

# INDICE

## CAPÍTULO PRIMERO

### Problemas y teoría de la retribución

1.1 Problemas de la retribución en la sociedad moderna . . . . .	16
1.1.1 Aspectos de la retribución . . . . .	16
1.1.1.1 Aspectos económicos de la retribución . . . . .	17
1.1.1.2 Aspectos sociológicos de la retribución . . . . .	19
1.1.1.3 Aspectos psicológicos de la retribución . . . . .	20
1.1.1.4 Aspectos políticos de la retribución . . . . .	21
1.1.1.5 Aspectos éticos de la retribución . . . . .	21
1.1.2 Las partes interesadas . . . . .	22
1.1.3 Tipos de retribución . . . . .	23
1.1.4 Soluciones posibles . . . . .	25
1.1.5 El marco analítico . . . . .	26
1.2 El ámbito de la administración de salarios . . . . .	28
1.2.1 Objetivos . . . . .	28
1.2.2 Problemas de la empresa en orden a la retribución . . . . .	29
1.2.2.1 Niveles de salarios . . . . .	31
1.2.2.2 Estructura de salarios . . . . .	32
1.2.2.3 Determinación de los salarios individuales . . . . .	33
1.2.2.4 Método de remuneración . . . . .	34
1.2.2.5 Retribución indirecta . . . . .	34
1.2.2.6 Directivos y técnicos titulados . . . . .	35
1.2.2.7 Control . . . . .	35
1.2.3 Política de administración de salarios . . . . .	36
1.2.4 Programas y prácticas . . . . .	37
1.2.5 Lugar de la administración de salarios en la estructura de la empresa . . . . .	37
1.2.6 Cualificación del administrador de salarios . . . . .	38
1.3 Teoría de la retribución . . . . .	39
1.3.1 La teoría del salario, desde la perspectiva histórica . . . . .	41
1.3.2 Teoría de la renta nacional . . . . .	43
1.3.3 Teorías de la productividad marginal y de la negociación colectiva . . . . .	44
1.3.3.1 Teoría de la negociación colectiva . . . . .	50

1.3.4	Teoría del salario propuesta por las ciencias del comportamiento . . .	59
1.3.4.1	El nivel de salarios de la empresa . . . . .	60
1.3.4.2	Estructura interna de salarios . . . . .	61
1.3.4.3	El dinero como motivación . . . . .	67
1.3.4.4	Resumen . . . . .	74
1.3.4.5	Modelos propuestos . . . . .	75
1.3.4.6	Teoría general de Jaques . . . . .	76
1.3.5	Teoría institucional del salario . . . . .	78
1.3.5.1	Enfoque . . . . .	78
1.3.5.2	Teoría . . . . .	81

## CAPÍTULO SEGUNDO

### El problema de los niveles de salarios

2.1	Política retributiva . . . . .	89
2.1.1	Política legal . . . . .	89
2.1.1.1	Suficiencia . . . . .	90
2.1.1.2	Equidad . . . . .	94
2.1.2	Política retributiva de la empresa . . . . .	94
2.1.2.1	Suficiencia . . . . .	95
2.1.2.2	Equidad . . . . .	96
2.1.2.3	Equilibrio . . . . .	97
2.1.3	Política retributiva de los trabajadores . . . . .	98
2.1.3.1	Suficiencia . . . . .	98
2.1.3.2	Equidad . . . . .	101
2.1.3.3	Equilibrio . . . . .	102
2.2	Salarios corrientes . . . . .	103
2.2.1	Encuestas de salarios . . . . .	103
2.2.1.1	Procedimiento de las encuestas salariales . . . . .	108
2.2.2	Encuestas sectoriales . . . . .	134
2.2.3	Salarios corrientes geográficos . . . . .	134
2.2.4	Encuestas sobre salarios del personal directivo . . . . .	135
2.2.5	Encuestas sobre salarios del personal técnico titulado . . . . .	135
2.2.6	Fiabilidad y validez de las encuestas de salarios . . . . .	136
2.2.7	Utilización de los datos obtenidos en las encuestas . . . . .	136
2.3	Criterios salariales . . . . .	139
2.3.1	Niveles posibles de salarios . . . . .	140
2.3.2	Necesidad de unos criterios salariales . . . . .	142
2.3.3	Principales criterios salariales . . . . .	143
2.3.4	Empleo de los criterios salariales . . . . .	144
2.3.4.1	Comparabilidad de salarios . . . . .	145
2.3.4.2	Costo de la vida . . . . .	147
2.3.4.3	Nivel de vida . . . . .	151
2.3.4.4	Capacidad de pago . . . . .	152
2.3.4.5	Productividad . . . . .	158
2.3.4.6	Oferta de trabajo . . . . .	164
2.3.4.7	Poder adquisitivo . . . . .	167
2.3.4.8	Resumen . . . . .	168
2.3.5	Problemática de los niveles de salarios . . . . .	169
2.3.5.1	¿Aumentos fijos o porcentuales? . . . . .	169
2.3.5.2	Ajustes salariales correlativos . . . . .	170
2.4	Apéndice: El problema de las estructuras salariales y de la determinación individual de los salarios . . . . .	171

