña y Allianz. Además, es una de las empresas más importantes en el mercado español, cotizando desde hace casi dos décadas en el IBEX35.

En el apartado internacional, Mapfre tiene presencia en 49 países, una expansión que comenzó en los años 70 en el mercado latinoamericano, siendo en la actualidad uno de los más importantes. Algunos datos globales destacados con los que cerró el pasado año 2019 son los siguientes:

**Gráfico 2: datos relevantes del grupo Mapfre**



*Elaboración propia*

Con estos resultados, el plan estratégico para mantener la tendencia de crecimiento que propone la compañía para los años 2019–2021, ha puesto el foco de atención en la transformación de sus servicios, especialmente en sus tres pilares principales que son: la orientación al cliente, la excelencia en la gestión técnica y operativa y la cultura y el talento, apoyándose siempre en las personas que trabajan cada día, así como en las nuevas tecnologías.

## **5.2. Política retributiva**

Para cumplir con los criterios de una buena política retributiva, en Mapfre siguen unas pautas para determinar correctamente la retribución de cada empleado. Para ello, en primer lugar, cumpliendo con la equidad interna, realizan la distribución de los grupos salariales, atendiendo a las funciones, los conocimientos y la importancia que requiere cada uno de ellos. Una vez establecidos, se incluyen en cada grupo los puestos que satisfacen las directrices descritas, para así cumplir con la uniformidad exigida dentro de cada bloque.

Cada grupo profesional, se divide en sus correspondientes subgrupos, según algunas variables como el grado de autonomía, la capacidad de dirección, los

conocimientos y la responsabilidad en la empresa, como vienen recogidos en el convenio colectivo del grupo y que se detallan a continuación.

Grupo I (niveles 1, 2 y 3): en él se incluyen los trabajadores del área directiva, tanto general como departamental, que requieren de elevado conocimiento de la empresa, capacidad de organización, autonomía y libertad para la toma de decisiones y que, en consecuencia, tienen unas altas exigencias en resultados, para poder hacer frente a la resolución de los complejos problemas que se les presentan.

Grupo II (niveles 4, 5, 6 y 6.1): este apartado comprende a los empleados con conocimientos especializados en un área concreta, que siguen las directrices marcadas por los miembros del grupo anterior, a los que proporcionan apoyo con su trabajo. Son puestos que pueden requerir la colaboración de otros departamentos y su misión puede ser tanto la detección como la resolución de problemas. Cuentan con menor autonomía, ya que siguen procesos estandarizados, por lo que su capacidad de toma de decisiones está restringida por el grupo superior.

Grupo III (niveles 7 y 8): en esta categoría se incluyen las personas que realizan las actividades rutinarias y básicas para el correcto funcionamiento de la empresa. Están bajo la supervisión del personal del grupo II, por lo que tienen escasa libertad para la toma de decisiones, ya que los problemas a los que se enfrentan son de menor dificultad y su resolución parte de instrucciones predeterminadas.

En segundo lugar, cumpliendo con la equidad externa, Mapfre sigue los pasos del convenio colectivo de ámbito estatal para todas las empresas de seguros. De esta manera, este convenio fija la base salarial de cada grupo para todas las aseguradoras, estableciendo el mínimo que deben cumplir. En función de la estrategia que cada empresa quiera seguir, definirá unos salarios superiores o iguales a los del convenio.

Finalmente, el último paso incluye la individualización de cada salario, acorde a los pluses y objetivos individuales, que se otorgan en función de las características de cada puesto y de su rendimiento en el trabajo.

En cuanto a la política de captación del talento, cuentan con dos vías destacadas para localizar a las personas que mejor encajan con el perfil buscando. Una de ellas es la destinada a los jóvenes, a través de programas de “*Becarios*” y “*Trainees*” dirigidos a aquellos en prácticas y recién graduados, respectivamente, con el objetivo de detectar a los que cuentan con mayor potencial y preparación para que se

incorporen en la empresa. La segunda vía, es una novedosa aplicación basada en el recurso SuccessFactor, que le ha valido el premio SAP Quality Awards 2019, gracias a su diseño atractivo y su carácter innovador para seleccionar el talento, contando con la última tecnología, y que le ha permitido una gestión más ágil a través de las redes sociales, un modelo que ya ha exportado a todos sus centros de trabajo repartidos por el mundo.

Por tanto, desde Mapfre han elaborado planes tanto para la captación del talento como para la retención del mismo, gracias a diferentes procedimientos para localizar a los candidatos más competentes y a una política retributiva equitativa y atractiva.

### **5.3. Estructura salarial**

En el caso de Mapfre, la distribución principal de su plantilla se divide en directivos, jefes y mandos, técnicos y administrativos, siendo estos dos últimos, el primer y segundo grupo más numeroso, respectivamente (ver gráfico 1 en anexo II). A rasgos generales, la configuración de los salarios para la mayoría de los empleados se basa en estos cinco componentes, aunque según el grupo pueden tener unos u otros:

- ❖ Retribución fija.
- ❖ Retribución variable ligada a objetivos.
- ❖ Programas de reconocimiento.
- ❖ Bonus por proyecto.
- ❖ Beneficios sociales.

En el caso de los directivos existen otras pautas para determinar su retribución, dada su contribución a los fines de la empresa, como los programas a largo plazo y los incentivos plurianuales, que no se incluyen en este trabajo.

#### **5.3.1. Retribución directa**

En cuanto a la cantidad que reciben los empleados de forma proporcional a su trabajo, el sueldo bruto incluye el salario base y los complementos permanentes, además de la correspondiente cantidad variable en función de los resultados de su trabajo.

