



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de la política retributiva en SKF Española

Presentado por: Esther Serrano Villafranca

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 26 de mayo de 2022



FACULTAD DE
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y DEL TRABAJO DE SORIA

RESUMEN

El presente trabajo se centra en analizar la política retributiva que lleva a cabo SKF Española, concretamente en su filial productiva situada en Tudela (Navarra). Para ello, ha sido necesario estudiar en profundidad los aspectos más importantes sobre la retribución, entre los que destacan los objetivos, características y componentes que ha de tener un buen sistema retributivo. En relación al caso objeto de estudio, hemos podido ver que el propósito de SKF es conseguir la excelencia empresarial, de tal manera que uno de los pilares sobre los que se guía para conseguirlo consiste en cuidar de las personas, por lo que es de gran importancia para ello el análisis de la política retributiva que sigue esta compañía. Tras estudiarla con detalle se ha comprobado que SKF ofrece un atractivo paquete retributivo, generando en el empleado el aumento de la motivación, sentimiento de pertenencia en la organización y como consecuencia buenos resultados para la misma.

PALABRAS CLAVE: retribución, retribución emocional, beneficios sociales, económica, no económica.

ABSTRACT

This assignment focuses on analyzing the remuneration policy carried out by SKF Española, specifically in its production subsidiary located in Tudela (Navarra). For this reason, it has been necessary to study the most important aspects of remuneration in depth, including the objectives, characteristics and components that a good remuneration system should have. In relation to the case under study, we have seen that the purpose of SKF is to achieve business excellence, so that one of the pillars on which it is guided to achieve it is to take care of people, so it is of great importance to analyze the remuneration policy followed by this company. After studying it in detail, it has been proved that SKF offers an attractive remuneration package, generating in the employee an increase in motivation, a feeling of belonging to the organization and, as a consequence, good results for it.

KEY WORDS: compensation, emotional compensation, social benefits, economic, non-economic.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
BLOQUE I: Aproximación teórica de la retribución en la empresa	6
1.1 El concepto de retribución en la empresa	6
1.2 Objetivos y características del sistema retributivo.....	7
1.3 Componentes de la retribución.....	10
1.3.1 La retribución directa.....	12
1.3.2 La retribución indirecta.....	14
BLOQUE II: Política retributiva de SKF	18
2.1 Aproximación a la empresa	18
2.1.1 Contexto actual	20
2.1.2 Elementos clave de la excelencia en SKF	20
2.2 Análisis de los componentes de la retribución en SKF	23
2.2.1 Análisis de la retribución directa	23
2.2.2 Análisis de la retribución indirecta: beneficios sociales	27
BLOQUE III: Conclusiones	35
BLOQUE IV: Bibliografía.....	37
BLOQUE V: Anexos	39
ANEXO I: Tabla salarial retribución mínima por nivel.....	39
ANEXO II: Descripción de niveles	40
ANEXO III: Porcentaje variable productividad	41

INTRODUCCIÓN

La retribución es un elemento de gran importancia para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que ésta marca la relación entre los trabajadores y la organización empresarial, de modo que la retribución se puede considerar como la forma en que la empresa valora el esfuerzo y conocimiento de sus empleados.

En la actualidad, para los trabajadores la retribución es uno de los aspectos clave a la hora de elegir un empleo u otro. De tal forma que está demostrado que la retribución es un factor clave para aumentar la motivación en el entorno de trabajo. Los equipos de trabajo con una mejor remuneración tienen un rendimiento mayor, así como también un alto compromiso e implicación con la organización.

Cuando hablamos de retribución no nos estamos refiriendo únicamente a la compensación económica que recibe el trabajador en su nómina, ya que el sistema retributivo de las empresas está compuesto por otros elementos y factores como las recompensas intrínsecas y retribución emocional. Profundizaremos sobre esto a lo largo del presente trabajo fin de grado.

La elección de esta temática para el desarrollo de este trabajo fin de grado ha venido motivada principalmente por la curiosidad que me causaba la asignatura de Dirección de Recursos Humanos II, ya que en ella se plasmaban aspectos del día a día de las empresas como es la retribución. Por ello, a raíz de realizar mis prácticas extracurriculares en SKF, decidí realizar un análisis de la política retributiva de esta empresa.

El grupo SKF es una multinacional sueca dedicada a la fabricación de rodamientos. Fue en el año 2015 cuando decidieron emprender un cambio cultural con el objetivo de conseguir la excelencia empresarial. Para lograrlo, trabaja bajo procedimientos estandarizados, minimizando los errores procedentes del proceso productivo y detectando las incidencias de forma rápida para fabricar bajo pedido (Just In Time) al tiempo que se preocupan por el medio ambiente y las personas. En relación a esta última cuestión, SKF ha mejorado sus condiciones laborales y retributivas, creando su propio convenio de empresa,

en donde se recogen todos los aspectos clave de la retribución que reciben sus empleados.

Esta organización destaca por su buena gestión empresarial, debido a que realiza importantes inversiones para modernizar sus procesos productivos y ofrecer unas condiciones de trabajo más seguras para sus empleados, todo ello con el objetivo de conseguir ser una organización más competitiva, eficiente y segura.

Por todo ello, el presente trabajo fin de grado tiene como objetivo principal analizar en profundidad la política retributiva de SKF.

A partir de dicho objetivo general, nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar la retribución en general haciendo hincapié en sus características más importantes.
2. Analizar los componentes del paquete retributivo en la empresa y cuáles son los objetivos que con la retribución se pretenden alcanzar.
3. Conocer la importancia de la retribución en SKF
4. Analizar los elementos que componen la retribución directa e indirecta en el caso objeto de estudio.

Para alcanzar dichos objetivos me he centrado en seleccionar información a partir de libros relacionados con la retribución, artículos de periódicos digitales, documentos webs y diversos trabajos que hacen referencia al ámbito empresarial para determinar la importancia de la retribución en el modelo de negocio actual que siguen grandes empresas como SKF y que nos permitirá aplicar lo reflejado en el marco teórico a un caso real.

Para conocer la situación específica en la que se encuentra esta empresa en relación a su política retributiva, se ha extraído información de documentos físicos proporcionados por la empresa, archivos de su base de datos interna y entrevistas en profundidad a directivos y trabajadores de SKF Española, con el

fin de comprender mejor la finalidad de implementar mejoras en su política retributiva, que serán detalladas a lo largo de este presente trabajo fin de grado.

La memoria que presentamos se estructura en tres capítulos. En primer lugar, el capítulo primero tratará de detallar una aproximación teórica al concepto de retribución. Para ello en él se mencionaran aspectos importantes como el concepto y características de la misma, la importancia de la política retributiva en la empresas y los objetivos que se pretenden conseguir con la misma. Para concluir este bloque, se describirán los componentes del paquete retributivo.

En segundo lugar, se analizará en profundidad la política retributiva que sigue SKF Española. Es importante primero realizar una aproximación a la empresa para ponernos en contexto, y continuar después con el análisis de los componentes que forman parte de la retribución directa e indirecta en la misma.

Por último, en el bloque tercero se plasmaran las conclusiones a las que se han llegado tras el análisis de lo anteriormente comentado, así como también algunas propuestas para mejorar y poder lograr los objetivos que se plantea esta organización.

BLOQUE I: Aproximación teórica de la retribución en la empresa

En este primer bloque nos ocuparemos de definir el concepto de retribución en profundidad, seguidamente se hará hincapié en los objetivos y características de la misma, y por último se llevará a cabo un análisis de los componentes de la retribución, poniendo especial interés en la retribución directa e indirecta.

1.1 El concepto de retribución en la empresa

Una de las dimensiones más importantes en la gestión de recursos humanos en cualquier empresa es la función de retribución, que tiene como objeto establecer una estructura de salarios adecuada. Esta tendrá que ser internamente equitativa, externamente competitiva y a su vez motivadora para los empleados.

