



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias del Trabajo

**LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN
EN ESPAÑA: LA INSERCIÓN DE UN
SISTEMA DE CRIPTODIVISAS
COMO FORMA PARCIAL DE PAGO
AL TRABAJADOR**



FACULTAD DE
CIENCIAS DEL TRABAJO

Presentado por:

Daniel Santiago Lugo Vargas

Tutelado por:

María Rodríguez

Palencia, xx de mayo de 2022

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| Competencias..... | 7 |
| LA RETRIBUCIÓN | 8 |
| Concepto..... | 8 |
| Retribución no es lo mismo que salario | 8 |
| Perspectivas para el análisis de la retribución | 10 |
| TEORÍAS SOBRE LOS ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN | 13 |
| LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN Y CÓMO APLICARLOS..... | 21 |
| LA INTRODUCCIÓN DE LAS CRIPTODIVISAS COMO FORMA PARCIAL DE PAGO | 26 |
| Nociones básicas sobre las criptodivisas..... | 26 |
| Hipótesis de la práctica de implantación | 29 |
| Ejemplo para la comprensión de este sistema retributivo..... | 34 |
| Empresas internacionalizadas que operan con criptomonedas | 37 |
| ANEXO: ENCUESTA SOBRE LA INCLUSIÓN DE LAS CRIPTODIVISAS EN EL MERCADO LABORAL..... | 40 |
| BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA | 46 |

Dedicatoria

Dedicado a mis padres, por apoyarme en todo momento y brindarme todo lo necesario para superarme a mí mismo día tras día, a mi hermano Alejandro, a mi abuela Luz y a mi pareja Eva, porque sin su cariño y apoyo no sería la persona que soy hoy en día, y a mi gran familia, por ser tan completa y maravillosa.

También quiero agradecer a mi tutora del TFG, María Rodríguez, por confiar en mí para la realización de este complejo trabajo.

INTRODUCCIÓN

El cambio que la globalización ha ejercido sobre el mundo que conocemos ha sido exagerado, tanto que la mayoría de la sociedad no está preparada para adaptarse a las transformaciones que el sistema político, económico y social va imponiendo día tras día.

Centrándonos en las transformaciones económicas a nivel global, observamos la gran cantidad de diferencias entre sociedades que, en cuanto a poder adquisitivo, se van haciendo cada vez más notorias. Estas disparidades se dan por muchas razones como la conflictividad sociocultural, la desigualdad de género, la imposibilidad del acceso a la toma de decisiones, la falta de formación y el analfabetismo, entre otras muchas.

Pero este trabajo, vamos a enfocarlo desde las teorías sobre la percepción de los esquemas de retribución, pasando por el análisis de los tipos que existen actualmente, así como métodos para optimizar la gestión de los mismos, hasta la incorporación de nuevas formas retributivas en nuestro sistema, como puede ser la inserción de un sistema de criptodivisas como forma parcial de pago.

También veremos de forma documentada cómo poco a poco las empresas van expandiendo su capital al área de las criptodivisas. Este tema, al ser un nuevo área monetario tan complicado de entender para personas que nunca han interactuado con ello, será tratado con delicadeza en este trabajo, de forma que pueda comprenderse de la forma más simple posible, así como todos sus conceptos asociados.

Como autor de este trabajo, soy consciente de la dificultad de comprensión de este tema, por sus conceptos e interpretaciones, así como su aplicación a las políticas de retribución, porque al final nos pueden surgir preguntas como, ¿quién sería capaz de dejar en manos de un mercado tan volátil parte de su sueldo?, o ¿por qué he de fiarme de una criptodivisa si puede tanto subir como bajar?.

Son preguntas obvias que cualquier persona puede hacerse, pero como en todas las cosas, de lo que unos cuestionan otros se benefician; y no es por defender los

objetivos y ventajas de las criptodivisas, porque no siempre van a ser las cosas de color rosa.

Como bien he nombrado anteriormente, es un mercado volátil, mayoritariamente imprevisible, en donde el valor de las mismas criptodivisas va a oscilar de forma que los inversores pueden tanto ganar como perder parte de su dinero invertido.

Además, no son independientes entre sí, si no que la gran mayoría, dependen las unas de las otras, por lo que, si unas suben, otras con fines opuestos van a descender su valor. Y sí, cada criptodivisa tiene un fin propio, único y mayoritariamente independiente. Pero dentro de todo esto, siempre hay algo positivo que, de forma regulada y mediante una buena gestión, aplicada al mundo laboral puede dar buenos frutos a las empresas y trabajadores, y es este el fin de mi trabajo, aportar algo positivo de esta rama al mundo laboral, de forma bien explicada y teorizando escenarios próximos.

Abstract

The change that globalization has exerted on the world we know has been excessive, so much so that the majority of society is not prepared to adapt to the transformations that the political, economic and social system imposes day by day.

Focusing on economic transformations at a global level, we observe the large number of differences between societies that, in terms of purchasing power, are becoming more and more noticeable. These disparities occur for many reasons such as socio-cultural conflict, gender inequality, lack of access to decision-making, lack of education and illiteracy, among many others.

We are going to approach this work from the theories on the perception of compensation schemes, through the analysis of the types that currently exist, as well as methods to optimize their management, to the incorporation of new forms of compensation in our system, such as the insertion of a cryptocurrency system as a partial form of payment.

Also, we will see by a documented way how companies are expanding their capital to the area of cryptocurrencies little by little. This topic, being a new monetary area so

complicated to understand for people who have never interacted with it, will be treated delicately in this work, so that it can be understood in the simplest possible way, as well as all its associated concepts.

As the author of this work, I am aware of the difficulty of understanding this subject, due to its concepts and interpretations, as well as its application to remuneration policies, because in the end questions may arise such as, who would be capable of leaving of such a volatile market part of his salary? Or why should I trust a cryptocurrency if it can go up as well as down?

These are obvious questions that anyone can ask themselves, but as in all things, what some question others benefit from; And it is not to defend the objectives and advantages of cryptocurrencies, because things are not always going to be rosy.

As I have mentioned before, it is a volatile market, mostly unpredictable, where the value of the same cryptocurrencies will oscillate in such a way that investors can both win and lose part of their invested money.

In addition, they are not independent of each other, but the vast majority depend on each other, so if some go up, others with opposite ends will decrease in value. And yes, each cryptocurrency has its own purpose, unique and mostly independent. But within all this, there is always something positive that, in a regulated way and through good management, applied to the world of work can bear good fruit for companies and workers, and this is the purpose of my work, to contribute something positive to this branch to the world of work, in a well-explained way and theorizing upcoming stages.

Palabras clave

Retribución, salario, criptodivisa, esquemas de retribución, trabajador y monedero.

Key Words

Remuneration, salary, cryptocurrency, compensation schemes, worker and wallet.