En primer lugar, aplican las tablas salariales en las que se fija el salario base para cada grupo y nivel profesional, incluyendo las dos pagas extraordinarias, que según el convenio estatal se abonan el 15 de junio y de diciembre, a menos que acuerden el prorrateo, y que para las empresas del sector de los seguros son las siguientes:

**Tabla 1: Tablas salariales de Mapfre para 2020**

GRUPOS	NIVELES	SUELDO BASE	
		MENSUAL	ANUAL (x 14)
<b>GRUPO I</b>	NIVEL 1	2.333,12	32.663,68
	NIVEL 2	1.935,98	27.103,72
	NIVEL 3	1.787,08	25.019,12
<b>GRUPO II</b>	NIVEL 4	1.638,16	22.934,24
	NIVEL 5	1.489,25	20.849,50
	NIVEL 6	1.241,03	17.374,42
<b>GRUPO III</b>	NIVEL 7	1.191,39	16.679,46
	NIVEL 8	1.042,47	12.600

*Elaboración propia a partir de datos del Convenio Estatal Seguros 2019*

Además, a la cantidad correspondiente para cada nivel, habría que sumar el complemento por experiencia, a partir del primer año en la empresa, como reconocimiento a las competencias y las habilidades adquiridas en el tiempo transcurrido, multiplicando la cantidad mensual por el número de años de permanencia, abonándose el primer día del año, y que para este ejercicio son las que se indican en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Complemento por experiencia para 2020**

<b>GRUPOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>LÍMITE MÁXIMO MENSUAL</b>
<b>Grupo II</b>	NIVEL 4	148,9
	NIVEL 5	148,9
<b>Grupo III</b>	NIVEL 6	248,3
	NIVEL 7	49,7
	NIVEL 8	148,9

*Elaboración propia a partir de datos del Convenio Estatal Seguros 2019*

También se añadirá un complemento personal de participación en las actividades de la empresa, siempre que la gestión de primas en la empresa sea superior a 25 millones de euros, correspondiendo este año a las siguientes cantidades:

**Tabla 3: Complemento salarial personal para 2020**

GRUPOS	NIVELES	SUELDO BASE	
		MINIMO MENSUAL	ANUAL (x 14)
GRUPO I	NIVEL 1	130,71	1829,94
	NIVEL 2	106,56	1491,84
	NIVEL 3	98,35	1376,90
GRUPO II	NIVEL 4	92,76	1298,64
	NIVEL 5	88,85	1243,90
	NIVEL 6	74,33	1040,62
GRUPO III	NIVEL 7	71,60	999,04
	NIVEL 8	60,23	843,22

*Elaboración propia a partir de datos del Convenio Estatal de Seguros 2019.*

También se añade un plus de inspección, que se asigna a aquellos trabajadores que realizan inspecciones como parte de su trabajo, pero que se ven obligados a prestar servicio fuera de las oficinas y del horario habitual, por lo que recibirán una compensación durante este año 2020 de 1.954,91€, si la inspección es fuera de la localidad de residencia del trabajador y debe pernoctar fuera y de 977,45€ si puede volver a su residencia sin necesidad de alojarse en otra ciudad.

Para completar la parte fija, a estas cantidades habría que añadir los pluses que correspondan según el convenio colectivo de la empresa y que pueden ser:

- ❖ Plus de turnicidad: será abonado a aquellas personas que realicen turnos diferentes a los establecidos por razones de necesidad. Este plus será del 30% del sueldo base mensual.

- ❖ Plus de nocturnidad: se abonará en caso de prestar su trabajo entre las 21:00h y las 7:00h, periodo que se considera trabajo nocturno, cuando en el contrato de trabajo no se especifique que el trabajo habitual se realiza durante ese horario. Este plus será del 25% del importe por hora del sueldo base mensual.
  - ❖ Plus de festivo: se pagará en caso de prestar sus servicios en días correspondientes a festividades nacionales, locales o de comunidad autónoma, cuando coincidan días intersemanales y se compensará con un 15% del sueldo bruto de un día laboral. Además, el trabajo realizado los días 25 de diciembre y 1 de enero se retribuirán con el 40% del pago bruto de un día laboral.
  - ❖ Plus de domingo: será el trabajo realizado durante las 24 horas del día, retribuyendo a la persona con el 30% del sueldo bruto de un día no festivo. En caso de coincidir un festivo en domingo, se recompensará con el plus de domingo, salvo los días 25 de diciembre y 1 de enero, que mantendrán la compensación señalada en el plus de festivo.
  - ❖ Plus de idiomas: se asignarán 800€ anuales a las personas en cuyo desempeño habitual utilicen otra lengua extranjera o cooficial al castellano, fuera de la Comunidad Autónoma en la que sea oficial. Los requisitos que deben cumplirse para ello son: que la empresa exija el uso de ese idioma, que la persona no perciba otro plus por el mismo hecho y que el beneficiario haya superado un examen de nivel que lo certifique.
  - ❖ Plus de guardias telefónicas: corresponde a los casos en los que el trabajador deba estar disponible, fuera de su horario habitual, para prestar servicio siempre que la empresa lo considere necesario, existiendo diferencias según el puesto:
    - Gestores: se abonarán 50€ brutos semanales.
    - Coordinadores: se abonarán 70€ brutos semanales.
- Si llegado el momento, tuvieran que desplazarse al centro de trabajo, se añadirían 30€ más por cada desplazamiento.
- ❖ Plus de guardias presenciales: este plus se asignará a los coordinadores que deban estar presentes en el centro de trabajo por motivo de guardia. Se compensará con 100€ brutos por día trabajado.

En cuanto a la parte variable de la remuneración, el porcentaje que ésta representa sobre la fija será el 40% en el caso de los directores, el 30% para los jefes y mandos, el 20% para los técnicos y finalmente el 10% para los puestos administrativos. Para determinar el logro de estos objetivos se utiliza el método de la dirección por objetivos, es decir, para cada grupo se establecen unos fines que deben cumplir y en función de los logros que consiga se le retribuye. Con esta política, se logra que los objetivos de cada grupo estén alineados con su valor dentro de la empresa y a la vez con la estrategia global de la compañía (ver tabla 1 del anexo II).