Considerando la empresa como un sistema y que todos sus elementos están relacionados entre sí, el punto de partida del proceso de retribución deberá ser el plan estratégico de la empresa, para esto es necesario que la estrategia de la empresa esté alineada con la estrategia retributiva.

Retribución, recompensa, compensación, remuneración, paga, gratificación o sueldo son las palabras más comunes para referirnos a este término. Dependiendo del contexto en el que nos encontremos emplearemos uno u otro de forma indistinta.

Según nuestro Ordenamiento jurídico, concretamente en el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 26.1 establece una definición de salario en la que dice: “se considerará salario a la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie¹, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, que retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como de trabajo” (Real Decreto Legislativo 2/2015, 2015).

A grandes rasgos, la retribución es la contraprestación económica que reciben los empleados por el trabajo aportado a la empresa. Es uno de los elementos

¹ Percepción económica que recibe el trabajador en forma de productos, servicios o ventajas evaluables económicamente, para fines particulares, de forma gratuita o por un precio inferior al normal de mercado. (RAE, 2020)

más importantes que tiene la organización, ya que gracias a ello puede atraer y retener al personal, además de mantener satisfecho al trabajador y conseguir con ello que aumente su productividad, lo cual acaba siendo beneficioso para el futuro de la empresa (Gómez-Mejía y Sánchez Marín, 2006).

Otra de las definiciones que podemos apuntar es que la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado satisfacer sus necesidades materiales (Alexandra, 2015).

Llegados a este punto, podemos considerar que la compensación o retribución total hace referencia a todas las recompensas que reciben los empleados a cambio de su trabajo.

Este término ha ido evolucionando con el paso del tiempo por los cambios que ha experimentado el entorno empresarial, por la inclusión de nuevos métodos de gestión de las personas dentro de las empresas y por la nueva manera de pensar de los empresarios. El enfoque únicamente económico ha pasado a un segundo plano y comienza a tener importancia los aspectos no económicos. Por eso, en la actualidad la retribución no solo es considerada como una contraprestación económica y cada vez está tomando más importancia el concepto de retribución emocional. Podemos decir que es una retribución complementaria a la retribución económica y permite al trabajador cubrir necesidades psicológicas que afectan a su satisfacción y autoestima. Su fin es mejorar la calidad de vida del trabajador tanto personal como profesional, contribuyendo de esta manera a mejorar su bienestar emocional.

1.2 Objetivos y características del sistema retributivo

El mayor activo que poseen las empresas son las personas, por eso las políticas de recursos humanos llevadas a cabo por las organizaciones empresariales deben incluir elementos que hagan sentir a sus empleados valorados y especiales.

Para poder establecer un buen sistema de retribución, es necesario fijar los objetivos que se quieren cumplir con la implantación de la política retributiva, así

como también tener en cuenta una serie de principios que faciliten el logro de los mismos.

Las políticas² en relación a esta materia, deberán ir dirigidas a establecer un buen sistema retributivo y cumplir con tres objetivos claros: atraer a potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y motivarlos, siempre respetando la normativa legal vigente (Dolan et al., 2007).

A continuación se van a detallar en profundidad cada uno de los objetivos:

- **Atraer:** Uno de los elementos fundamentales en los procesos de reclutamiento y selección es la política retributiva que sigue la empresa, ya que ésta debe ser atractiva para que los potenciales candidatos quieran formar parte de ella, pero por otro lado, el paquete retributivo que ofrezca deberá garantizar que el salario que se entregue a los empleados satisfaga sus necesidades personales.
- **Retener:** para retener a los empleados en la organización, se deberá cumplir el principio de equidad interna y externa. Un buen sistema retributivo hará que las personas que forman parte de la organización se sientan valoradas y recompensadas y ni si quiera se planteen la opción de abandonar la organización.
- **Motivar a los empleados:** La política retributiva tiene que ir coordinada con el rendimiento de los empleados en la organización. De no ser así no tendrán la motivación suficiente para desempeñar sus funciones porque sabrán que van a percibir lo mismo con independencia del interés y esfuerzo con el que desarrollen su trabajo.
- **Cumplimiento de la normativa legal:** Ningún sistema retributivo podrá ir en contradicción de lo establecido reglamentariamente, en relación a lo determinado en el Estatuto de los Trabajadores, los Convenios Colectivos y el Salario Mínimo Interprofesional entre otros.

² Es el conjunto de principios, directrices y criterios que se siguen y que reflejan la orientación y filosofía de la empresa en los asuntos relacionados con el sistema de retribución.

Para el logro de estos objetivos anteriormente comentados, todo sistema retributivo deberá cumplir con una serie de principios (Dolan et al., 2007).

- **Equidad interna:** Para que una empresa cumpla con una retribución justa es importante hacer la comparación entre los puestos de trabajo de la propia organización. Será necesario contar con una buena descripción de los puestos de trabajo, con el objetivo de agruparlos en función de un mismo rango/responsabilidad, con características y responsabilidades comunes, para que tengan una compensación equiparable.
- **Equidad externa:** retribución justa que se recibe en la organización con respecto a lo que se recibe en puestos de características similares en otras empresas. Al realizar esta comparación con las empresas competidoras nos reporta información sobre la posición competitiva que ocupa la empresa en el mercado. Esto es importante ya que permite retener y fidelizar a los trabajadores con el fin de evitar la fuga de talentos hacia otras empresas que tengan planes de compensación mejores.
- **Equidad individual:** trata de reconocer principalmente las diferencias que pueden existir entre trabajadores del mismo puesto o categoría profesional. Estas diferencias tienen su origen generalmente en los resultados de las evaluaciones de desempeño, siendo sus niveles diferentes por lo que las recompensas entre ellos también lo serán.
- **Gestión del sistema retributivo:** Hace referencia al nivel de transparencia a la hora de gestionar el sistema de retribución ante los cambios en el mercado o así como la adaptación oportuna a ellos por parte de la organización, lo que tendrá que ser comunicado a los empleados. También el sistema de retribución debe ser comprensible por los trabajadores.

Para ofrecer a todos los empleados un buen sistema retributivo es necesario que haya un equilibrio entre los principios en la política retributiva, y mantenerse con el paso del tiempo, ya que si no se mantiene se incrementa la desconfianza. Tener un sistema retributivo claro y bien definido ayudará a la evolución de las

carreras profesionales de los empleados a aumentar el sentimiento de pertenencia en la organización y a mejorar el ambiente laboral.

1.3 Componentes de la retribución

El interés que actualmente tienen la mayoría de las grandes empresas es optar por una estrategia de compensación total, esto es, que el sistema de retribución combine recompensas económicas y no económicas, con la finalidad de adaptarse a las nuevas necesidades de los empleados. De esta manera, atraen a potenciales candidatos, fidelizan a los empleados de la organización y desarrollan su talento, motivándolos y proporcionándoles incentivos.

Podemos decir que la retribución total que reciben los trabajadores por el desarrollo de su trabajo puede ser, atendiendo a su naturaleza, recompensas intrínsecas o extrínsecas y económicas o no económicas según Delgado Piña (2006).

Recompensas intrínsecas: son aquellas que forman parte de la retribución no económica, y tienen su origen en el interior de los empleados. El valor de este tipo de recompensas es difícil de identificar ya que son subjetivas y personales de cada trabajador, es decir, son recompensas psicológicas e intangibles que obtiene por la realización de un trabajo de forma correcta. En este grupo se incluye: el sentimiento de orgullo, sentirse integrado dentro de un equipo, satisfacción personal y adquisición de una nueva habilidad entre otras.