Competencias

Durante el desarrollo del proyecto, se han empleado y desarrollado ciertas competencias que serán enumeradas en la siguiente tabla:

| |
|--|
| COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG) |
| INSTRUMENTALES |
| CG.1. Capacidad de análisis y síntesis |
| CG.2. Capacidad de organización y planificación |
| CG.3. Comunicación oral y escrita en la lengua nativa |
| CG.4. Conocimiento de la lengua extranjera |
| CG.5. Conocimientos de informáticas relativos al ámbito de estudio |
| CG.6. Capacidad de gestión de la información |
| CG.8. Toma de decisiones |
| PERSONALES |
| CG.11. Trabajo en un contexto internacional |
| CG.14. Razonamiento crítico |
| CG.15. Compromiso ético |
| SISTEMÁTICAS |
| CG.16. Aprendizaje autónomo |
| CG.17. Adaptación a nuevas situaciones |
| CG.18. Creatividad |
| CG.20. Iniciativa y espíritu emprendedor |
| CG.21. Motivación por la calidad |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE) |
| DISCIPLINARES |
| CE.4. Dirección y Gestión de Recursos Humanos |
| CE.10. Economía y Mercado de Trabajo |
| PROFESIONALES |
| CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas |
| CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y toma de decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva) |
| ACADÉMICAS |
| CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales |
| CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica |
| CE.36. Capacidad para comprender la relación entre los procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales. |

LA RETRIBUCIÓN

Concepto

Entendemos por *retribución* toda aquella compensación, económica o no, que un trabajador recibe como fruto de su productividad.

Chiavenato (2007), clarifica el concepto de retribución como: ‘la recompensa que un individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización’; y **Gary Dessler** (2009) conceptualiza la remuneración como: ‘toda forma de retribución destinada a los trabajadores derivada de su empleo’; por lo que ambos conceptos son sinónimos.

En toda relación contractual, en el ámbito laboral, se establece un vínculo entre la empresa u organismo y el trabajador, en donde este último se compromete a realizar ciertas tareas que le van a resultar productivas a la empresa y, a cambio, esta le compensará con una retribución, que previamente habría sido pactada.

Dicho en otras palabras, se intercambia tiempo y dedicación por una serie de beneficios con los cuales el trabajador ha de estar de acuerdo, de forma que cubran las necesidades de este, pudiendo no ser precisamente monetarios.

Retribución no es lo mismo que salario

La palabra salario proviene del latín *salarium* y hace referencia a la compensación que se hacía en épocas antiguas, por trabajo o intercambios mercantiles, aceptando la sal como medio de pago. Esto se debe a que, en aquellas épocas, tal condimento era un bien muy preciado por la gente, pues servía tanto para condimentar los alimentos como para conservarlos, además de muchas otras utilidades.

En la actualidad, la principal forma de pago es el dinero y, por tanto, el bien más preciado para el día a día. El dinero es un gran componente del salario, se constituye por el salario base, los complementos salariales, las horas extraordinarias, las pagas extraordinarias y demás pluses que puedan adjuntarse a la nómina del empleado de manera económica.

Existe otro componente del salario, el cual puede concederse en especie, como un coche de empresa, bonos de descuento, vales de comida, primas de seguros...etc.

En definitiva, el salario es una contraprestación económica derivada del esfuerzo y disponibilidad que el trabajador aporta al empresario. Podemos decir que la esencia del salario es fungible, mientras que esta característica no tiene porqué darse de forma necesaria en la retribución, pues esta se compone de tres dimensiones que le dan sentido:

- Dimensión económica: son los componentes económicos que se le aplican al trabajador y dan lugar a su capacidad adquisitiva. El ejemplo más claro es el propio salario, ya que, al ser la principal fuente de ingresos del trabajador, va a determinar su poder adquisitivo. De esta percepción salarial podremos analizar si emana complacencia del propio trabajador o, en caso contrario, se encuentra a disgusto por la insuficiencia remunerativa.
- Dimensión psicológica: este enfoque da sentido al valor personal que da el trabajador a su puesto de trabajo. Va directamente relacionado con la llamada 'retribución emocional', en donde se miden variables como la conciliación de la vida profesional con la personal, las condiciones del puesto de trabajo y la repercusión de estas sobre el trabajador.
- Dimensión sociológica: parte del *status* del trabajador dentro de la organización. Un trabajador cómodo con su puesto de trabajo, con su posición jerárquica y con el clima laboral va a ser más productivo y, por tanto, atractivo para la empresa. Además, si esta dimensión se da de forma óptima, el trabajador podría llegar incluso a prescindir de necesidades secundarias de las otras dos dimensiones.

En definitiva, podemos asociar al salario como un componente más de la retribución, sin embargo, ni mucho menos podemos equiparar ambos conceptos, ya que la magnitud de la retribución va mucho más allá que un mero matiz económico como producto del trabajo.

Hay que entender que la retribución es un concepto bastante amplio, el cual conlleva un complejo análisis a la hora de su estructuración y posterior mantenimiento por parte del Departamento de Recursos Humanos, de ahí que sea tan importante la buena gestión del mismo.

Es por ello por lo que hay que tener en cuenta los distintos enfoques a la hora de su análisis, para así poder responder preguntas como: ¿cómo hay que estructurar la retribución? ¿el salario realmente satisface las necesidades del trabajador? ¿sale rentable abrirse a nuevos métodos retributivos?

Perspectivas para el análisis de la retribución

A la hora de analizar la retribución podemos hacerlo desde el punto empresarial, es decir, desde la perspectiva de quien remunera al trabajador por las tareas productivas, o desde el punto colaborador, desde quien recibe tal compensación.

Es fundamental tener en cuenta el punto desde el cual se va a realizar el análisis de la retribución, pues en el mundo laboral, como en la mayoría de las cosas en la vida, cada cual tiene sus propios intereses.

La retribución es un elemento clave en el funcionamiento de las empresas, pues son los trabajadores el motor de las mismas, y para ello han de estar bien motivados con la finalidad de que su productividad sea eficiente.

Sin embargo, planificar y estructurar los sistemas de retribución puede resultar todo un reto para una empresa. Este proceso debe lograr garantizar que los diversos procesos de la organización estén relacionados y vinculados entre sí, consiguiendo así un buen rendimiento y logrando que todos sean beneficiados.

Jeffrey Pfeffer, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, se ha pasado años estudiando métodos y recomendaciones para evitar el desgaste

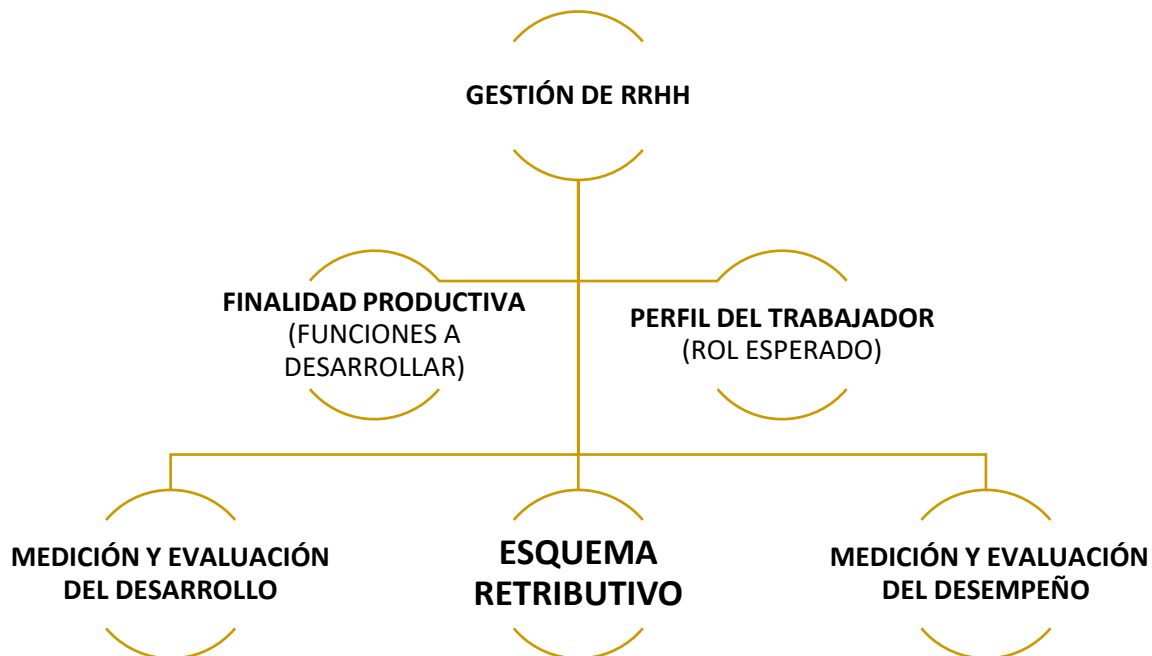
profesional en el trabajo y combatir aspectos negativos como el estrés profesional, la sobrecarga de trabajo e incluso la ansiedad. El autor, en su publicación *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Harvard Business School Press, 1998), establece una serie de recomendaciones a los Departamentos de Recursos Humanos, encargados de estructurar los sistemas de retribución, con el fin de optimizar la gestión de pagos y crear mejores condiciones laborales, y son:

- Determinar el grado de importancia de las retribuciones como parte del sistema de gestión empresarial.
- Establecer cuánto pagar en cada puesto de trabajo, es decir, establecer los niveles retributivos.
- Clarificar cómo se va a llevar a cabo la administración de la retribución, por ejemplo, si se va a hacer considerándose sobre una base individual o sobre una grupal o colectiva.

Otra de las finalidades de estas tres grandes recomendaciones que nos ofrece el autor es poder ofrecer una compensación justa y, por tanto, atractiva para el mercado laboral, que se adecúe directamente con la función del desempeño y el desarrollo de las personas dentro de una misma organización.

Por otra parte, al interponer ciertas directrices de gestión en el sistema retributivo hace que se generen, a su vez, una serie de indicadores de desempeño y desarrollo, reales y tangibles, que son de gran provecho para conocer el funcionamiento real de la empresa y tomar decisiones directivas con mayor precisión.

Los factores por considerar a la hora de diseñar la estructura de la retribución, a gran escala, serán:



La estructuración del sistema retributivo de una empresa no es una tarea sencilla. Además, hay que priorizar la aplicación de estas variables a la plantilla en general, pues la existencia de disparidades retributivas puede generar conflictos internos, y ya no solo en puestos del mismo nivel organizacional, si no también, en distintos.

Una mala gestión de las retribuciones no solo va a afectar negativamente a la productividad si no también al clima laboral.

Antes de empezar el análisis enfocado a cómo poder estructurar un sistema de retribución en una empresa hay que echar la vista a atrás y destacar los enfoques más importantes sobre las formas de retribución a nivel histórico.

TEORÍAS SOBRE LOS ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN

En este punto, veremos los distintos enfoques que se da a la retribución y nos daremos cuenta de que es un concepto analizable y necesariamente revisable.

Como hemos visto anteriormente, la retribución se compone de distintas dimensiones que la hacen justa y atractiva. Pero ¿es suficiente con ser sólo eso para que el trabajador se sienta bien? La respuesta es sí, pero lógicamente hay que entrar más a fondo en cada una de las dimensiones.

A continuación, presentaré distintas teorías sobre el comportamiento humano en los esquemas de retribución.

- **Teorías de las necesidades y la motivación del trabajador**, compuesta y desarrollada por distintos autores como **Maslow, McClelland, Alderfer y Herzberg**. Estos autores, en general, connotan como principal fuente de satisfacción laboral al alcance de objetivos dentro de la empresa, como puede ser el alcance de objetivos de ventas de un Departamento comercial.

Otros como **Arnolds y Boshoff** (2002,715) relacionan directamente a la remuneración por el trabajo realizado con la mejora del desempeño del trabajo. **Horwitz y Ahmed** (2003,33) en sus investigaciones dedujeron que la retribución es una parte fundamental para el desarrollo de las empresas, pues esta tiene la capacidad de hacer más atractivo el mismo puesto de trabajo, logra motivar al personal y, además, consigue retenerlo.

Ahora bien, ¿cómo motivar al personal dentro del área de trabajo?

El empleo de métodos que aporten al trabajador responsabilidad, libertad de trabajo, flexibilidad práctica y autorreconocimiento van a promover tanto el buen ambiente, como la motivación y el desempeño del trabajo.

- **Teoría de las expectativas**, desarrollado por **Vrom** (1964), en donde se relaciona la motivación del trabajador con las expectativas de recompensa si este mismo realiza una mejora en el desempeño de su trabajo. El autor crea una especie de fórmula que quedaría tal que así:

$$M = (D_t \times R)^V$$

*Fórmula de creación propia sacada en base a la Teoría de las expectativas retributivas de Vrom.

Siendo las variables a tener en cuenta:

M: Motivación del trabajador

D_t: Desempeño del trabajo

R: Recompensa

V: Valor percibido por el trabajador

Como podemos observar en la fórmula, la motivación es el resultado directo del producto entre el desempeño del trabajo y la recompensa obtenida por ello. A su vez, este resultado se verá alterado por el valor personal percibido. Esta última variable es decisiva, pues es completamente distinta en todos los seres humanos. Cada persona da un valor distinto y significativo a la retribución en función de las expectativas personales por su desempeño laboral.

- **Teoría del refuerzo**, está basada en los estudios de **Skinner**, y es una de las bases para el estudio psicológico de la conducta humana. El autor nos transmite que la mejor forma de comprender el comportamiento humano es mediante la observación de las causas de acción y sus consecuencias, es decir, observando el llamado *condicionamiento operante*.

Esta teoría puede ser aplicada al día a día de un ser humano, pero también puede ser aplicada al trabajo, de modo que se tienen en cuenta factores operantes del entorno laboral, como la calidad del trabajo, el ambiente laboral,

la técnica productiva, el esfuerzo requerido y, entre otros, el desempeño del trabajador.

Cada factor operante tiene un instrumento reforzador que, al modo de ver del trabajador y teniendo en cuenta el valor personal que le va a dar, va a conseguir aumentar la motivación del mismo trabajador sobre el puesto de trabajo y, por tanto, un arraigo al puesto de forma temporal. Se puede aportar como ejemplo básico el aumento de salario como medida de refuerzo ante el esfuerzo requerido del trabajador.

No obstante, la continuación de este estudio por parte de **Luthans y Stajkovic** (1999,53) nos explica por qué el refuerzo no debe basarse solamente en una estructuración monetaria.

Esto tiene que ver con el valor personal que cada trabajador pueda dar a los instrumentos reforzadores de cada factor, como puede ser el reconocimiento en la empresa, un aumento en la libertad de acción en la tareas productivas (mayor independencia) o una reestructuración del proceso productivo para reducir la carga de trabajo.

Los autores aconsejan a las empresas que sigan promoviendo y desarrollando los métodos de reforzamiento, ya que existe una tendencia hacia la complejidad laboral en donde van apareciendo cada vez más factores condicionantes a la conducta humana en el trabajo.

Un ejemplo claro es el factor estrés, muy sonado en nuestro tiempo y, a su vez, difícil de tratar, pues depende mucho de la persona y, por lo general, no se responde por igual a los distintos instrumentos de refuerzo que ayudan a combatirlo.

- **Las Teorías de la equidad y de la justicia**, creada por **Adams** y desarrollada por **Bloom** (2004). Esta teoría afirma que las personas siempre están comparando sus competencias y aptitudes con los demás, así como también los resultados (ingresos, promociones y recompensas).