Adicionalmente, en 2019 han introducido un nuevo método para evaluar el rendimiento de los empleados, que consiste en una evaluación 360º, en la que se valora la opinión de los compañeros y de los clientes internos, para conocer a fondo y desde distintos puntos de vista, el desempeño de cada trabajador. De esta manera, de cara al ejercicio 2020 pretenden poder proporcionar un feedback completo e individual que ayude al empleado a mejorar su rendimiento y a superarse.

Por otro lado, en el ejercicio anterior se beneficiaron de los bonos por proyecto 251 empleados, a través de un incentivo directo para aquellos que, además de realizar su trabajo habitual, colaboraron en proyectos cuya misión era digitalizar los procesos y sistemas de trabajo, para así fomentar la transformación de la empresa. Asimismo, en cuanto a los programas de reconocimiento, fueron más de 16.000 trabajadores de 21 países los premiados con este agradecimiento que consta de dos partes, por un lado una compensación directa como parte de su retribución y, por otro, una mención pública y la participación en convenciones y eventos de la empresa, para recompensar a los trabajadores por su contribución a extender la filosofía de la empresa, a mejorar la calidad y a apoyar la innovación. Ambos componentes tienen el objetivo de contribuir a la motivación y satisfacción del empleado para que mantenga el espíritu colaborador y comprometido con los objetivos de la empresa.

### 5.3.2 Retribución indirecta

En el caso de Mapfre, aunque no aplica ningún tipo de retribución flexible sí que ofrece beneficios sociales a sus empleados, como recoge el convenio colectivo y en el que destacan los siguientes.

La empresa, bajo su cargo, ofrece un seguro de vida y accidente para todos los empleados en activo, que cubre los riesgos de muerte y los anticipos por incapacidad permanente o gran invalidez en caso de accidente, por una cuantía de 49.425€ más un 20% por cada persona a cargo, siendo el doble de la cantidad anterior en caso de muerte accidental. La aportación se realiza sobre la suma del sueldo base más los complementos de experiencia, de adaptación individualiza y de residencia. A esta cantidad se aplicará un porcentaje en función de la antigüedad, que será:

- ❖ 0,5% hasta 10 años.
- ❖ 1,5 % entre 11 y 20 años.
- ❖ 2,5 % de 21 o más años.

Se contempla la ayuda de hasta 1.100€ anuales para aquellos trabajadores que lleven, como mínimo, un año en la plantilla, para que puedan cursar estudios oficiales en escuelas de negocio, universidades, escuelas de idiomas y centros educativos acreditados.

La empresa también ofrece ayudas para los estudios escolares de los hijos de los empleados, cuya antigüedad supere el año, según los intervalos de la siguiente tabla:

**Tabla 4: Importe de la ayuda a percibir en función del salario**

<b>EDAD</b>	<b>Salario hasta 29.000€</b>	<b>Salario entre 29.001€ y 35.000€</b>	<b>Salario entre 35.001€ y 50.000€</b>
<b>0 – 2 años</b>	830€	550€	500€
<b>3 – 16 años</b>	575€	400€	360€
<b>17 – 25 años</b>	760€	450€	430€

*Elaboración propia a partir de datos del Convenio Colectivo Mapfre 2019.*

Para determinar el salario se tiene en cuenta la cuantía bruta anual más el complemento por el puesto. Además, a estas cantidades se añaden 175€ anuales en caso de ser familia numerosa.

Antes de las fiestas navideñas, la empresa entrega a los empleados que formen parte de la plantilla una cesta cuya valoración alcanza los 168€.

Como medida para premiar la fidelidad a la empresa, otro de los beneficios que se otorga, es una paga adicional al cumplir los 25, 30 y 35 años en la empresa. Al llegar a los 40 y cada cinco años, se incrementa en dos pagas. Estas gratificaciones son el resultado de una doceava parte del salario bruto anual. Además, también se incrementan en un día más de vacaciones cada 5 años a partir de los 25 años en la empresa.

En caso de nacimiento o adopción, la empresa entrega a los empleados que lleven como mínimo un año en la empresa, la cantidad de 435€.

En situaciones de incapacidad temporal, nacimiento y riesgo durante el embarazo la empresa concede a la persona que tenga derecho, la cuantía resultante de la diferencia entre su salario normal y la prestación que obtiene de la Seguridad Social, durante un máximo de 18 meses.

Otro de los beneficios es un fondo de ayuda para créditos, generalmente para gastos médicos, al que podrán acceder aquellos empleados que lleven un mínimo de un año en la empresa y cuyo salario bruto anual no supere los 29.000€.

La empresa también promueve la apertura de un plan de pensiones que se sustenta tanto con aportaciones de los partícipes como de la propia empresa. Para ser beneficiario se debe tener una antigüedad mínima de un año en la compañía. Las contribuciones las hacen ambas partes, siendo la de la empresa el doble de la cuantía que ingrese el trabajador, estableciendo un máximo para la empresa en función de los años de antigüedad del usuario:

- ❖ Hasta 10 años: el 3% del salario bruto anual del año anterior.
- ❖ Entre 11 y 20 años: el 4,25% del salario bruto anual del año anterior.
- ❖ Más de 20 años: el 5,25% del salario bruto anual del año anterior.

También pone a disposición de aquellos empleados, que lleven más de seis meses en la plantilla, un seguro de salud privado, con la posibilidad de que la pareja y los hijos a su cargo puedan hacer uso de él. Las cantidades que cubre esta prestación serán:

- ❖ 80% en la prima del trabajador afectado.
- ❖ 50% en la del cónyuge o hijo a cargo.
- ❖ 75% de subvención en la prima de los hijos, en caso de ser familia numerosa.