Recompensas extrínsecas: son aquellas que la empresa aporta de forma directa al trabajador, independientemente de cómo las perciba (en dinero o en especie). Dentro de esta categoría están incluidas todas las recompensas tangibles, es decir, las que se aportan desde fuera, ya sea por la organización o por compañeros, por lo que son más fáciles de identificar que las recompensas intrínsecas. En este grupo se incluye: bonos para el transporte o comedor, dinero en metálico, vacaciones pagadas, posibilidad de formación y promoción, seguros de salud y planes de pensiones entre otros.

Recompensas económicas: son todas aquellas que tienen un valor económico asignable. Los empleados podrán recibirlas en dinero en metálico o en especie,

pero en todo caso, la cuantificación económica puede realizarse. Entre este tipo de recompensas podemos destacar las cestas de navidad, utilización de instalaciones como comedor o gimnasio, becas para los descendientes, planes de pensiones, bonos de descuento, etc.

Recompensas no económicas: son aquellas cuyo valor no puede cuantificarse en dinero. Este tipo de recompensas se materializan en la posibilidad de promoción, participación en la toma de decisiones, seguridad en el trabajo, etc.

Estableciendo una relación con lo anteriormente comentado, las recompensas extrínsecas podrán ser económicas o no económicas, las recompensas intrínsecas siempre serán no económicas, siendo su propósito mejorar la calidad de vida del trabajador a nivel personal y profesional.

Ilustración 1. Componentes de la retribución total



Fuente. Elaboración propia a partir de De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2014)

Cada organización empresarial deberá determinar la composición de su paquete retributivo en función de los objetivos que se pretendan conseguir. Esta decisión afectará principalmente a los costes de la empresa así como al comportamiento de los empleados.

Para comprender mejor el caso objeto de estudio es necesario profundizar sobre los conceptos de retribución directa y retribución indirecta, que pertenecen al grupo de las recompensas extrínsecas, que a continuación se detallarán.

1.3.1 La retribución directa

Entendemos por retribución directa la parte monetaria que percibe el trabajador en función del puesto y categoría profesional que ocupe, objetivos que consiga o beneficios que obtiene por el desarrollo de sus funciones a una determinada empresa (De la Calle Duran & Ortiz de Urbina, 2014).

La compensación directa está compuesta principalmente por dos elementos: la cuantía fija y la cuantía variable, que a continuación se explican con detalle.

La cuantía fija:

La cuantía fija está compuesta por el salario base y los complementos salariales fijos.

Cuando hablamos de *sueldo fijo* nos referimos al salario base, salario mínimo interprofesional, salario mínimo de convenio, salario bruto, entre otros. Se fija generalmente en base a una serie de criterios:

- Por unidad de tiempo trabajado o por tarea realizada, o también en determinados casos se fijara por acuerdo privado entre el trabajador y la empresa o por lo que venga establecido por convenio colectivo o en caso de mejora, en su convenio de empresa.
- Se establecerá en función del puesto ocupado o por las competencias que posee el empleado.
- No es modificable durante el periodo de vigencia del convenio o pacto individual, pudiendo ser revisable esta cantidad cada año.
- Proporciona seguridad al empleado ya que al obtener ingresos seguros se reduce la incertidumbre.
- Deberá existir alguna cláusula para que esta compensación fija se ajuste a lo largo del tiempo, tanto para paliar los efectos de la inflación así como también se ajuste a las nuevas habilidades del empleado en el caso de haberlas.

Por otro lado, en relación a los *complementos salariales de cuantía fija* podemos decir que son aquellas cantidades que se sumaran al salario base y cuyo importe se establecerá en el convenio colectivo o conforme lo pactado en el contrato individual. Estos podrán estar divididos en:

- Complementos personales: atendiendo a las condiciones personales del trabajador como por ejemplo el plus de convenio, plus de antigüedad, plus de idiomas, por títulos, etc.
- Complementos por características del puesto de trabajo: atendiendo a las condiciones del puesto de trabajo como por ejemplo el plus de turnicidad, plus de nocturnidad, plus por disponibilidad horaria y por especial dedicación entre otros.

Los complementos salariales en función de las características personales se consideran consolidables, ya que las características que posee cada empleado de forma individual no van a desaparecer aunque éste cambie de puesto de trabajo, mientras que los complementos no consolidables son principalmente los que se obtienen en relación al puesto de trabajo (Benavides Vico, 2009).

Cuantía variable:

La cuantía variable se recibe en función del desempeño a nivel individual y/o a nivel colectivo (de grupo o de empresa) y produce diferencias entre las personas pertenecientes a un mismo grupo o categoría profesional dentro de la organización, de manera que pretende influenciar los comportamientos y desempeños futuros de los empleados.

Esta parte de la retribución genera una mayor sensación de incertidumbre en el trabajador, ya que deberá cumplir con los requerimientos exigidos por la organización para optar a este tipo de compensación. Los empleados que se sienten más cómodos con la percepción de este tipo de retribución serán aquellos que sean más ambiciosos.

Los complementos de cuantía variable son: primas de producción por actividad, comisiones de ventas, incentivos por objetivos, participación en beneficios y ahorros, entre otros.

Podemos resumir lo anteriormente comentado con la ilustración de la retribución directa fija y variable.

Ilustración 2. Componentes de la retribución directa



Fuente. Elaboración propia a partir de De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2014)

1.3.2 La retribución indirecta

Son todas aquellas ventajas o facilidades que el trabajador recibe por el simple hecho de pertenecer a la empresa, con independencia del puesto de trabajo y del rendimiento del mismo.

En este bloque se incluyen los denominados beneficios sociales, que actualmente las empresas los incluyen con más frecuencia en el paquete retributivo que ofrecen a sus trabajadores. Se ofrecen de manera voluntaria por parte de la empresa.

La retribución indirecta está compuesta de recompensas económicas y no económicas que a continuación se detallaran en profundidad.

Recompensas no económicas:

Este tipo de compensación no se puede traducir en dinero, pero en muchas ocasiones reportan un valor superior del que aporta la gratificación económica u otros bienes que tienen valor económico.

El objetivo que se quiere lograr con la retribución no económica es que el empleado se sienta motivado para desarrollar el trabajo y además tenga

sentimiento de pertenencia a la empresa, lo que es beneficioso para las dos partes.

Dentro de esta clasificación se encuentran los beneficios sociales de carácter intangible, es decir, la flexibilidad horaria, horario de verano, posibilidad de elección de vacaciones, así como la posibilidad de teletrabajo, etc.

Recompensas económicas:

Esta forma de compensación podrá ser aportada por parte de la empresa en dinero o en bienes que sean susceptibles de valoración económica.

La retribución económica monetaria es recibida por el trabajador en dinero en metálico entre las que podemos diferenciar entre:

- Beneficios sociales: se proporcionarán en forma de dinero y entre este tipo de beneficios sociales destacan las ayudas económicas para sufragar los gastos universitarios de los descendientes del empleados, gastos médicos, gastos de formación, mejoras en indemnizaciones, etc.
- Otras recompensas: que podrán considerarse como las percepciones extrasalariales³, el reparto de beneficios y otras gratificaciones que reciba el trabajador de carácter no permanente y no premie el desempeño del trabajador o elementos que formen parte de su salario base.

A la compensación en forma de dinero que recibe el trabajador se le añaden las recompensas no monetarias y estas podemos clasificarlas en:

- Protección obligatoria: se refiere a las cotizaciones que el empresario realiza al Sistema de Seguridad Social por cada trabajador que tiene empleado por contingencias comunes, contingencias profesionales, además de cotizar a FOGASA (Fondo de Garantía Salarial), desempleo y formación profesional.

³ Según el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores, las percepciones extrasalariales que tienen como objetivo compensar los gastos que haya sufrido el trabajador como consecuencia de la realización de su actividad laboral.