## CAPÍTULO TERCERO

**El problema del método de remuneración**

3.1	Sistemas de primas individuales . . . . .	173
3.1.1	Retribución por tiempo y retribución por rendimiento . . . . .	173
3.1.1.1	Resultados relativos . . . . .	175
3.1.1.2	Criterios de decisión . . . . .	177
3.1.2	Sistemas de remuneración salarial . . . . .	178
3.1.2.1	Trabajo a jornal . . . . .	179
3.1.2.2	Trabajo a jornal medido . . . . .	179
3.1.2.3	Sistema múltiple de primas escalonadas, o trabajo a jornal doble . . . . .	181
3.1.2.4	Sistemas de primas . . . . .	182
3.1.3	Consideraciones técnicas sobre los sistemas de primas . . . . .	195
3.1.3.1	Normas de producción . . . . .	195
3.1.3.2	Estudio del trabajo . . . . .	196
3.1.3.3	Normas de producción y tipo de trabajo . . . . .	205
3.1.3.4	La dirección y las normas de producción . . . . .	205
3.1.3.5	Los trabajadores y las normas de producción . . . . .	206
3.1.3.6	El control de calidad . . . . .	206
3.1.3.7	Medición del rendimiento . . . . .	207
3.1.4	Consideraciones humanas implícitas en los sistemas de primas . . . . .	207
3.1.4.1	Las actitudes . . . . .	208
3.1.4.2	Efectos sobre las relaciones laborales . . . . .	212
3.1.5	Exigencias básicas de un sistema eficaz de primas . . . . .	213
3.1.6	Primas para los trabajadores indirectos . . . . .	219
3.1.6.1	Trabajos de mantenimiento y reparación . . . . .	220
3.1.6.2	Manejo y transporte de materiales . . . . .	221
3.1.6.3	Trabajos de inspección . . . . .	222
3.1.6.4	Trabajos subalternos . . . . .	222
3.1.6.5	Trabajos de oficina . . . . .	222
3.1.7	Primas para los vendedores . . . . .	223
3.2	Sistemas de primas colectivas. Participación en beneficios . . . . .	226
3.2.1	Primas individuales y primas colectivas . . . . .	226
3.2.2	Las primas colectivas y la teoría del comportamiento . . . . .	227
3.2.3	Tipos de sistemas colectivos de primas . . . . .	228
3.2.3.1	Adaptaciones de los sistemas individuales a los grupos . . . . .	228
3.2.3.2	Sistemas de primas a nivel de fábrica . . . . .	229
3.2.4	Sistemas de participación en beneficios . . . . .	233
3.2.4.1	Extensión de la participación en beneficios . . . . .	234
3.2.4.2	Definiciones . . . . .	234
3.2.4.3	Tipos de sistemas . . . . .	234
3.2.4.4	Fines de la participación en beneficios . . . . .	236
3.2.4.5	Resultados de la participación en beneficios . . . . .	237
3.2.4.6	Cláusulas de los sistemas de participación en beneficios . . . . .	238
3.2.4.7	Administración de los sistemas de participación en beneficios . . . . .	239
3.3	Retribuciones no monetarias . . . . .	241
3.3.1	Recompensas asociadas con el puesto . . . . .	242
3.3.2	Recompensas asociadas con la empresa . . . . .	243
3.3.3	Recompensas asociadas con las relaciones sociales . . . . .	245
3.3.4	Recompensas asociadas con los valores de la comunidad . . . . .	245
3.3.5	El individuo y las recompensas no monetarias . . . . .	246
3.3.6	El clima de la empresa como retribución no monetaria . . . . .	246