La empresa también concede ayudas a los trabajadores cuyos cónyuges o hijos que estén a su cargo tengan reconocida alguna discapacidad, siendo en función del grado:

- ❖ Del 33% al 64%: 2.150€ (sólo en el caso de descendientes).
- ❖ Del 65% al 74%: 2.900€.
- ❖ Superior al 75%: 4.100€.

Esta partida de gastos en beneficios sociales alcanzó los 178 millones de euros en 2019, superando la cifra del año anterior, que llegó hasta los 176 millones de euros. La tendencia creciente, se mantiene desde 2015 cuando la cuantía destinada a este concepto fue de 174 millones de euros. Además, este tipo de ventajas las pueden disfrutar tanto los empleados con contrato temporal como fijo.

**Tabla 5: % de trabajadores beneficiados respecto de los que tienen derecho**

<b>Tipo de beneficio</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Seguro de salud</b>	92,6	92,0	94,8	96,1	95,3
<b>Seguro de vida</b>	95,1	97,5	97,3	96,8	96,6
<b>Bonificaciones en seguros</b>	68,7	68,6	73,3	66,1	67,2
<b>Premio permanencia</b>	16,2	23,2	19,7	23,0	21,6
<b>Ayuda escolar para hijos</b>	37,9	41,7	39,1	40,2	42,9
<b>Premio natalidad</b>	6,2	8,9	5,1	4,0	4,1
<b>Préstamos</b>	22,0	20,2	21,9	19,2	19,2

*Elaboración propia a partir de datos de los informes anuales de Mapfre 2015 – 2019.*

Con estos datos se puede observar que algunos de los beneficios tienen mayor acogida que otros, como es el caso de los seguros, tanto de vida como de salud, de los que la mayoría de los usuarios disfruta. Además, la tendencia de uso se mantiene sin grandes variaciones en los últimos cinco años.

### 5.3.3. Retribución Emocional

Para Mapfre la recompensa emocional es *“aquella parte del salario que incluye cuestiones de carácter no económico”*. Además, considera que *“la finalidad de esta retribución intangible es satisfacer las necesidades personales, familiares y*

*profesionales del trabajador, tratando de mejorar la calidad de vida del empleado y de paso fomentar la tan ansiada y necesaria conciliación laboral*". Entre las ventajas que proporciona a los empleados, destacan la reducción de las tasas de rotación y absentismo, la disminución de los costes del proceso selectivo del personal y la mejora de la productividad y competitividad de los empleados y es por eso que, Mapfre apuesta por fomentar este tipo de retribución y lleva a cabo acciones desde distintos enfoques para satisfacer las principales necesidades emocionales de sus trabajadores.

En primer lugar, para contribuir a ello, la compañía cuenta con planes de carrera para los empleados con mayor potencial, que, en 2019, se aplicaron a más de 4.700 trabajadores, a los que se aporta con este tipo de iniciativas seguridad y estabilidad, al saber que desde la empresa valoran su trabajo y esfuerzo diario. Además, llevan a cabo numerosas actividades formativas para mejorar las habilidades de la plantilla en distintas modalidades, donde destacan los programas de mentoring, tanto de veteranos a jóvenes como a la inversa, con el objetivo de que ambos puedan aprender del otro las características más relevantes para la realización del trabajo, como la cultura empresarial o las habilidades tecnológicas.

En segundo lugar, la mejora emocional se centra en la aplicación de medidas que favorezcan el equilibrio entre la vida familiar y laboral, siendo algunas de las más utilizadas la realización del trabajo a tiempo parcial, el teletrabajo, los permisos, la flexibilidad horaria o la reducción de jornada.

Finalmente, otro de los pilares en los que se fundamenta la retribución emocional se puede ver reflejado en las medidas que recoge la "Política de Salud y Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales" que Mapfre aplica desde 2015 y cuyos objetivos se basan en llevar a cabo medidas para conseguir un entorno laboral agradable en el que los empleados desarrollen su trabajo en perfectas condiciones, físicas y mentales, dividiéndose en cuatro ámbitos de mejora, entre los que se encuentran: el entorno laboral y personal, la promoción de la salud, el bienestar mental y la actividad física y la alimentación.

Por un lado, dentro de este programa, buscan seguir un modelo de empresa saludable, ya que son conscientes de la importancia de una buena salud y es por eso por lo que quieren difundir la trascendencia que tiene a través de campañas de

información y prevención de enfermedades, como el cáncer y la diabetes, clases de yoga en los centros de trabajo, asesoramiento psicológico y cursos para aprender a manejar el estrés, que ya han realizado más de 3.000 trabajadores.

Por otro lado, entre las actividades que promueve Mapfre para mejorar la satisfacción de los empleados se encuentran las acciones de voluntariado, que llevan a cabo desde la Fundación Mapfre, en las que el año pasado participó el 20% de la plantilla junto con sus familias. A través de actividades como la plantación de 1.900 árboles, la recogida de más de 14 toneladas de basura o la donación de 870 litros de sangre, se promocionan actitudes positivas para la sociedad que repercuten en la satisfacción de los miembros que participan.

Todas estas actividades que la empresa pone a disposición de los empleados que quieran participar, tiene como objetivo final desarrollar un sentimiento positivo en cuanto al trabajo hecho, tanto en el ámbito laboral como en el de ocio.

#### **5.4. Resultados de las medidas implantadas en retribución total**

Para conocer el efecto que tienen las políticas de salario flexible aplicadas entre los empleados, Mapfre dispone tanto de instrumentos internos como externos con los que medir el triunfo en las políticas que llevan a cabo.

En el caso de los propios, los niveles de rotación pueden ser un buen indicador de la situación interna de la empresa, con el que determinar la capacidad de retención de los empleados. En concreto, los datos que se muestran en la tabla son los correspondientes a la rotación no deseada, cuyo cálculo es el resultado de la proporción de bajas voluntarias entre la plantilla media.