- Protección voluntaria/beneficios sociales: serán todos aquellos beneficios que sin inferir un ingreso económico directo para el trabajador, permitan ciertas facilidades, oportunidades de ocio o protección en determinadas situaciones de necesidad del trabajador. En este grupo ubicaremos los días de vacaciones adicionales ofrecidos por la empresa, posibilidad de disfrutar de diferentes instalaciones, guardería de empresa, cursos de formación gratuitos para empleados y descuentos en establecimientos por ser miembros de la empresa, entre otros.

Ilustración 3. Componentes de la retribución indirecta



Fuente. Elaboración propia a partir de De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2014)

Los beneficios sociales cada vez toman más importancia dentro del paquete retributivo que ofrecen las empresas, por todo ello cabe precisar sobre este concepto en profundidad. Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2007) atendiendo a la necesidad de satisfacción de los mismos podrán ser de tres tipos:

- Beneficios sociales de carácter asistencial: son aquellas prestaciones que pretenden ayudar al trabajador así como a sus familiares ofreciéndoles una seguridad más allá de la establecida por la ley. Aquí se incluirán los seguros de vida, planes de pensiones, seguros de asistencia sanitaria, indemnizaciones adicionales en caso de accidente de trabajo, enfermedad profesional, o desempleo, etc.
- Beneficios sociales recreativos: son todas aquellas prestaciones que pretenden satisfacer en el trabajador momentos de ocio, descanso,

sentirse valorado por parte de la organización, etc. Las compensaciones más comunes son: entradas para espectáculos, días de descanso adicionales, cestas de navidad, reuniones sociales de los miembros de la empresa y familiares, lo que fomenta el buen clima de trabajo, etc.

- Beneficios sociales complementarios: se incluyen todas aquellas prestaciones que se ofrecen en forma de servicios que son necesarios para el trabajador y que en caso de que no se las proporcione la empresa, sería el propio trabajador quien debería financiárselas, como por ejemplo, comedor de empresa, parking gratuito, ayudas para compras de vivienda y alquiler, cafeterías en el lugar de trabajo, etc.

Ilustración 4. Clasificación de los beneficios sociales



Fuente. Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2007)

BLOQUE II: Política retributiva de SKF

Dedicaremos este bloque a detallar la información general de la empresa estudiada, que la hemos elegido por considerarla pionera en implantar mejoras en su política retributiva en la zona en la que se encuentra. Se analizará en profundidad la política retributiva que se ha implantado haciendo referencia a la retribución directa e indirecta

2.1 Aproximación a la empresa

La empresa multinacional SKF fue creada en el año 1907 por Sven Wingquist, encontrándose su empresa matriz en Gotemburgo (Suecia). El grupo SKF tuvo sus orígenes con la patente de un rodamiento a bolilla. De esta idea surge el nombre de SKF, ya que proviene de la expresión sueca “Svenska Kullagerfabriken”, que en español significa “fábrica de rodamientos de bola”. La incorporación de este nuevo rodamiento en el mercado tuvo una gran notoriedad. Tanto es así que tres años más tarde, en 1910, la empresa contaba con 325 trabajadores y una filial de producción en Reino Unido. Además hacia 1930 ya poseía 12 fábricas distribuidas por todo el mundo y más de 21.000 empleados.

A comienzos del año 1927, la buena gestión empresarial de SKF permitió financiar la producción de los mil primeros vehículos de la empresa Volvo, fabricados en Gotemburgo. Ésta fue creada por dos directivos de la empresa SKF, el director general y el de ventas. Finalmente en 1935 SKF se desprendió de las últimas acciones que poseía.

La empresa trabajó desde un principio con el propósito de diferenciarse de sus competidores directos ofreciendo soluciones de calidad. La empresa creció a pasos agigantados, tanto es así, que en la actualidad el grupo SKF tiene presencia en distintos continentes (América, Asia, África y Europa) formando un total de 108 filiales productivas, 140 oficinas comerciales y una plantilla de 43.000 trabajadores aproximadamente.

Ilustración 5. Presencia de SKF en el mundo



Fuente. Elaboración propia a partir de skf.com

Su actividad productiva actual se centra principalmente en el diseño y fabricación de rodamientos, sistemas de lubricación, productos y sistemas para mantenimiento y productos mecatrónicos, entre otros. El grupo SKF es conocido por ser uno de los mayores fabricantes de rodamientos del mundo ya que puede satisfacer la mayoría de las aplicaciones de movimiento rotativo y lineal en todos los sectores industriales. Destaca principalmente dentro de la industria aeroespacial, sector agrícola, energía eólica, sector automoción, industria naval y metalúrgica, entre otras. El grupo SKF fabrica rodamientos de todo tipo ya sean en miniatura o a gran escala (hasta 7 metros de diámetro).

SKF tiene filiales en todo el mundo. En nuestro país cuenta con SKF española, que se constituyó en el año 1970 mediante la fusión de cuatro empresas (unas en propiedad del Instituto Nacional de Industria del Banco Urquijo y del propio grupo SKF), aunque cabe destacar que desde el año 1985 pertenece en su totalidad al grupo SKF.

En España cuenta con una amplia red de distribución, con puntos de venta en todo el país, con oficinas en Madrid (Alcobendas), Barcelona y Valencia, entre otras. También está ubicada una de sus filiales productivas, concretamente en Tudela (Navarra) que pertenece a la división de automoción, fabricando rodamientos para automóviles.

Los rodamientos que fabrican se diseñan específicamente para cada marca o modelo de automóvil. Entre sus principales clientes se encuentran Ford, Chrysler, Audi, Seat, y Volkswagen entre otros.

El punto fundamental sobre el que se guía la compañía es la capacidad para desarrollar continuamente nuevas tecnologías y utilizarlas en la fabricación de productos que ofrecen ventajas competitivas a sus clientes.

2.1.1 Contexto actual

La estrategia actual del grupo SKF es trabajar para lograr la excelencia. No obstante, para saber hacia dónde va, es necesario saber de dónde parte.

En el pasado reciente, se implantaron Sistemas de Gestión de Calidad estandarizados, con el objeto de adaptar los modelos productivos a los nuevos estándares de gestión, así como a las necesidades y requerimientos de los clientes. Por eso, se transformaron las áreas productivas en canales de producción, esto supuso un nuevo modelo de gestión de las máquinas, así como también de los operarios y del personal que las mantiene, en definitiva, provocó una transformación de todas sus fábricas.

Una vez implementados los Sistemas de Gestión de Calidad, el nuevo reto fue la integración de las personas en la gestión de sus unidades productivas, haciendo que la calidad total forme parte de su día a día (cero defectos).

Alrededor del año 2015 la política a seguir por la organización consistió en crear centros de trabajo seguros y limpios. Todo ello con el objetivo de hacer una organización empresarial más competitiva, segura y sostenible en el tiempo.

2.1.2 Elementos clave de la excelencia en SKF

La finalidad del grupo SKF es lograr la excelencia empresarial, consiguiendo la satisfacción del cliente, teniendo en consideración a los proveedores, accionistas, trabajadores y el medio ambiente.

Para lograr esta excelencia, desde la filial de España, todo el equipo se ha propuesto trabajar sin defectos, esto es, reduciendo las ineficiencias del proceso

productivo, obteniendo el producto final en los tiempos marcados, con los recursos designados para ello, trabajando en entornos de trabajo seguros y bajo estrictos estándares de calidad.

Una de las metodologías de trabajo que utiliza esta filial es la implantación del sistema Six-Sigma que consiste en la prevención y resolución de problemas así como la mejora de los procesos a través de una forma de trabajo estructurada y disciplinada desde el punto de vista empresarial que le permite además identificar proyectos clave que le conduzcan a la excelencia empresarial.