Las comparaciones que hace el ser humano en el trabajo se producen como consecuencia del sentido de equidad y justicia propio de la naturaleza humana, pues a nadie le complace, por ejemplo, tener un salario inferior a un compañero/a cuando se realizan las mismas tareas y se tiene, jerárquicamente, el mismo puesto de trabajo. Es decir, el ser humano pide por naturaleza equidad y justicia en su trabajo.

Sanchez Marín (1999,35) dicta a la teoría de la equidad y de la justicia como una teoría fundamental a la hora de desarrollar los sistemas retributivos. **Bloom** recalca la importancia de los Recursos Humanos, ya que van a desarrollar el sistema retributivo y esta ha de adaptarse correctamente a los valores y virtudes que desempeñan tanto el trabajador como la propia empresa.

Dentro de este teoría, distintos autores realizan sus aportaciones en cuanto al estudio y desarrollo de los pagos retributivos de la empresa:

- McDonald** (2000,179) hace especial hincapié en la importancia que tienen los directivos, con ayuda del equipo de Recursos Humanos, a la hora de establecer de forma clara los principios corporativos y las bases éticas para el desarrollo y cumplimiento de objetivos.
- Kent Romanoff, Ken Boehm y Edward Benson** en su artículo *Pay Equity: Internal and External Considerations* (1986) destacan la equidad como principio fundamental en cuanto a la forma de pagos y que esta puede analizarse desde dos perspectivas, interna y externa.

Si se analiza internamente se pueden medir los factores y recursos empleados para poder pagar a los trabajadores, así como, el nivel de satisfacción salarial interno. No obstante, si se analiza externamente se pueden analizar aspectos del mercado como las necesidades de mano de obra del mercado, el grado de satisfacción salarial entre empresas competidoras y si la propia compañía refleja buena imagen en la sociedad o no.

- iii. **Pastor** (2000,135) añade a esta teoría que la base principal de su mismo análisis se basa en las comparaciones sobre el salario que los empleados hacen con sus mismos compañeros. De esa comparación, sacan una serie de reflexiones que inciden positivamente o no en el mismo trabajador, en su círculo de interacción social y en el desempeño del trabajo.

- iv. **Terpstra y Honoree**, en su artículo *The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe*, como el título bien dice, nos explican la importancia de las cuatro principales formas de equidad a la hora de realizar el pago a los trabajadores, y son:
 - a. Procedimental
 - b. Individual
 - c. Interna
 - d. Externa

El procedimiento con el que se llevan a cabo los pagos es un referente de la equidad, esto debe a que la estructura, gestión de tiempos y trámite, es decir, todo el procedimiento, tiene que ir acorde a lo establecido por la ley o, en caso de mejora, a lo pactado por el

empresario y el trabajador. En este último aspecto, entra el papel de la equidad individual.

La política de retribución ha de adaptarse correctamente a lo pactado entre las partes y a lo que legítimamente le corresponde al empleado por formación, experiencia, habilidades...etc.

Por último, se tienen en cuenta, como forma de equidad, los factores de equidad interna y externa, en donde, como hemos dicho previamente, la estructura salarial tiene que ajustarse a los principios de equidad interna (dentro de la empresa, dependiendo del puesto, responsabilidades y categoría profesional) y externa (competitividad laboral entre empresas del sector).

- v. **Keaveny e Inderrieden** en su estudio *Gender differences in pay satisfaction and pay expectations* explican que el tipo de género afecta de forma directa en el grado de satisfacción salarial y las expectativas correspondientes. Para ello, realizaron una investigación a 716 personas (de ambos géneros) con el fin de determinar las tendencias y expectativas de ambos géneros.

Llegaron a la conclusión, gracias a las muestras, que las mujeres tienen una expectativas menores en cuanto al salario, por lo general, con respecto a los hombres, pero, sin embargo, dan más importancia a las carreras profesionales. De este estudio deducen los autores que las mujeres genéricamente tienen un mayor grado de satisfacción salarial que los hombres.

- **La teoría de las metas**, teniendo a **Locke** como autor principal, iniciada en la década de los '60, postula que el establecimiento metas y objetivos es el propulsor principal del esfuerzo y de la motivación, además actúan como guía en los actos y comportamiento de los trabajadores.

Según Edwin Locke la autoeficacia es la percepción sobre la capacidad de poder hacer algo que tienen las personas sobre uno mismo. Esto deriva en que cuanto mayor sea la autoeficacia, mayor confianza tendrá la persona en sus habilidades para poder desempeñar la tarea y, por tanto, el objetivo. De hecho, se produce una retroalimentación del proceso, pues se puede llegar a medir tanto la conducta, como el desempeño y el cumplimiento de objetivos.

Ahora, ¿cómo podemos añadir esto en la gestión de los recursos humanos?

Para una mayor motivación a la hora de conseguir objetivos, se introduce el 'incentivo', y este va a ser todo valor añadido en concepto de retribución variable que se sumará a su base salarial por el cumplimiento de ciertas metas y objetivos internos.

El autor **Johnson** (1998,468) conecta el alcance de metas con la bonificación por el logro de las mismas. De esta manera, se consigue medir tanto el grado de satisfacción por logros como el grado de motivación de los trabajadores involucrados en el proceso, ya sea de forma colectiva o individual.

La principal característica a tener en cuenta dentro de esta teoría es la retroalimentación que se produce entre las bonificaciones por objetivos y el cumplimiento y alcance de los mismos, con el fin de averiguar si se están aplicando los patrones más eficientes a la hora de gestionar los pagos.

Con todas estas teorías, podemos darnos cuenta de que el análisis de la retribución depende del comportamiento de las personas sobre el mismo y que para gestionar de forma correcta los esquemas de retribución primero hemos de analizar el entorno, no sólo el económico, sino también el social, cultural y familiar.

Además, el estudio que se realiza de forma genérica a los trabajadores, en cuanto a satisfacción y preferencias, hay que saber adaptarlo, en cierto modo, a cada caso en particular, es decir, a cada trabajador.

Dos empleados que desempeñan las mismas funciones dentro de una organización, teniendo la misma categoría profesional, no tienen por qué tener el mismo grado de satisfacción con su salario, pues uno perfectamente puede estar contento con lo que gana por su desempeño mientras que la otra persona preferiría estar cobrando algo menos y tener más tiempo para poder estar con su familia, por ejemplo. No sólo se queda como un dilema entre el salario y el ocio, sino que va mucho más a fondo el tema en sí.

Aspectos como la política y la ética van a ser determinantes para el análisis de los esquemas de retribución, porque en teorías como la de la equidad y la justicia, establecen patrones de comportamiento estándares para el trabajo y su desarrollo. Incluso el nivel de vida de la familia establecerá un grado de satisfacción psicológico en donde si las necesidades básicas son satisfechas se producirá una mejora del rendimiento laboral debido al bienestar físico y mental de la persona.

En definitiva, factores intrínsecos y extrínsecos al trabajador van a influir en la motivación y el grado de satisfacción del mismo en el trabajo, y es por ello que hay que realizar un análisis profundo de todos los conceptos anteriores para poder desarrollar el esquema retributivo más eficiente posible.

LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN Y CÓMO APLICARLOS

Las empresas están obligadas por Ley a pagar a sus empleados un salario que se ajuste a su perfil profesional, independientemente del género (RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres), eso quiere decir que su retribución se fijará en base a la formación del empleado. Factores como la experiencia profesional, las competencias y habilidades serán objeto determinable para valorar un incremento retributivo de los mismos trabajadores dentro de su estructura salarial.