## CAPÍTULO CUARTO

**El problema de la retribución indirecta**

4.1	Definiciones . . . . .	251
4.2	Generalización de la retribución indirecta . . . . .	253
4.3	Los costos de la retribución indirecta . . . . .	255
4.4	Decisiones en materia de retribución indirecta . . . . .	256
4.4.1	Legislación . . . . .	257
4.4.2	Encuestas sobre retribución indirecta . . . . .	257
4.4.3	Análisis de la retribución indirecta por parte de la empresa . . . . .	259
4.4.4	Los convenios colectivos y la retribución indirecta . . . . .	261
4.5	Implicaciones de la retribución indirecta . . . . .	262
4.6	Administración de la retribución indirecta . . . . .	266
4.6.1	Coordinación de los objetivos . . . . .	267
4.6.2	Comprensión de la retribución indirecta . . . . .	267
4.6.2.1	Participación . . . . .	267
4.6.2.2	Comunicación . . . . .	267

## CAPÍTULO QUINTO

**El problema de la retribución de directivos y técnicos titulados**

5.1	El personal directivo y técnico . . . . .	273
5.2	Política de retribución de directivos y técnicos . . . . .	275
5.3	Elementos de la retribución . . . . .	276
5.3.1	El sueldo . . . . .	277
5.3.2	Los incentivos . . . . .	277
5.3.3	La retribución protectora . . . . .	278
5.3.4	La retribución indirecta . . . . .	278
5.4	El nivel de sueldos . . . . .	279
5.4.1	Alta dirección . . . . .	279
5.4.2	Directivos medios . . . . .	282
5.4.3	Supervisores superiores . . . . .	282
5.4.4	Técnicos titulados . . . . .	283
5.4.5	Determinación global del nivel de sueldos . . . . .	284
5.4.6	Los aumentos generales . . . . .	285
5.5	La estructura de sueldos . . . . .	286
5.5.1	Alta dirección . . . . .	287
5.5.2	Directivos medios . . . . .	289
5.5.3	Supervisores superiores . . . . .	289
5.5.4	Técnicos titulados . . . . .	289
5.5.5	Cuantificación monetaria de la estructura de sueldos . . . . .	291
5.6	Determinación del sueldo individual . . . . .	292
5.6.1	«Tramos» de sueldos . . . . .	293
5.6.2	Paso de un tramo a otro . . . . .	294
5.6.3	Las curvas de progresión . . . . .	296
5.6.3.1	Método de la curva de carrera . . . . .	298
5.6.3.2	Método individual . . . . .	299
5.6.3.3	Método ecléctico . . . . .	299
5.7	Sistemas de incentivos . . . . .	299
5.7.1	Incentivos para la alta dirección . . . . .	300
5.7.1.1	Incentivos a corto plazo . . . . .	300
5.7.1.2	Incentivos a largo plazo . . . . .	303

5.7.2	Incentivos para directivos medios y técnicos titulados . . . . .	304
5.7.3	Sistemas de incentivos para supervisores . . . . .	304
5.8	Retribución indirecta . . . . .	307
5.8.1	Retribución diferida contingente . . . . .	308
5.8.2	Sistemas de jubilación . . . . .	308
5.8.3	Fondos de participación en beneficios . . . . .	309
5.8.4	Seguros . . . . .	309
5.8.5	Otras ventajas y servicios . . . . .	309

## CAPÍTULO SEXTO

### **El problema del control**

6.1	Necesidad del control . . . . .	314
6.2	El proceso de control . . . . .	314
6.3	Normas de control . . . . .	315
6.4	Control y acción . . . . .	315
6.5	Areas de control . . . . .	317
6.5.1	Los niveles de salarios . . . . .	317
6.5.2	Las estructuras de salarios . . . . .	318
6.5.3	Las tarifas salariales individuales . . . . .	319
6.5.4	Los sistemas de primas . . . . .	324
6.5.5	La retribución indirecta . . . . .	325
6.5.6	La nómina total . . . . .	326
6.5.7	Los costos de personal . . . . .	327
6.6	El control y los objetivos de la retribución . . . . .	328