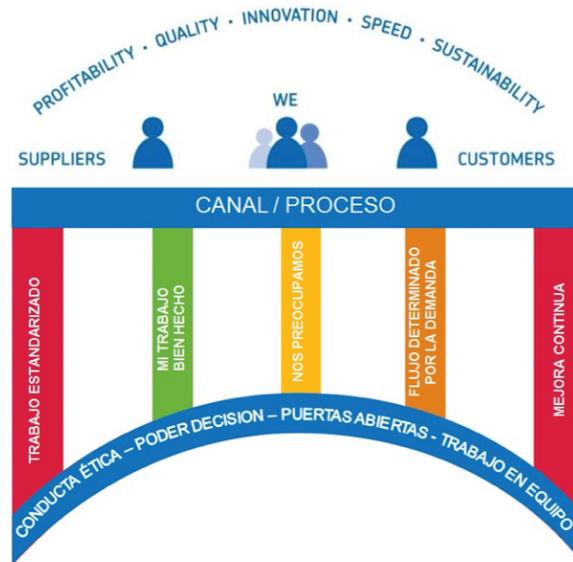
En consecuencia, la excelencia está basada en cinco pilares fundamentales: “trabajo estandarizado”, “mi trabajo bien hecho”, “nos preocupamos y nos implicamos”, “flujo determinado por la demanda” y “mejora continua”.

En relación al tercer pilar “nos preocupamos, nos implicamos”, SKF se preocupa tanto de las personas que directa o indirectamente forman parte del grupo, como del medio que les rodea. SKF está continuamente estudiando y desarrollando nuevos métodos de trabajo para ofrecer a sus trabajadores, lugares de trabajo seguros y ergonómicos para que puedan realizar sus labores de forma óptima y eficiente, además de un buen sistema retributivo para que todos ellos tengan la suficiente motivación a la hora realizar su trabajo.

En una multinacional como ésta, es el factor humano el que genera valor, por eso la seguridad de todos ellos es una prioridad y una meta en la forma de pensar y actuar de la organización. De aquí que el objetivo “cero accidentes”, sea una meta clave, real y alcanzable y toda la organización debe enfocarse para lograrlo.

El proceso de formación, aprendizaje, desarrollo profesional y planes de carrera que SKF ofrece a sus empleados es otra forma de preocuparse por las personas y por el futuro de las mismas. Actualmente con la implantación de la industria 4.0, está incorporando cambios en sus procesos productivos, por lo que es necesario formar a los empleados para que se adapten a la nueva situación.

Ilustración 6. El puente de la Excelencia



Fuente. Bussiness Excellence por SKF

Los valores sobre los que se guía la compañía están estrechamente ligados con la preocupación por las personas. Se diferencian cuatro valores que son: alta ética, empoderamiento, apertura y trabajo en equipo. Todos ellos representan la identidad de las personas que forman SKF. En ellos se fundamentan todas las acciones llevadas a cabo por la empresa, ya sean negociaciones o la forma de interactuar con las diferentes personas que integran la empresa.

En primer lugar cuando se habla de *alta ética* se refiere, a que SKF se compromete a llevar a cabo sus actuaciones empresariales con responsabilidad, respetando al medio ambiente y reconociendo los derechos individuales de todas las personas, creando ambientes laborales en los que los empleados puedan trabajar con integridad personal y profesional. Cabe mencionar que SKF trabaja con empresas que cumplan con la ética empresarial que este grupo exige.

En segundo lugar, haciendo referencia al *empoderamiento*, SKF considera que el crecimiento individual favorece al crecimiento de la organización. Por ello esta empresa apoya y ofrece las herramientas necesarias para que su personal adquiera habilidades, competencias y responsabilidades, haciéndoles sacar su máximo potencial. Podemos deducir que las personas y el conocimiento son los activos más importantes para SKF.

En tercer lugar, *la apertura* para SKF significa que todas aquellas personas que trabajan en la organización, deben sentirse libres para expresar sus ideas, opiniones y sentimientos, las cuales serán tomadas en consideración. Intercambiar información y conocimiento con personas tanto internas, como externas a la organización se ha convertido para el grupo en uno de sus puntos fuertes, ya que es de vital importancia para crear productos y soluciones que satisfagan las necesidades de todos sus clientes.

Y por último, el *trabajo en equipo* fomenta la participación y el compromiso. Esta forma de trabajo permite desarrollar ideas innovadoras, combinando puntos de vista de personas con diferentes funciones, experiencia y formación, creando soluciones creativas y colaborativas.

2.2 Análisis de los componentes de la retribución en SKF

En este bloque se va a proceder a analizar la política retributiva implantada en la filial productiva de SKF en Tudela (Navarra), la cual pertenece a la división de automoción. Al estar situada en Navarra se rige por el Convenio Colectivo del Sector Industrias Siderometalúrgicas de Navarra; Convenio registrado el 8 de enero de 2019. La política retributiva que se sigue en esta filial ha mejorado bajo las directrices del Convenio de esta empresa firmado en el año 2017 y vigente en la actualidad.

Tal y como hemos comentado en el bloque primero, la mayoría de las grandes empresas en nuestro país optan por una estrategia retributiva basada en la compensación total. Por consiguiente, a continuación se va a dar explicación de forma detallada de cada uno de los componentes que forman parte de la retribución total, en la filial objeto de estudio.

2.2.1 Análisis de la retribución directa

Retribución fija

El salario base que perciben los trabajadores de SKF viene recogido en la tabla que se adjunta en el Anexo I. Esta retribución se divide en catorce pagas, doce de ellas pagaderas el último día laborable de cada mes y las dos restantes el día 15 de julio y el 15 de diciembre.

Se han fijado una serie de revisiones salariales en cuanto a la partida de salario base, que deberán ser aplicadas en las tablas de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Los complementos salariales de carácter fijo que se establecen por Convenio son:

- Plus relevos de mañana y tarde: tendrán derecho a la percepción de este plus todos aquellos operarios de producción que trabajen a turnos de mañana (de 6h a 14h) y tarde (de 14h a 22h), por una cantidad de 3,83 euros/día.
- Plus por trabajos nocturnos: se considera trabajo nocturno el comprendido en el tercer turno efectuado de 22h a 6h, con un valor de 35,09 euros/día.
- Plus domingos y festivos: se considerará trabajo festivo aquel que se realice en sábado, domingo o festivo nacional, autonómico o local, así como las fiestas internas y los puentes. El trabajador percibirá cada uno de esos días la cantidad de 90,65 euros/día.
- Plus cambio de relevo para cambistas: tendrán derecho a la percepción de este plus los encargados en realizar los cambios de tipo en los canales productivos y quedará fijado en la cantidad de 15,70 euros/día.
- Plus por encargado: le corresponderá al encargado que esté como mando único de la producción de la fábrica en noches y fin de semana, cobrará un plus de 47,07 euros/día y 102,70 euros/día respectivamente

Todos estos complementos tendrán carácter no consolidable ya que son percibidos en relación al puesto de trabajo.

Con respecto al plus de antigüedad, se tendrá a efectos del mismo la fecha de firma del primer contrato con SKF Española. Se computará por cuatrienios y para el año 2017 está fijado en 761,32⁴ por cuatrienio. Esta cantidad se dividirá en 14

⁴ El valor de cada cuatrienio será el resultado de aplicar el incremento fijado en el año sobre la antigüedad del año anterior.

pagas. A su vez tendrá carácter consolidable ya que es percibido según las características personales de cada empleado.

A modo de resumen se refleja en la siguiente ilustración todo explicado anteriormente.