Para comprender la retribución vamos a comenzar por explicar sus componentes, y son:

- **Parte extrínseca:** en cierto modo es la parte monetaria de la retribución, la cual puede percibirse de forma:
 1. **Directa:** como pueden ser la renta fija, los complementos y la renta variable.
 2. **Indirecta:** salario en especie/flexible, en donde se pueden beneficiar los trabajadores de servicios como coches, gastos de guardería, tickets restaurante, becas... etc., y de programas de protección como seguros contra accidentes, planes de pensiones, seguros médicos...

- **Parte intrínseca:** en este apartado se van a considerar como parte retributiva a todos aquellos aspectos positivos, no monetarios, que afecten de forma directa al trabajador y que le generen un bienestar y una satisfacción derivada del desempeño de su trabajo, como pueden ser un ascenso, un reconocimiento por el alcance de objetivos o por innovación, una renovación de contrato que le genere seguridad y estabilidad laboral...etc. Podemos decir que son beneficios que van a hacer sentir bien a la persona como integrante de esa organización y que derivan directamente de la gestión de los recursos humanos.

Mediante los apartados anteriores podemos ver que la retribución puede ser monetaria o no, pero ¿cómo gestionamos la política de las retribuciones?

De forma previa a la gestión de las políticas retributivas debemos tener en cuenta una serie de factores que van a determinar la aplicación aproximada de las mismas, y estos son:

- **La categoría profesional:** indica el grupo profesional al que pertenece un trabajador atendiendo a las funciones o puesto que desempeña y siguiendo los criterios enmarcados en el respectivo convenio colectivo.
- **Remuneración máxima y mínima:** establecida por la empresa y limitada tanto por los convenios como por la oferta y la demanda de trabajo de ese puesto, así como por la respectiva competencia de la misma en el mercado.
- **La importancia de la empresa sobre la composición de la retribución:** dependiendo de la actividad y sector de la empresa le va a interesar económicamente optar por una composición más compensada hacia los incentivos o menos. Un ejemplo es el sector del telemarketing, en donde la fijación de objetivos es fundamental y, por tanto, optan por una composición de la retribución orientada a los incentivos. De esta forma, compondrán los salarios, teniendo en cuenta los dos factores anteriores, con un salario base mínimo y con abundantes incentivos por venta conseguida.
- **Posición en el mercado:** los actos de la empresa y la forma en la que va a gestionar su política de retribución van a determinar su *status* dentro del mercado laboral. Cada empresa tiene la libertad de mejorar las condiciones laborales y, por tanto, las retribuciones, pero eso siempre va a depender de su posición deseada y de su eficiencia productivo-económica.

- **La justicia retributiva:** como hemos visto en una de las teorías, uno de los principios generales de la retribución es el de la equidad, no obstante, esta debe darse en tres ámbitos: interno, externo e individual. La empresa, para lograr hacerse más atractiva en el mercado laboral, deberá retribuir atendiendo al puesto (nivel interno) y deberá ajustar sus salarios a la competencia. Esto hará que ajusten la política retributiva dentro de unas bandas salariales, atendiendo a cada puesto de trabajo.

Básicamente, a la hora establecer una política retributiva adecuada al momento se deben tener en cuenta los factores condicionantes internos y externos, además de seguir los tres principios para su desarrollo: **atraer, retener y motivar**.

Para cada factor determinante del salario existe siempre una incidencia, a la cual se le asigna un método resolutorio junto a su correspondiente finalidad.

| FACTOR | INCIDENCIA | MÉTODO RESOLUTIVO | FINALIDAD |
|------------------------------|---|---|---|
| EMPRESA | ESTRATEGIA Y SITUACIÓN FINANCIERA | PLAN ESTRATÉGICO | CRECIMIENTO ORGANIZATIVO |
| MERCADO | RETRIBUCIONES EXTERNAS | INVESTIGACIÓN DEL MERCADO RETRIBUTIVO | CONTROL DE LA COMPETITIVIDAD |
| PUESTO DE TRABAJO | VALOR DEL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN | VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO | CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO DE EQUIDAD INTERNA |
| TRABAJADOR | COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | EQUIDAD INDIVIDUAL Y MOTIVACIÓN |

En cuanto a los métodos resolutivos de cada incidencia, cabe destacar una breve explicación de cada uno de ellos:

- **Plan Estratégico:** son directrices generales de la empresa en las que se determinan sobre todo costes y presupuestos asumibles para la situación de la empresa en el momento y de cara al futuro, a parte de la gestión futura de la productividad, proveedores, marketing...

La eficiencia de estas acciones y objetivos van a desembocar en un mayor crecimiento organizativo y en la mejora de los beneficios de la empresa.

- **Investigación salarial:** se trata de una búsqueda comparativa de los salarios brutos de las empresas del mismo sector, actividad, tamaño o entorno local, con el fin de gestionar una mejor política retributiva que combata la competitividad salarial de la empresa y fomente la equidad externa. Suelen emplearse mayoritariamente cuestionarios para la investigación de los mismos, pero también se emplean visitas a empresas, reuniones con especialistas, ayudas por parte de asociaciones del ámbito o sector... En este apartado se establecen los máximos y los mínimos retributivos en la empresa.

- **Valoración de puestos de trabajo:** es un procedimiento de investigación del puesto de trabajo basado en la asociación de valores al mismo, con los cuales conseguimos averiguar el impacto positivo que este puesto ejerce sobre el organigrama de la empresa. La finalidad de este método es fomentar la equidad interna y retener a los trabajadores.

El sistema de puntos para la valoración de los puestos es uno de los métodos más usados en este apartado. Cabe destacar que, para la diferenciación de niveles profesionales, con el fin de establecer un correcto sistema de clasificación y, por tanto, las bandas salariales para cada puesto, se emplea la ponderación y valoración de funciones.

- **Evaluación del desempeño:** análisis personal que mide el funcionamiento del trabajador, teniendo en cuenta factores como las competencias laborales, la productividad, la adaptabilidad cultural la personalidad en el trabajo y la visión sobre la organización.

Se utiliza para fomentar la equidad individual y conseguir implantar métodos motivación como pueden ser los incentivos por producción en un fábrica, y es este método resolutivo el que más vamos a asociar al siguiente apartado, relacionado con el novedoso área de las criptodivisas.

La correcta gestión e implantación de la política retributiva de una empresa va a determinar mayoritariamente el desarrollo organizacional y económico de la misma, pues esta no puede permitirse establecer unos sueldos por encima de sus posibilidades ni tampoco puede permitirse retribuir de forma poco atractiva a los trabajadores, ya que esto generará desarraigo y rechazo al puesto.

Lógicamente esto va a ser un gran reto por parte de la administración de la empresa y, sobre todo, de los RRHH. No obstante, siempre cabe margen de mejora, o al menos ampliación de las posibilidades, cuando de cobrar se trate, de forma que consiga, a mayores del salario base, un mayor atractivo en el mercado laboral.

La introducción de las criptodivisas es un tema que trataremos en el siguiente apartado, sin embargo, hay que dejar clara una cosa real a día de hoy:

El trabajador, por naturaleza y de forma genérica, va a optar siempre por un medio de pago fungible y no volátil. Abrirse a campos desconocidos, cuando de cobrar se trata, no es de correspondencia para las personas que son ignorantes del tema. Sin embargo, el desconocimiento de este área no significa que no pueda ser una opción eficiente, y más cuando se trata de posibles beneficios.

LA INTRODUCCIÓN DE LAS CRIPTODIVISAS COMO FORMA PARCIAL DE PAGO

Como hemos visto anteriormente, las empresas pueden retribuir a sus empleados, a mayores de su salario base, con un mix retributivo flexible, en donde se puedan añadir conceptos extra como dietas, gastos por traslado, complementos por productividad... pero ¿qué pensarías si te dijera que hay empresas, en otros países, en donde los empleados reciben una parte mínima de su retribución en criptodivisas?