**Tabla 6: Tasa de rotación no deseada en Mapfre**

<b>% T. R</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Mujeres</b>	9,5	9,1	8,9	8,2
<b>Hombres</b>	8,1	8,5	8,7	7,3

*Elaboración propia a partir de datos de informes anuales Mapfre 2016 – 2019.*

La propia empresa considera que estos datos son bajos teniendo en cuenta el volumen de personal que la integra. Pero cabe destacar que se observa una tendencia descendente, en especial, entre las mujeres por lo que se deduce que cada vez son menos los que deciden abandonar la empresa.

Otro de los instrumentos con los que cuenta sirve para conocer la opinión de sus empleados, mediante la encuesta de compromiso, “*Employee Satisfaction Index*”, un proyecto iniciado en 2019, con el que, a través de preguntas sobre el conocimiento de los objetivos empresariales, el feedback que reciben, las oportunidades de desarrollo o la huella social de la empresa, pretenden conocer mejor qué motiva y qué sienten los empleados por el trabajo que hacen. En la primera encuesta realizada, el 68% de los encuestados calificó con una media de entre 8 y 10 puntos a la empresa, superando el objetivo fijado del 50,5%.

También, cuentan con otros cuestionarios para conocer qué porcentaje de la plantilla recomendaría la empresa para trabajar, el “*Employee Net Promoter Score*”, resultando que un 86% de la plantilla la recomendaría por las medidas de conciliación, la estabilidad, las condiciones de trabajo y los beneficios que ofrece; o la opinión que tienen acerca de sus superiores, con el “*Leader Index*”, situando el 57% de los encuestados a los directivos en una puntuación de 9 o 10.

En cuanto a los mecanismos externos, para evaluar el clima laboral dentro de la compañía, cada dos años se realiza la encuesta de la consultora Great Place to Work, a excepción de algunos países, como Brasil o Costa Rica, donde se repite cada año. Esta encuesta consta de 66 preguntas, en las que deben mostrar su acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que se les presentan sobre temas como el ambiente de trabajo, el orgullo de pertenencia o la confianza en los directivos. Además, Mapfre figura como una de las mejores empresas españolas para trabajar, según indica la certificación de la propia consultora, gracias a los programas de salud, bienestar y ejercicio que promueve entre sus trabajadores y que en 2019 situaron a la empresa como la mejor para trabajar, entre las organizaciones de más de 5.000 empleados.

Además, Mapfre también cuenta con la certificación EFR, de empresa familiarmente responsable, que otorga la Fundación Más Familia, por sus medidas para fomentar la conciliación de la vida familiar y profesional de sus trabajadores y la

aplicación de fórmulas flexibles de compensación, entre otras medidas, que favorecen el avance en la gestión de las personas dentro de la empresa.

También cuenta con los certificados “*Top Employers*”, gracias a las condiciones laborales atractivas y los programas de reconocimiento que ofrece a sus empleados y “*Employer Branding*”, que entrega la consultora Randstad y que desde 2016 sitúa a Mapfre como la empresa más atractiva para trabajar del sector de los seguros en España.

En cuanto a la capacidad de Mapfre para atraer y retener a los mejores trabajadores, el ranking Merco Talento 2019 ha posicionado a la empresa como la mejor de su sector y la décima en la clasificación general, gracias a la variedad que ofrece en cuanto al salario.

Todos estos premios y reconocimientos son el resultado de las medidas en gestión de recursos humanos que Mapfre ha implantado a lo largo de los últimos años entre sus trabajadores, como una inversión en la mejora del bienestar de toda la plantilla, destacando por su efectividad aquellas que aportan flexibilidad y variedad a la retribución que reciben, con el objetivo de atraer y comprometer a los mejores empleados, además de ser una fuente de motivación para que den lo mejor de sí mismos en su faceta profesional.

## 6. CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo, es evidente que han sido necesarios muchos cambios para llegar hasta el momento actual en el que se encuentran las políticas retributivas en las empresas españolas y es por eso que son muchas las conclusiones que se pueden extraer y que se presentan a continuación.

La primera conclusión a la que se llega es el indiscutible cambio en el nexo entre empresa y trabajador. Con el tiempo, las empresas han pasado de un trato igualitario entre todos los empleados a un vínculo mucho más personalizado e individual, no sólo en el ámbito de la retribución, sino en todas las fases de la relación entre ambos y que la han llevado a la búsqueda de los mejores empleados, con el objetivo de crear una sinergia positiva, de la que obtener el máximo beneficio. Prueba de ello son las

retribuciones a la carta, en las que la empresa permite que cada trabajador configure una parte de su salario, dando cuenta del compromiso y la confianza que se espera de un hecho así.

En segundo lugar, cabe destacar las muchas opciones con las que la empresa puede compensar a sus empleados, partiendo de una fórmula menos flexible, como sería la retribución fija, pasando por una que mezcle la remuneración variable con la aplicación de beneficios sociales hasta otra en la que, además, se añada la retribución emocional. Con todo esto, queda claro que existen otras alternativas con las que los gestores pueden confeccionar la estructura salarial y que sólo hay que querer cambiar y encontrar la combinación adecuada para poder llevarla a cabo.

La tercera conclusión es que una de las claves para que estos programas flexibles tengan éxito es conocer bien a los empleados, sus necesidades y motivaciones, para poder ofrecer una política retributiva atractiva con la que aportar todo lo que precisan. A través de encuestas, evaluaciones o estudios se puede extraer una radiografía de cómo son las personas con las que se trabaja, en la que se identifiquen las diferencias entre unos y otros, ya que no se puede tratar ni motivar a todos por igual. Asimismo, existen métodos para conocer la situación interna de la empresa, como la tasa de rotación o las encuestas sobre el clima laboral que pueden dar pistas sobre las deficiencias y los puntos a mejorar, además de tantear a los propios empleados sobre su disposición a flexibilizar los salarios.