Ilustración 7. Complementos salariales de cuantía fija

CONCEPTO	CIRCUNSTANCIA	CUANTIA (FIJA/VARIABLE)	CARÁCTER	INDIVIDUAL/GRUPAL
Complemento por características del puesto de trabajo	Relevos de mañana y tarde	Fija: 3,83 €/día	No consolidable	Individual
	Trabajos nocturnos	Fija: 35,09 €/día	No consolidable	Individual
	Domigos y festivos	Fija: 90,65 €/día laborable	No consolidable	Individual
	Cambio de relevo para cambistas	Fija: 15,70€/día	No consolidable	Individual
	Plus encargado	Fija: 47,07 €/noche por fin de semana 102,70€/día	No consolidable	Individual
Complementos personales	Antigüedad	Fija	Consolidable	Individual

Fuente. Elaboración propia a partir de Convenio Colectivo SKF Tudela

Retribución variable

Los empleados de SKF se benefician de incentivos por la reducción de reclamaciones de clientes, lo que genera para la empresa un ahorro de los costes de controles de calidad.

El colectivo de trabajadores que se benefician de este tipo de retribución variable son los operarios de producción de los canales productivos que logren cumplir con los requisitos marcados por la organización.

El objetivo marcado por la filial productiva situada en Tudela es de “cero reclamaciones” pero también se incentiva a los trabajadores que consigan tener cinco o menos reclamaciones de clientes. En concreto se les premia de manera especial abonando las cantidades recogidas en la siguiente tabla:

Ilustración 8. Complementos salariales de cuantía fija

NÚMERO DE RECLAMACIÓN	EUROS/PERSONA
5	33
4	66
3	99
2	132
1	165
0	198

Fuente. Elaboración propia a partir de Convenio Colectivo SKF Tudela

El pago de estas cantidades se hará de forma trimestral y se considerará no consolidable. En el caso de cumplir con el objetivo de “cero reclamaciones” durante dos trimestres consecutivos, la cantidad fijada será de 800 euros.

La suma de la retribución directa constará del resultado de la cuantía fija, que será acordado entre la dirección y el comité de empresa, más el porcentaje de cuantía variable, que será revisado durante todos los años de vigencia del Convenio.

En relación a la consolidación salarial, el porcentaje de cuantía variable se establecerá en función de la productividad que se haya alcanzado en el año anterior, con un incremento máximo del 0,8% (Ver anexo II). Estos incrementos se le abonará al trabajador en una paga extra.

Ilustración 9. Consolidación salarial. Complementos salariales de cuantía variable por productividad

AÑO	FIJO	VARIABLE	TOTAL
2017	1,6%	Productividad 2017	1,6% + variable
2018	Acordado	Productividad 2018	Fijo + variable
2019	Acordado	Productividad 2019	Fijo + variable
2020	Acordado	Productividad 2020	Fijo + variable

Fuente. Convenio Colectivo SKF Tudela

Para comprender mejor los complementos salariales de cuantía variable que tiene implantados esta empresa se ha realizado una tabla donde se recogen todos ellos.

Ilustración 10. Complementos salariales de cuantía variable

CONCEPTO	CIRCUNSTANCIA	CUANTIA (FIJA/VARIABLE)	CARÁCTER	INDIVIDUAL/GRUPAL
Sistema de reparto de ahorros	Reducción de las reclamaciones de clientes y costes de calidad	Variable	No consolidable	Grupal
Consolidación salarial: Complemento por productividad	Incremento por productividad	Variable (máximo un 0,8%)	No consolidable	Grupal

Fuente. Elaboración propia a partir de Convenio Colectivo SKF Tudela

2.2.2 Análisis de la retribución indirecta: beneficios sociales

Recompensas no económicas

En relación a las recompensas no económicas que ofrece SKF Tudela a sus trabajadores, se engloban todos aquellos beneficios sociales intangibles como:

- Horario intensivo de Lunes a Jueves, realizando durante estos días ocho horas y media de jornada de trabajo (de 8h a 17:15h). De esta manera los empleados de oficinas el viernes realizan una jornada laboral de 8h a 14h.
- Flexibilidad horaria para empleados “de oficinas” cuando el computo de horas realizadas en el mes sean las exigidas. También tienen la posibilidad de teletrabajar en ciertos momentos, siempre y cuando sea compatible con el desarrollo de sus obligaciones laborales.
- Las vacaciones en SKF Tudela pueden disfrutarse eligiendo su periodo vacacional del 7 de junio al 30 de septiembre.

En la tabla posterior están recogidos los beneficios sociales no económicos que posee esta empresa.

Ilustración 11. Beneficios sociales no económicos

BENEFICIOS SOCIALES
NO ECONÓMICOS
Horario intensivo de Lunes a Jueves y el Viernes de 8 a 2
Flexibilidad horaria al personal de oficinas
Posibilidad de elección de vacaciones y disfrute de días de asuntos propios

Fuente. Elaboración propia

Recompensas económicas

Dentro de este grupo, nos centraremos en analizar los beneficios sociales de carácter monetario y no monetario y el tipo de necesidad que satisfacen, es decir, si se tratan de beneficios sociales de carácter asistencial, recreativos o complementarios.

- Beneficios sociales de carácter asistencial

El complemento que ofrece la compañía en relación con la *prestación de la Seguridad Social por baja por enfermedad* se fijará en función del número de bajas que tenga el trabajador durante los últimos doce meses (véase ilustración 9).

Ilustración 12. Complementos salariales de cuantía variable

BAJAS	COMPLEMENTO SKF
1. ^a	100%
2. ^a	100%
3. ^a	90%
4. ^a	85%
5. ^a	80%
6 y siguientes	75%

Fuente. Convenio Colectivo SKF Tudela

SKF durante los años 2020 y 2021 ha tenido que realizar un Expediente de Regulación de Empleo Temporal (ERTE), dadas las circunstancias por las que

estaba atravesando el mercado de los microchips, (componente necesario en la fabricación de rodamientos para vehículos). Por ello SKF ampliaba la *prestación por desempleo* durante los periodos de ERTE hasta alcanzar el 90% en 2020 del salario y en 2021 del 82%.

Esta empresa también ofrece una *ayuda para empleados que tienen hijos con una discapacidad igual o superior al 33%* por una cuantía de 300 euros mensuales.

En el caso de fallecimiento de un trabajador, la empresa *suplementará la pensión que la Seguridad Social conceda a los familiares dependientes del mismo*, hasta la cantidad correspondiente al salario base al mes en que se produjera el hecho causante.

SKF *realiza aportaciones a cada trabajador a un plan de pensiones*, con el fin de tener una renta adicional tras su jubilación y de esa manera mantener el mismo nivel de vida.

Los trabajadores también tendrán derecho a percibir *anticipos*. Se podrán por las cuantías devengadas en el mes en cuestión así como lo devengado en la paga extra, ampliable por la dirección de la fábrica si el trabajador lo solicita.

En relación de los beneficios sociales asistenciales de carácter no monetario encontramos unas ventajas asociadas al *tiempo libre adicional* que concede SKF a sus trabajadores *de forma remunerada*. Entre ellos se encuentran:

- Los empleados que trabajen a turnos les corresponde 2 días más de permiso retribuido siempre que realicen 25 días laborales en su turno. Por otro lado, existe el derecho a 1 día adicional de permiso, siempre y cuando, realicen 32 festivos y 40 noches, así como también en el caso de no cumplir con el requisito anterior pero trabajen más de 8 festivos.
- Por contraer matrimonio se tiene derecho a 19 días de disfrute (se mejora en un día por el Convenio Colectivo de empresa con respecto al Convenio Sectorial Siderometalúrgico de Navarra).

- En caso de defunción del cónyuge e hijos, se mejora con 3 días más lo establecido por ley, pudiendo disfrutar en total de 10 días desde el fallecimiento.
- Derecho a las horas que le sean oportunas para asistir al sepelio de un primo carnal.
- Por enfermedad grave del cónyuge e hijos, lo mejora en 1 día, pudiendo disfrutar de 3 días.
- Derecho a ausentarse del trabajo durante 1 día por matrimonio de primos carnales.
- En el caso de traslado del domicilio también se mejora en 1 día pudiendo disfrutar en su totalidad de 2 días.
- En caso de bautizo o comunión de hijos los trabajadores tienen derecho a 1 día natural.