Nociones básicas sobre las criptodivisas

Exacto, a día de hoy convivimos con un sistema económico fiduciario muy amplio, en donde se pueden generar ingresos pasivos de muchas formas, y una de ellas es la inversión en criptodivisas, pero:

¿Qué son?

Las criptodivisas, también llamadas criptomonedas, son activos digitales que utilizan tecnología criptográfica para protegerse y que de esta manera cada unidad de divisa tenga un valor propio y único, haciendo así que cada persona o entidad que adquiera la misma poseerá los códigos criptográficos de validación y verificación de la misma. Mediante esta tecnología de autoprotección, el usuario poseedor de la misma se asegura la posesión y autenticidad de cada unidad, ya que un sistema compuesto por diferentes algoritmos la encripta con tal fin.

Las criptodivisas no están reguladas de forma legal en todos los países, pero poco a poco, debido a su gran influencia en la economía legal, se está desarrollando este tema.

¿Cómo se crean?

Antes de continuar con la explicación debemos dejar claro que existen dos procesos totalmente diferentes a la hora de generar una criptodivisa.

Por un lado, está la **creación** de una criptomoneda, en donde se dan una serie de procesos estructurales que definen los *nodos* (características funcionales como la finalidad de la criptodivisa, el nivel de privacidad de los permisos y la ubicación de almacenamiento de datos), la arquitectura empleada (plataforma *blockchain*), interfaz, servidores FTP (transferencia de archivos de forma segura) y, entre otros, su legalización. Exacto, cada criptodivisa tiene un propósito, una finalidad que la hace atractiva para su compraventa.

Por otro lado, está la **minería** de criptomonedas. Este es un proceso complejo, pero fácil de entender. Se trata de una validación de las transacciones, realizadas por los usuarios de una determinada red, en donde se van agrupando en bloques que, a su vez, se adhieren a la cadena de bloques de la *blockchain* empleada por esa criptodivisa.

Cabe destacar varios puntos para entender mejor cómo funciona tanto la creación como la minería de las criptodivisas:

- Una *blockchain* es básicamente una cadena de bloques. Como lo describe Don & Alex Tapscott en su libro *Blockchain Revolution*, se trata de un libro de contabilidad digital en donde se registran no solamente todas las transacciones financieras, si no también todo lo que tiene valor. Por tanto, la tecnología *blockchain* permite registrar, almacenar y proteger información digital de cualquier tipo, sin la necesidad de un tercero, debido a su descentralización (validación de los datos por todos los ordenadores conectados a la red). Esto lo convierte en una red segura.

- La minería de criptodivisas se realiza mediante la potencia de las GPU y programas informáticos. Actualmente el componente más eficiente para la minería son las tarjetas gráficas, es por ello que casi todos los mineros realizan grandes inversiones en estas para así, después de haber conseguido minar, llevarse una proporción o comisión del valor de esa criptodivisa. Un ejemplo actual es que cada minero de Bitcoin se lleva una comisión de 6,25 BTC por cada bloque completado.
- La criptodivisa puede tener un número finito de unidades para ser minadas de forma total o temporal (por ejemplo, como es el caso de Ethereum, 18 M al año como máximo). Si el activo es infinito su valor tiende a ser bajo, mientras que, si lo limitamos, al menos en el tiempo, se va a incrementar su valor en el mercado. Esto se debe a que el precio lo va a determinar la oferta y la demanda de la misma, es decir, la confianza de las personas en ella, y si ponemos en circulación activos infinitos no va a tener atractivo para los inversores.

¿Cuánto vale cada criptodivisa?

Como hemos mencionado anteriormente, el precio se determina en base a la oferta y la demanda de la misma. Cada criptodivisa, atendiendo a sus características, funciones y finalidad, va a tener un valor distinto y para informar de su valor en el mercado web existen multitud de calculadoras en la red que informas de ello a tiempo real. Estas calculadoras nos detallan en vivo las subidas y bajadas de valor de la misma, reflejando así información relevante a la hora de determinar su compraventa.

Es importante saber cuándo y cómo operar, ya que la fluctuación del precio de la criptodivisa va a ser decisiva en cuestión de beneficios para el usuario que quiera adquirir o vender. Para ello, existen compañías que ofrecen servicios de *trading* para gestionar mejor este mercado y que así, bajo su uso responsable, se puedan generar beneficios.

¿Cómo se usan las criptodivisas?

Para la gestión se emplea el uso de programas que actúan como ‘monederos digitales’, de forma que, mediante la certificación y validación criptográfica, se asocian estos activos al usuario correspondiente. Estos monederos virtuales son conocidos *wallet* y tienen la función almacenar las claves privadas y gestionar las transacciones de estos activos virtuales, permitiendo así la consulta de saldo real y la ejecución de operaciones con criptodivisas. Existen, a día de hoy, muchas *wallet* muy conocidas como *Coinbase*, *Metamask*, *Exodus*, *Trust Wallet*, *Trezor*...

Existe una gran variedad de *wallets* y elegir cuál usar es algo que siempre va a quedar en manos del usuario, atendiendo a la facilidad de uso de la plataforma de la misma. La mayoría de las *wallet* ofrecen tarjetas para que los usuarios puedan pagar en determinados sitios con criptodivisas, lugares en donde esté aceptado este tipo de pago, que cada vez son más los locales y comercios que disponen de este medio.

En definitiva, a día de hoy se necesitan de estos mecanismos de gestión virtual con el fin de aprovechar al máximo las ventajas que nos ofrecen estos activos, consiguiendo así una eficiencia en su uso y un almacenamiento seguro de las claves de posesión criptográfica.

Hipótesis de la práctica de implantación

Una vez vistos los puntos generales sobre las criptodivisas, intentaremos aplicar en este trabajo la posibilidad de introducir un sistema de criptodivisas como forma parcial de pago al trabajador.

Para ello, de forma primaria vamos a establecer una serie de patrones como pilares previos a esta hipotética introducción en nuestro sistema de retribuciones:

PROTOCOLO DE IMPLANTACIÓN

- ✚ La aplicación de este sistema será siempre de forma voluntaria y por decisión del propio trabajador.
- ✚ La gestión de esta área se hará siempre bajo el principio de buena fe y con la finalidad de generar beneficios e ingresos pasivos tanto para la empresa como para los trabajadores que quieran involucrarse.
- ✚ Se establecerá un programa de formación e información por parte de la empresa, empleando medios internos y externos, como asesorías de blockchain, para la concienciación de la economía virtual y criptodivisas en este caso, con el fin de facilitar la comprensión, gestión y desarrollo de este apartado retributivo.
- ✚ Se concederá permiso de uso a una única cartera (*wallet*) genérica para todos los usuarios de la empresa que quieran disponer de este servicio retributivo, con el fin de unificar la gestión y no desvariar así en las nociones de uso de la misma por el empleo de otras carteras ya que podría generar confusión en las formas de uso y gestión de las criptodivisas.
- ✚ La empresa u organización decidirá por consenso la criptomoneda o criptomonedas sobre las que pretenderá operar, de forma que se centralizarán las órdenes de pago y gestión sobre una misma o una serie de criptomonedas preestablecidas como principales activos de inversión.
- ✚ Se establecerán límites de riesgo con la finalidad de no poner en peligro las inversiones derivadas de los trabajadores y empresarios. Si la fluctuación del valor de la criptomoneda con la que se opere tiende al descenso, automáticamente la empresa, mediante su límite de riesgo preestablecido,

ejecutará un plan de actuación en consecuencia, con el fin de asegurar un mínimo de ganancias o, al menos, la recuperación monetaria del valor inicial retributivo de esa parte de la inversión al trabajador.