Otra de las deducciones, es que se puede elaborar una política salarial exitosa siempre que se cumplan los requisitos que forman la equidad retributiva, ya que así es más fácil alcanzar los objetivos de atraer, retener y motivar al personal. Cabe destacar que, es muy importante que todos los procedimientos y requisitos estén claros, es decir, todos deben comprender correctamente que es lo que la empresa busca y espera de ellos y cuál es la vía para conseguirlo. Esta parte es fundamental, ya que el desconocimiento y la incertidumbre son el freno, tanto para la empresa como para los empleados, a la hora de cambiar cualquier aspecto en materia salarial.

La quinta conclusión es que son muchas las ventajas que ofrecen las retribuciones variable, flexible y emocional, destacando la mejora de la productividad, la motivación y la satisfacción, por lo que hay que seguir fomentando su aplicación y expansión

hasta que todas las empresas tengan la capacidad para ofrecer, al menos, alguna de ellas a sus empleados y así poder disfrutar de los efectos positivos que tienen.

Además, destacar que uno de los instrumentos que más peso tiene para determinar ciertos pluses e incentivos, asociados generalmente a la parte variable, como es la evaluación, sirve también para detectar otros problemas o necesidades que incumben al ámbito de los recursos humanos, como puede ser la carencia de conocimiento en algún empleado, por lo que las empresas que aplican este tipo de retribución y evaluación se ven beneficiadas por partida doble, respecto de aquellas que no llevan ningún control sobre el trabajo y desempeño de los empleados.

Una conclusión más es que, por parte de las empresas, cada vez dan más importancia a premios externos que certifican la buena salud interna de las mismas, entendida como aquellas que tienen unas condiciones flexibles de trabajo, un clima laboral atractivo y unas medidas que facilitan la conciliación, situándose, por tanto, entre las compañías mejor valoradas por los empleados para trabajar en ellas, ya que de cara al exterior es una fuente de atracción de empleados y mejora en gran medida la imagen y el valor de la empresa.

Entre los resultados más alarmantes, se encuentra la situación actual en la que se ubican las empresas españolas, en las que existe un atraso notable en cuanto a la expansión de cualquier otra retribución que no sea la fija, como muestran los datos de los pocos trabajadores que cuentan en su estructura salarial con un componente variable y las escasas empresas que ofrecen retribución flexible. Por tanto, en este aspecto, queda mucho por avanzar para que todas las empresas, o al menos la gran mayoría, opten por ofrecer una combinación mucho más variada y beneficiosa.

También, hay que resaltar la importancia de la retribución intangible o emocional, un concepto aún desconocido para muchas empresas y empleados que todavía no cuantifican la repercusión que este aspecto tiene en el bienestar de los trabajadores, ya que resulta difícil concebir una remuneración que no sea visible, pero que es muy necesaria para evitar y solucionar problemas de estrés o ambiente laboral hostil que perjudican a los empleados.

En el caso de la empresa elegida para la valoración práctica del tema del trabajo, se observa una política de atracción y retención fundamentada en tres pilares. El primero de ellos se centra en una amplia recompensa total, aplicando retribución fija,

variable y emocional, además de añadir numerosos beneficios sociales. El segundo pilar se centra en el reconocimiento de aquellas personas con más talento, con vías para detectarlo en el proceso de selección y durante la contratación, para así resaltar los comportamientos destacados en la organización, de manera que se conviertan en la pauta a seguir por el resto de miembros. Por último, los galardones obtenidos por Mapfre, así como las conclusiones de las diferentes encuestas internas realizadas con el objetivo de conocer la opinión de los empleados y las áreas de mejora en las que deben trabajar, reflejan los efectos visibles y positivos que tienen todas las medidas en su conjunto para los miembros y que repercuten de manera directa en la propia empresa.

La última de las conclusiones es que la lucha entre las empresas ha pasado a disputarse las personas de mayor valía, cuyas habilidades y conocimientos son escasos en el mercado y que, por tanto, se convierten en las más valiosas. En este punto, entran en juego las nuevas generaciones y la tecnología, que van a ser claves para el desarrollo posterior de las prácticas en retribución, ya que en el futuro la clave para seguir mejorando la tienen ellos. Además, en un mercado de trabajo tan amplio, cada vez más, se busca la manera de diferenciar a los trabajadores que poseen competencias como el saber trabajar en equipo, la empatía o la capacidad resolutive para atraerlos y en caso de estar dentro de la plantilla seguir fomentando este tipo de conductas que aportan valor y crecimiento.

Finalmente, queda demostrado que, para muchos, hoy en día, la retribución es mucho más que el pago por el servicio realizado dentro de una organización, ya que son muchas otras las implicaciones que tiene, especialmente para la conciliación y el aprendizaje continuo, y de ahí la importancia de fomentar las prácticas en esta materia que permitan obtener los mejores resultados para el capital humano de la empresa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ARANGUREN, B (2019): *“La retribución flexible como medida para retener el talento en pymes y startups”*. Capital Humano, nº 346.

BARRILERO YARNEZ, R (2006): *“Tendencias en estrategias de compensación total”*. Estrategia Financiera, nº 234, pp. 42-51.

BENEYTO CALATAYUD, P.J; DE LA TORRE PRADOS, I; NOVA MELLE, P (2014): *“Trabajo y Empresa”*. Tirant lo Blanch. Valencia. ISBN: 978-84-9053-724-4.

CAPELL, J (2019): *“Estructura salarial: el delicado equilibrio entre equidad interna y competitividad externa”*. Capital Humano, nº 346.

CAPELL, J (2020): *“Nueve tendencias en compensación y retribución para 2020”*. Capital Humano, nº 351.

DE LA CALLE DURÁN, M.C; ORTIZ DE URBINA CRIADO, M (2018): *“Fundamentos de Recursos Humanos”*. 3ª edición. Universidad Rey Juan Carlos, Pearson Educación, S.A. Madrid. ISBN: 978-84-9035-579-4.