En cuanto al tiempo libre no remunerado, los trabajadores de SKF Española podrán disponer de hasta 3 meses del 100% de la jornada por asuntos propios. Pero también tendrán derecho a reducirse la jornada en un 50% por este mismo motivo, siempre que se cumplan con los requisitos establecidos en dicho convenio.

Los trabajadores también tendrán derecho a una reducción de jornada cuando por razones de guarda legal tengan a su cuidado directo a algún menor hasta doce años o a un discapacitado físico o psíquico que no desempeñe otra actividad retribuida.

Por otro lado esta filial, cuenta con un Servicio Médico disponible de 8 de la mañana a 10 de la noche al que todos los trabajadores pueden acudir para ser asistidos o realizar cualquier tipo de consulta.

Ilustración 13. Beneficios sociales asistenciales

BENEFICIOS SOCIALES	
ASISTENCIALES	
MONETARIOS	
Complemento a la prestación de la Seguridad Social por baja por enfermedad	
Complemento a la prestación por desempleo durante los periodos de ERTE	
Ayuda de 300 euros mensuales en el caso de tener hijos con discapacidad	
Suplemento de pensiones en caso de fallecimiento de trabajador	
Aportaciones de la empresa a un plan de pensiones	
Anticipos por las cuantías devengadas en el mes o en la paga extra	
NO MONETARIO	
2 días adicionales de permiso retribuido para los empleados que trabajen a turnos	
1 día a adicional de permiso retribuido en el caso de trabajar días festivos	
1 día adicional en el caso de matrimonio del trabajador	
3 días adicionales ante el fallecimiento del cónyuge o hijos	
Horas correspondientes a asistir al sepelio de un primo carnal	
Mejora en 1 día por enfermedad grave del cónyuge e hijos	
Por matrimonio de primos carnales 1 día de disfrute	
En el caso de traslado de domicilio 1 día adicional	
Bautizo, comunión de hijos le corresponde 1 día natural	
Tiempo libre no remunerado por asuntos propios durante 3 meses del 100% de la jornada, o 50%.	
Reducción de la jornada por razones de guarda legal, cuidado directo de un menor hasta de doce años o un discapacitado físico o psíquico	
Servicio médico en la planta de 8 de la mañana a 10 de la noche	

Fuente. Elaboración propia a partir de Convenio Colectivo SKF Tudela

- Beneficios sociales recreativos

Los beneficios sociales recreativos que ofrece SKF son diversos, entre los que se encuentra el *disfrute del club deportivo de SKF* para todos los trabajadores y sus hijos con una tarifa simbólica anual de 15 euros.

Por otro lado, podemos destacar las diferentes *actividades de ocio* que se realizan para el disfrute de los trabajadores y sus familias. Entre las actividades más significativas encontramos: el día de la acampada, el día del niño, día del medio ambiente, festival de navidad, talleres de decoración navideña para dar a

la fábrica un aire navideño. Todo ello se realiza en las instalaciones de la planta así como del club deportivo perteneciente a SKF.

Ilustración 14. Beneficios sociales recreativos

BENEFICIOS SOCIALES
RECREATIVOS
NO MONETARIO
Disfrute del club deportivo de SKF para trabajadores y familiares
Actividades de ocio: acampada, día del niño, día del medio ambiente, festival de navidad, talleres, etc.

Fuente. Elaboración propia

- Beneficios sociales complementarios

Los beneficios sociales que engloban a este grupo los diferenciaremos entre monetarios y no monetarios.

Dentro de las beneficios monetarios podemos destacar *ayudas para estudios universitarios o de formación profesional de grado superior, de hijos de trabajadores*. El importe a percibir por cursar estudios de formación profesional asciende a 600 euros por curso e hijo siempre que no pueda ser cursado en Tudela y se encuentre a un radio de 40 kilómetros de la planta productiva de SKF. En el caso de estudios universitarios, la cuantía por hijo y año será lo indicado en la imagen posterior.

Ilustración 15. Cuantía de las ayudas para estudios universitarios

CURSO	EUROS
2017- 2018	1.265
2018- 2019	1.300
2019- 2020	1.340
2020- 2021	1.380

Fuente. Convenio Colectivo SKF Tudela

SKF también cuenta con un *Fondo para créditos*. Los créditos podrán ser concedidos por la compañía hasta un máximo de 6.000 euros. El interés del

mismo se establecerá con el interés marcado por el Banco de España en los Presupuestos Generales del Estado cada año.

En relación a los beneficios sociales complementarios de carácter no monetario, podemos destacar los enumerados a continuación.

SKF ofrece *Servicio de Comedor* para los empleados, los cuales cuentan con unos vales de comida financiados casi en su totalidad por la empresa y que el coste para el trabajador es una cantidad simbólica de aproximadamente 0,31 euros por día.

Dispone también de *parking privado para los empleados* que acudan al centro de trabajo con vehículo, y para los que no dispongan de él, *servicio de autobús* para facilitar el traslado al lugar de trabajo a precios reducidos.

Por el simple hecho de ser trabajador de esta empresa cuentan con un *15% de descuento en la tienda* de electrónica del mercado de accesorios de vehículos de SKF, así como 5 euros de descuento por cada compra de 50 euros en tiendas de Juguetos. Podrán disfrutar de estos descuentos en la campaña de navidad únicamente.

Ilustración 16. Beneficios sociales complementarios

BENEFICIOS SOCIALES	
COMPLEMENTARIOS	
MONETARIOS	
Ayudas para estudios universitarios y formación profesional de grado superior de hijos de trabajadores	
Fondos de créditos de hasta 6.000 euros	
NO MONETARIOS	
Servicio de comedor de empresa financiado en parte por la empresa	
Parking privado	
Descuentos en diferentes establecimientos como Juguetos y tienda de electrónica del mercado de accesorios de vehículos de SKF durante la campaña navideña	
Disfrute del flexi plan (retribución flexible) de determinados servicios como guardería, formación, idiomas, etc. Que generan beneficios fiscales	

Fuente. Elaboración propia

Por último, todos los trabajadores con contrato fijo podrán acceder a la modalidad de retribución flexible en las condiciones y normas establecidas por la empresa y de aquellos servicios que formen parte de la cartera del plan de retribución flexible de la compañía como es el servicio de guardería, de formación, de idiomas y seguros de salud entre otros, que suponen ciertos beneficios fiscales.

BLOQUE III: Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo ha sido analizar en profundidad la política retributiva que lleva a cabo SKF Española en su filial productiva de Tudela. Para ello ha sido necesario realizar un análisis sobre diferentes conceptos relacionados con el tema.

En primer lugar se han revisado conceptos sobre retribución que posteriormente se han utilizado para el caso objeto de estudio, la política retributiva de SKF.

Por otro lado, en el segundo bloque, se ha realizado una aproximación a la empresa, sobre la historia de la misma y los elementos clave sobre los que se guía para conseguir la excelencia empresarial y convertirse en una organización más competitiva, segura y sostenible en el tiempo.

SKF Tudela destaca en la zona en la que se encuentra por el modelo de gestión empresarial que lleva a cabo. Para esta organización es el factor humano el que genera valor por lo que se tiene en todo momento presente el cuidado de sus empleados en todas las fases de su proceso productivo, así como en los valores sobre los que se guía la compañía.

SKF opta por una estrategia de recompensas basada en la retribución total. De manera que busca recompensas que sean óptimas para sus empleados y del mismo modo se cumpla con las fases de atracción, retención y fidelización de los empleados. A través de su sistema de retribución esta empresa es capaz de contar con profesionales que compartan su visión, misión y valores.