- ✚ Se proporcionará asesoramiento financiero a los trabajadores, en cuanto a la toma de decisiones sobre sus inversiones, y libertad para decidir cuándo y cómo establecer límites sobre sus activos virtuales.

- ✚ La empresa dará garantía en los procesos de declaración de los respectivos beneficios obtenidos por este medio, de forma que expedirá un informe mensual (*Informe Declarativo sobre las Transacciones Criptográficas - IDTC*) en donde se reflejen las transacciones realizadas, los beneficios obtenidos (por cada uno de los usuarios y de la empresa) y las cantidades correspondientes a declarar por cada uno de los usuarios y trabajadores que hayan conseguido ingresos pasivos derivados de la fluctuación positiva de las criptomonedas de su respectiva cartera (*wallet*). Toda este control legal se hará bajo las directrices del marco normativo de las criptodivisas dadas en el momento, como es la obligatoriedad de informar la cuantía de beneficios obtenidos por estas transacciones en la declaración de la renta (casilla 720, Declaración de Bienes Extranjeros)

- ✚ El consumo de las criptodivisas en la *wallet* podrá hacerse mediante el uso de criptotarjetas especiales o, al cambio y con su respectiva venta, en euros.

- ✚ La privacidad de toda gestión realizada en este sistema de retribución quedará limitada y protegida bajo la Ley Orgánica de Protección de Datos, de modo que tanto los trabajadores como la empresa no podrán derivar información sobre él mismo, sobre sus compañeros o sobre la empresa en cuanto a las transacciones y gestiones realizadas.

PROTOCOLO DE DESARROLLO

- ✚ La empresa pondrá en marcha programas de desarrollo para el estudio del mercado de las criptodivisas con el fin de mejorar las gestiones e interacciones a la hora de comprar, vender o consumir estos activos.
- ✚ Se creará un comité especializado en criptomonedas (*CEC*) con el fin de asegurar la unión en la toma de decisiones financieras en esta rama, estandarización de procesos y optimización de las comunicaciones a nivel interno y externo.
- ✚ Se desarrollará una plataforma de coordinación entre la empresa, trabajadores y entidad gestora de las criptodivisas, con el fin de garantizar la privacidad de las comunicaciones, almacenar los documentos sobre los registros de las transacciones, mejorar la comunicación interna y proporcionar asesoramiento profesional para cualquier cuestión del empleado.
- ✚ Establecimiento de un programa de incentivos para los trabajadores partícipes de este sistema retributivo cuya finalidad será fomentar esta economía virtual y fidelizar a los mismos a este novedoso método. Los incentivos variarán en base a los beneficios obtenidos por la empresa a causa de las operaciones realizadas en esta área.
- ✚ El *CEC* establecerá una política de conductas y actuaciones a seguir en determinados casos, con el fin de armonizar, concienciar y fomentar este sistema retributivo.
- ✚ Se impartirán dinámicas formativas para toda la plantilla (involucrados o no en el sistema) para mejorar la conciencia sobre la adquisición de beneficios pasivos y así, de forma paulatina, ir introduciendo y ampliando este sistema en la economía global.

- ✚ A nivel global, se buscará fortalecer las relaciones con empresas u organizaciones externas para conseguir una gestión regulada y mejorar la retroalimentación entre las que operen con este sistema o similares.
- ✚ Fomentar el pago con criptodivisas mediante la colaboración con entidades que admitan tal medio como forma de pago.

Estos principios para la creación de este sistema de retribución son introductorios, pero sirven como base para una hipotética implantación y desarrollo del mismo. Hay que tener en cuenta los cambios económicos, pero sobre todo los sociales, ya que las preferencias de la población, atendiendo al contexto, van a determinar el desarrollo de las criptodivisas. Además, la mayoría de las naciones no quieren que una moneda virtual descentralizada tenga un valor mayor que el de su moneda local. Por ello, este tema ha de ser regulado con cautela, de forma que esté controlado por los estados para así evitar especulaciones y pueda conceder flexibilidad a la gente a la hora de maniobrar y operar con ellas.

Como autor de este trabajo considero que el fomento y desarrollo de una política retributiva como la que he querido reflejar aquí puede ser eficiente y rentable no sólo para trabajadores y empresas, sino también para las economías internacionales. De esta forma, se conseguirá una estandarización de los procesos y transacciones a nivel global, a parte de una correcta regularización para el fomento del buen uso del mismo sistema. Como veremos en el siguiente punto, algunas empresas ya pagan, en cierto modo, a sus trabajadores con criptomonedas. Esto refleja un avance en el proceso de implantación de este sistema retributivo, no obstante, hay que dejar clara una cosa, y es que sin una correcta normativa que lo regule, muchas empresas y trabajadores querrán aprovecharse de ello, especulando o evadiendo impuestos.

De forma que, toda aportación a los protocolos de implantación y desarrollo, dados en este apartado, que se ajusten a una ética correcta y promuevan su progreso serán aceptados como base y principios del mismo sistema.

Ejemplo para la comprensión de este sistema retributivo

En este apartado vamos a ejemplificar un modelo retributivo basado en los conceptos anteriores. Para ello, nos situaremos en un escenario empresarial típico, como puede ser una empresa del sector de las telecomunicaciones:

Nuestro protagonista va a ser Alejandro. Este sujeto trabaja para la empresa 'X' como ingeniero en telecomunicaciones. Tiene un sueldo base de 2500€ brutos al mes más complementos. Debido a la actualización de la política retributiva de su empresa, le dan la opción de percibir una parte porcentual de sus complementos salariales en forma de criptodivisas. No obstante, Alejandro no tiene mucha idea de cómo funciona, pero sí le gustaría probar por dos razones:

1. Tiene buenas referencias de ello por amistades cercanas.
2. Le interesa ya que es libre de disponer de este servicio siempre que quiera y, además, puede prescindir de ello en el momento que decida.

Por ello, Alejandro pide asesoramiento interno con el fin de averiguar si la sale rentable o no, de modo que el departamento correspondiente (o respectivo comité) le plantea el siguiente cálculo:

La empresa ha decidido solamente retribuir los devengos complementarios, como pueden ser las dietas. En este caso, Alejandro en la nómina del mes corriente, tiene un complemento total de 500 euros y estaría dispuesto a percibir el 25% de esos conceptos complementarios en criptodivisas.

Mediante un programa de formación sobre las mismas, impartido por la empresa en horario laboral, Alejandro es formado en todos los conceptos y áreas, así como en la forma de uso, sobre las criptodivisas con las que podría operar.

Se le ofrecen varias criptodivisas en las que poder transformar esos 125€ proporcionales, y son (junto a valor de compra del momento):

- Bitcoin: 21.100 €/ud.
- Ethereum: 1.200 €/ud.
- Solana: 30 €/ud.
- Cardano: 0,50 €/ud

(El valor es una estimación aproximada de su precio por unidad en un momento dado de forma exacta, es decir, es una representación ejemplificada de valores medios reales del mes de junio de 2022)

Teniendo en cuenta los valores anteriores, se procede a realizar un análisis de cada una de ellas, no solo económico sino también situacional (análisis histórico y valoración de la tendencia), mediante un servicio de asesoramiento del que disponga la empresa. El conjunto de asesores le recomienda a Alejandro comprar Solana y Cardano por su estabilidad en las últimas semanas, además que han visto como va creciendo poco a poco su valor. Le recomiendan distribuir su inversión en estos dos activos virtuales y no dejarlo todo en uno., por lo que:

- Si dedica 50/50, obtendría, en ese momento, la cantidad de:
2,08 Uds. De Solana y 125 Uds. De Cardano.