GONZALEZ ARIAS, J (2007): *“Los componentes retributivos: la retribución variable”*. Capital Humano, nº 209, pp. 80-90.

MOLDES FARELO, R; BAENA GRACIÁ, V (col) (2012): *“De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas”*. Tirant lo Blanch. Valencia. ISBN: 978-84-9004-697-5.

PALOMARES CALDERÓN, F (2010): *“Compensación & Beneficios”*. Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, nº 247, pp. 100-102.

PALOMARES CALDERÓN, F (2011): *“Compensación & Beneficios”*. Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, nº 260, pp. 102-104.

PÉREZ DOMINGUEZ, C (1994): *“El sistema de relaciones laborales en España: una revisión de la historia reciente”*. Anales de los estudios económicos y empresariales, nº 9, pp. 273-292.

PEÑALVER, A (2019): *“Onboarding mentoring: un tándem ganador para la retención del talento”*. Capital Humano, nº 348.

PORRET GELABERT, M (2014): *“Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”*. 6ª edición, ESIC Editorial. Madrid. ISBN: 978-84-1598-649-2.

QUINTANILLA, J; SÁNCHEZ MANGAS, R; SUSAETA ERBURU, L; BELIZÓN CEBADA, M.J (col) (2010): *“Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional”*. Fundación BBVA y IESE Business School.

SEGURA, I (2019): *“Los millennials como excusa... diez maneras de modernizar mi recompensa total”*. Capital Humano, nº 346.

SOLA, ESPINOSA J (2014): *“El legado histórico franquista y el mercado de trabajo en España”*. Revista Española de Sociología, nº 21, pp. 99-128.

SOLER I BLANCH, G; MORENO PEREZ, C (2013): *“Inversión en la retribución tangible para la conciliación laboral”*. Intangible capital, nº 4, pp. 1021-1041.

TODOLI SIGNES, A (2017): *“El “bonus” salarial. La dirección por objetivos, la evaluación de desempeño y la retribución por competencias”*. Tirant lo Blanch. Valencia. ISBN: 978-84-9143-181-7.

VIDAL SALAZAR, M.D; CARDÓN POZO, E; DE LA TORRE RUIZ, J.M (2015): *“Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento”*. Universia Business Review, nº 46, pp. 14-37.

#### **Webs:**

- Captación del talento Mapfre. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
<https://noticias.mapfre.com/mapfre-sap-quality-awards/>
- *El salario emocional* (2006). Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf)
- El salario emocional en Mapfre. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
<https://blogmapfre.com/responsabilidad-social/que-es-el-salario-emocional/>

- *Employer Brand Research* (2019): Randstad. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://www.randstad.es/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Randstad-Employer-Brand-2019.pdf>

- Fundación Más Familia. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://www.masfamilia.org/beneficios-de-la-conciliacion/>

- Información general Mapfre. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://www.mapfre.com/quienes-somos/>

- “*Informe Infoempleo Adecco*”, (2019). Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2018.pdf>

- Informes Anuales Mapfre 2015–2019. Disponibles en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://www.mapfre.com/informes-anuales/>

- Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4076&L=0>

- “*Las expectativas insatisfechas punta de lanza del “burn out”*”, Capital Humano, [s.n.] (2019). Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

[http://capitalhumano.wolterskluwer.es.ponton.uva.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAE2OQU\\_DMAyFfw25VELtQJo45FK22zQhKNzdxLQRwSmxU1p-PR7dgZOfn58-v6-Cee1wEXsCrnCZ0AllmHUJxKr4Hd2o21RloPJYRaCfi4jVTdnVjetLpioVMbxSovXTdrmgEejZ7g04KRAPydnmosOMHfTqp-wxt6utjSSB-lysAR7T9xnmMOjbRC3kDRW8t-djXdfNw\\_2-uduZGTNrwL6FAUnQMEJ24xMMaE-BBZRWooBPfAs8LSbShzZ4-UtdkfxK2oUh\\_nc3TltEFN4LbTfjos4DCD5CRPLXWr\\_340DGOQEAAA==WKE](http://capitalhumano.wolterskluwer.es.ponton.uva.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAE2OQU_DMAyFfw25VELtQJo45FK22zQhKNzdxLQRwSmxU1p-PR7dgZOfn58-v6-Cee1wEXsCrnCZ0AllmHUJxKr4Hd2o21RloPJYRaCfi4jVTdnVjetLpioVMbxSovXTdrmgEejZ7g04KRAPydnmosOMHfTqp-wxt6utjSSB-lysAR7T9xnmMOjbRC3kDRW8t-djXdfNw_2-uduZGTNrwL6FAUnQMEJ24xMMaE-BBZRWooBPfAs8LSbShzZ4-UtdkfxK2oUh_nc3TltEFN4LbTfjos4DCD5CRPLXWr_340DGOQEAAA==WKE)

- Merco Talento Mapfre. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

<https://noticias.mapfre.com/mapfre-top-10-merco-talento-2019/>

- Ministerio de Trabajo. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]

[http://www.mitramiss.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_6/contenidos/guia\\_6\\_13\\_2.htm](http://www.mitramiss.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_2.htm)

- Observatorio de Recursos Humanos. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
<https://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/como-comunicar-un-plan-de-retribucion-flexible-dentro-de-tu-empresa.html>
- Personas y organización Mapfre. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
[https://www.mapfre.com/statics/juntasgenerales/2020/Personas\\_y\\_Organizacion\\_2019.pdf](https://www.mapfre.com/statics/juntasgenerales/2020/Personas_y_Organizacion_2019.pdf)
- Premios Employer Brand Award. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
<https://www.randstad.es/employerbranding/randstadaward/>
- Premios Empresa Flexible. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
[https://www.cvalora.com/media/k2/attachments/Informe\\_Premio\\_Empresa\\_Flexible\\_2018.pdf](https://www.cvalora.com/media/k2/attachments/Informe_Premio_Empresa_Flexible_2018.pdf)
- Premios Great Place to Work. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
<https://greatplacetowork.es/great-place-to-work-ofrece-a-las-empresas-de-entre-20-y-150-empleados-la-oportunidad-de-evaluar-su-cultura-organizacional-sin-ningun-coste/>
- Premios Top Employer. Disponible en: [última revisión: 01/06/2020]  
<https://www.top-employers.com/es/top-employers-certificados/>

### **Legislación:**

España, Convenio Colectivo Estatal para las empresas de mediación de seguros, para los años 2019–2022, *Boletín Oficial del Estado*, de 7 de enero de 2020, núm. 6, p. 1090 a 1162.