La filosofía de esta empresa es ofrecer a todos los trabajadores una retribución complementaria a las recompensas económicas, que tal y como hemos venido mencionando a lo largo de este trabajo engloba a lo que se conoce como retribución emocional. De esta forma SKF fomenta el sentimiento de pertenencia en la organización, de la misma manera que favorece al trabajo en equipo. Esto genera también un buen ambiente de trabajo y permite a los empleados aumentar su motivación.

Por otra parte, tal y como hemos podido comprobar tras la realización de este trabajo fin de grado, SKF ofrece una gran cantidad de beneficios sociales que ayudan al empleado a sentirse realizado y valorado por la organización.

El paquete retributivo que ofrece esta empresa es muy atractivo y esta es una de las formas de demostrar por parte de SKF, que todos y cada una de las personas que forman parte de esta organización son de vital importancia para aumentar el valor añadido y la calidad los productos y soluciones que ofrece.

Con todo ello, se espera haber cumplido con el objetivo principal propuesto y de esta manera dar visibilidad a la importancia de implementar una buena política retributiva en las empresas. Ofrecer unas buenas condiciones de trabajo así como un buen paquete retributivo a los empleados, solo trae beneficios positivos para la organización. Por todo esto, se da por concluido este Trabajo Fin de Grado.

BLOQUE IV: Bibliografía

- Alexandra, F. (s.f.). *Recursos humanos. Compensación y beneficios*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- Benavides Vico, A. (2009). *Guía Práctica de nóminas y seguros sociales. Cómo resolver las dudas e incidencias más habituales*. Valladolid: Lex Nova.
- Blog Yunbit. (17 de noviembre de 2017). *Gestión empresarial*. Obtenido de Retribución, motivación y rendimiento I: <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2017/11/17/retribucion-motivacion-rendimiento/>
- BON. (2017). Convenio Colectivo Autonómico para la Industrial Siderometalurgica de la Comunidad Foral de Navarra. Navarra, España. Obtenido de BON.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Méjico: McGrawHill.
- De la Calle Duran, M. C., & Ortiz de Urbina, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanod*. Madrid: Pearson Educación.
- Delgado Piña, M. I. (2006). *Gestión de Recursos Humanos. Del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Educación.
- Diccionario panhispánico . (s.f.). *Retribución en especie*. Obtenido de Diccionario panhispánico : <https://dpej.rae.es/lema/retribucion-en-especie>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: MCGraw-Hill.
- EAE Business School. (20 de diciembre de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de Principales sistemas de retribución: características y beneficios: <https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion-caracteristicas-y-beneficios/>

El País . (2 de abril de 2005). *Retribuciones, algo más que una cuestión monetaria*. Obtenido de El País economía: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/04/02/economia/1112687166_850215.html

F.Oliver. (Octubre de 2021). Camino hacia la excelencia en SKF. (E.Serrano, Entrevistador)

Gomez-Mejia, L., & Sanchez Marin, G. (2006). *La retribución y los resultados de la organización investigación y práctica empresarial*. Madrid: Pearson Educación.

L.Rodriguez. (Diciembre de 2021). Política retributiva en SKF y sus beneficios sociales. (E.Serrano, Entrevistador)

Real Decreto Legislativo 2/2015, d. 2. (2015). *BOE*. Obtenido de BOE : <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf>

skf. (s.f.). *Centros de SKF*. Obtenido de SKF: <https://www.skf.com/es/support/skf-locations>

SKF. (s.f.). *Cronología de la historia*. Obtenido de SKF: <https://www.skf.com/es/organisation/about-skf/history-timeline>

SKF Española. (2017). Convenio Colectivo SKF Española, S.A. Fábrica de Tudela. Tudela , Navarra, España.

SKF. (s.f.). *SKF Española*. Obtenido de SKF: <https://www.skf.com/es/organisation/skf-espanola>

SKF. (s.f.). *Visión, misión, impulsores y valores*. Obtenido de SKF: <https://www.skf.com/cl/organisation/acerca-de-skf-chilena/vision-mission-drivers-values>

BLOQUE V: Anexos

ANEXO I: Tabla salarial retribución mínima por nivel⁵

NIVEL / CATEGORÍA	2017
	Salario*
4	26.981,22
5	27.925,56
6	28.330,29
7	29.004,81
8	29.679,33
9	30.623,68
10	31.298,17
11	32.242,56
12	32.917,09
A1	29.679,33
A2	30.758,58
A3	31.837,84
MC1	31.837,84
MC2 (Nuevo 124%)	33.456,71
B1	31.837,84
ALMACENERO POLIVALENTE	31.837,84
B2	32.917,09
B3	33.996,34
N1	33.996,34
N2	35.075,57
C	35.075,57
LABORATORIO Y TÉCNICO EN SISTEMAS DE CALIDAD	35.075,57
ALMACENERO	30.218,97
OFICIAL 2.º ADMINISTRATIVO	30.218,97
TÉCNICO ORGANIZACIÓN 2.º	30.488,80
DELINEANTE 2.º	31.568,02
CONDUCTOR MECÁNICO	32.242,56
OFICIAL 1.º ADMINISTRATIVO	32.647,27
TÉCNICO ORGANIZACIÓN 1.º ADMINISTRATIVO	32.647,27
TÉCNICO ORGANIZACIÓN 1.º PROGRAMACIÓN	33.726,52
DELINEANTE 1.º	33.726,52
TÉCNICO ORGANIZACIÓN 1.º ANALISTA	36.964,24
DELINEANTE PROYECTISTA	36.964,24
MANDO A	40.471,81
MANDO B	43.169,94

Fuente. Convenio Colectivo SKF Tudela

⁵El dato que aparece reflejado corresponde con el de 2017 porque el Convenio de Empresa está fechado en ese mismo año. El salario recoge el importe anual mínimo por categoría.

ANEXO II: Descripción de niveles

NIVEL/CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	Personal de oficinas
A1, A2, A3	Operarios de producción
B1, B2, B3	Personal preparador en los canales de producción
MC1 y MC2	Monitor de calidad nivel 1 y 2
N1y N2	Mantenimiento mecánico y eléctrico

Fuente. Elaboración propia a partir de Convenio Colectivo SKF Tudela

ANEXO III: Porcentaje variable productividad

PRODUCTIVIDAD	COEFICIENTE	INCREMENTO SALARIAL
0,00%	0,730542	0,00%
0,10%	0,731272	0,04%
0,20%	0,732003	0,08%
0,30%	0,732733	0,12%
0,40%	0,733464	0,16%
0,50%	0,734194	0,20%
0,60%	0,734925	0,24%
0,70%	0,735655	0,28%
0,80%	0,736386	0,32%
0,90%	0,737117	0,36%
1,00%	0,737847	0,40%
1,10%	0,738578	0,44%
1,20%	0,739308	0,48%
1,30%	0,740039	0,52%
1,40%	0,740769	0,56%
1,50%	0,741500	0,60%
1,60%	0,742230	0,64%
1,70%	0,742961	0,68%
1,80%	0,743691	0,72%
1,90%	0,744422	0,76%
2,00%	0,745152	0,80%

PRODUCTIVIDAD	COEFICIENTE	INCREMENTO SALARIAL
3,50%	0,756111	0,85%
3,60%	0,756841	0,90%
3,70%	0,757572	0,95%
3,80%	0,758302	1,00%
3,90%	0,759033	1,05%
4,00%	0,759763	1,10%
4,10%	0,760494	1,15%
4,20%	0,761224	1,20%
4,30%	0,761955	1,25%
4,40%	0,762685	1,30%
4,50%	0,763416	1,35%
5,50%	0,770721	1,40%
5,60%	0,771452	1,45%
5,70%	0,772183	1,50%
5,80%	0,772913	1,55%
5,90%	0,773644	1,60%
6,00%	0,774374	1,65%
6,10%	0,775105	1,70%

Fuente. Convenio Colectivo SKF Tudela