España, Convenio Colectivo de Mapfre grupo asegurador para los años 2018 – 2021, *Boletín Oficial del Estado*, de 12 de abril de 2019, núm. 88, p. 38348 a 38389.

España, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, *Boletín Oficial del Estado*, de 23 de marzo de 2007, núm. 71, p. 12611 a 12645.

España, Real Decreto 231/2020, de 4 de febrero, del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, de 5 de febrero de 2020, núm. 31, p. 10814 a 10818.

España, Real Decreto 1462/2018, de 21 de diciembre, del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, de 27 de diciembre de 2018, núm. 312, p.127427 a 127430.

España, Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2015, núm. 255.

España, Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, *Boletín Oficial del Estado*, de 7 de febrero de 2019, núm. 57, p. 21692 a 21717.

## 8. ANEXO

### 8.1. Anexo I

Gráfico 1: Retribución en especie más valorada por los empleados y ofrecida por la empresa

	<b>Más valorada por los empleados</b>	<b>Ofrecida por la empresa</b>
Seguro médico privado	36,95%	19,79%
Dietas y desplazamientos	32,68%	30,74%
Formación externa	26,29%	24,38%
Ticket restaurante / Comedor de empresa	22,17%	21,55%
Plan de pensiones	20,03%	7,07%
Coche de empresa	18,37%	15,55%
Ticket para transporte público	14,39%	9,89%
Cesta de Navidad	14,04%	27,21%
Acciones / participaciones en la empresa	8,60%	3,89%
Ticket Guardería / Guardería de empresa	6,08%	10,60%
<b>No valoran/ofrecen este tipo de remuneración</b>	<b>21,70%</b>	<b>30,74%</b>

*Informe Infoempleo Adecco 2018*

Tabla 1: Porcentajes ocupados de cada grupo de edad

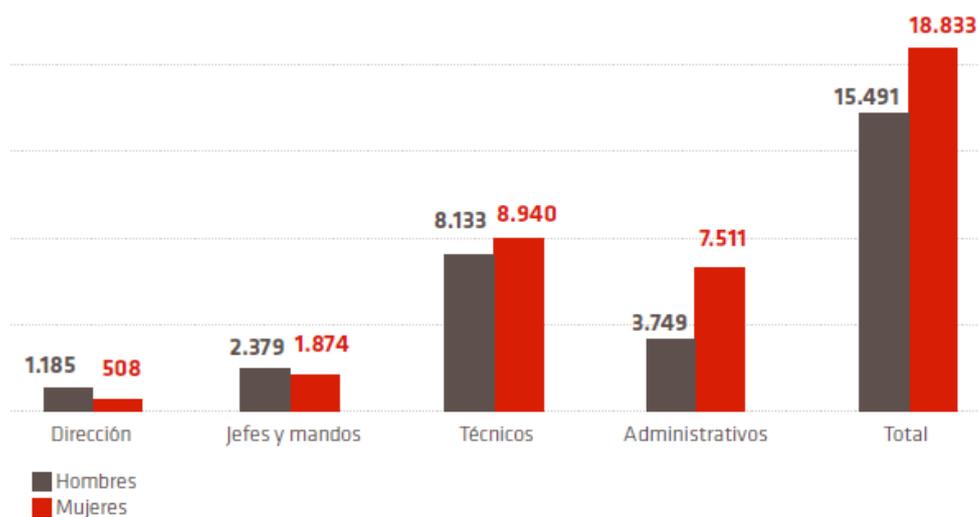
			Total grupo *	% respecto total
Generación Z	De 16 a 19 años	146,5	1.053,9	5,34
	De 20 a 24 años	907,4		
Millennials	De 25 a 29 años	1.718,3	3.821,6	19,35
	De 30 a 34 años	2.103,3		
Generación X	De 35 a 39 años	2.630,4	11.466,9	58,06
	De 40 a 44 años	3.164,7		
	De 45 a 49 años	2.969,1		
	De 50 a 54 años	2.702,7		
Boomers	De 55 a 59 años	2.178,8	3.406,2	17,25
	De 60 a 64 años	1.227,4		
TOTAL		19.748,6		

\* en miles

Elaboración propia a partir de datos del INE

## 8.2. Anexo II

Gráfico 1: distribución plantilla por puesto y sexo en 2019.



Informe Integrado 2019 Mapfre

**Tabla 1: Distribución objetivos para el cálculo de la retribución variable**

Nivel de puesto	Objetivos Grupales				Objetivos Individuales
	BSC (*) Global	Área Corporativa / Unid. Negocio / Territorial / Regional	País / Empresa / Departamentos Corporativos	Área / Departamento	
Presidente	100%				
Comité Ejecutivo	60%	40%			
Alta Dirección	40%	30%	30%		
Dirección	10%	10%	40%	40%	
Jefes y Mandos	5%	5%	30%	60%	
Técnicos y Administrativos	5%	5%	10%	20%	60%

\*BSC se refiere a metas relacionadas con el plan estratégico de MAPFRE a nivel global. Con carácter general se aplica el beneficio después de impuestos y minoritarios de MAPFRE S.A.

*Informe Integrado Mapfre 2019*