Una vez, dada la aprobación de Alejandro, se procede a realizar la transformación de activos en su *wallet*. Cada criptodivisa se va a tratar de forma independiente, ya que no son dependientes la una de la otra. Supongamos que, de aquí a dos semanas, el precio de Solana se dispara a 45€ y el de Cardano se elevan a 0'58€.

- En este caso, si Alejandro vendiese su cartera de criptodivisas al completo, suponiendo que tales valores son los precios de venta de cada una, obtendría un valor económico de 93'60€ por la venta de las 2'08Uds. De Solana y 72'50€ por la venta de las 125 uds. De Cardano, lo que sumaría un total de 166'10€. Alejandro obtendría un incremento del 32% del valor de su aportación inicial.

Ahora supongamos que la cosa no va tan bien. El valor de ambas criptomonedas desciende a 20 y 0'40 € respectivamente. El valor que obtendría ahora por ellas sería de 41'6 y 50 €, resultaría un total de 91'60 €, por lo que, al devaluarse su valor, habría 'perdido' casi 35 €.

Para la inversión que ha realizado Alejandro, la empresa le ha impuesto un límite de riesgo de 40€ entre las dos (32% de margen de pérdidas), por lo que, traducido a valores de precio de venta, dispone de un margen de 6'60€. Partiendo de estos, Alejandro tiene dos opciones:

- Transformar sus activos virtuales en dinero (euros), asumiendo la devaluación de sus criptodivisas, por lo que sus 125€ se habrían convertido ahora en 91'60€. También hay que decir que, para estos casos, en donde el trabajador ha recibido una devaluación de más del 70% del margen de riesgo con respecto a su compra inicial, la empresa le bonifica con una aportación del 50% de esas pérdidas; por lo que si tenía un margen de 40€ de pérdidas y tenía acumulado en ese momento 34'40€, la empresa le bonifica con 17'20€ para hacer menos notorias esas pérdidas al trabajador.

En este caso el trabajador, gracias a esa política de riesgos virtuales aplicada por la empresa, habría devaluado su inversión solamente de 125€ a 108'80€.

- Mantener su inversión, confiando en cierto modo en la revalorización de sus activos virtuales, ya que dispone de un margen de pérdidas de 40€ y el valor alcanzado en ese momento es de 34'40 de 40. En el peor de los casos, una vez llegado al valor limítrofe de pérdidas (40€) la *wallet*, gestionada y centralizada por la empresa, cierra automáticamente la venta de las mismas, consiguiendo así establecer un límite máximo en cuanto a la devaluación de los activos en conjunto. En este caso, contando la bonificación de la empresa, el trabajador habría devaluado en total 20€ su inversión.

Estos serían dos ejemplos básicos para la comprensión de este sistema retributivo. Lógicamente se ha tratado de ejemplificar un caso bueno y uno malo. La correcta gestión de esta política retributiva por parte de la empresa es muy importante, ya que no solamente tienen que formar a los trabajadores, sino que también deben proporcionarles seguridad a la hora de fomentar las inversiones en esta área. Si las empresas logran operar con inversiones de este tipo, conseguirán adquirir beneficio e ingresos pasivos a medio y largo plazo que podrán ser destinados a fondos de seguridad para sus trabajadores, en cuanto a la recuperación parcial de inversiones realizadas en esta área.

Por último, hay que tener en cuenta las comisiones que se lleva la *wallet* por la gestión de las transacciones. No obstante, si la empresa logra coordinar y simplificar estos conceptos, al trabajador le resultará más cómodo y sencillo el uso del propio sistema.

Empresas internacionalizadas que operan con criptomonedas

Actualmente, existen multitud de compañías que promueven el pago parcial a sus trabajadores con criptodivisas. Para cumplimentar y apoyar el objetivo de este trabajo, como ejemplo ponemos lo siguientes casos:

- La empresa japonesa *GMO Internet*, que gestiona finanzas, publicidad e infraestructuras web, paga una parte del salario en Bitcoin (BTC) a sus trabajadores (aprox. 900 euros al cambio). En 2017 se hizo una votación en la cual 4000 empleados votaron a favor de la implantación de este método retributivo. Además de la implementación de este método en febrero de 2018, fomentaron la alfabetización virtual de monedas entre sus empleados mediante jornadas formativas.

También cuentan con una *Exchange* que gestiona los cambios de moneda entre dólares y yenes. Los trabajadores de esta compañía a día de hoy están satisfechos con este método ya que se encuentra bien coordinado y gestionado por la empresa.



- *Buffer*, empresa creadora y programadora de contenido web y de redes sociales, da la opción a sus trabajadores de elegir el porcentaje de su salario que quiere verse ingresado en su *wallet* en criptomonedas (BTC en este caso). No existe mucha información sobre la gestión de esta política en esta empresa, pero si se sabe que a día de hoy siguen utilizando este método de retributivo.



- *Sequoia Holdings LLC* también ofrece esta opción a sus empleados, pueden decidir sobre el porcentaje que quieren recibir en criptomonedas, no obstante, las opciones de cobro son varias, no solamente BTC, también otras como Ethereum. Este método se implantó el año pasado, 2021, partiendo de una encuesta realizada a sus trabajadores para saber cómo de entusiastas son respecto a este tipo de activos. La investigación interna resultó satisfactoria, por lo que se decantaron por establecer este método retributivo, el cual, a día de hoy, sigue en funcionamiento. Según la información revelada por la empresa, el nuevo esquema de pago de Bitcoin y Ether funciona de manera similar al plan de jubilación. La única excepción en este caso es que el aplazamiento tiene lugar después de la deducción de impuestos.



- SC5, empresa finlandesa de software y servicios informáticos, lleva pagando a sus trabajadores en BTC desde 2013, lo que representa a una de las pioneras en emplear este formato.

Martti Malmi, CEO de la empresa, indicó: *“Hacemos esto solo por la curiosidad de intentar cosas nuevas. El bitcoin como tal se ajusta bastante bien a nuestra visión del mundo. Permite el desarrollo de código abierto, la competencia y la innovación, en el campo de los pagos y del comercio en Internet. Basado en la criptografía, es seguro y determinista dado que necesitamos servicios digitales”*. La implantación de este experimento resultó satisfactoria, pues a día

de hoy siguen utilizando este método retributivo con sus empleados. Es un claro ejemplo de innovación y perseverancia en la apuesta por nuevos métodos de retribución y desarrollo monetario.

SC5

Estos son algunos ejemplos independientes de compañías que han implementado este sistema retributivo en su estructura corporativa.

Sin embargo, esto se permite ya que, en su respectiva normativa fiscal, o bien existe un vacío legal por el cual pueden actuar o bien está regulado de forma adecuada.

En España a día de hoy, existe la posibilidad de declarar beneficios obtenidos por medio de este tipo de activos virtuales, no obstante no se considera moneda de curso legal, según lo dispuesto en el art. 29.4 del Estatuto de los Trabajadores, que “el salario, así como el pago delegado de las prestaciones de la Seguridad Social, podrá efectuarlo el empresario en moneda de curso legal o mediante cheque u otra modalidad de pago similar a través de entidades de crédito, previo informe al comité de empresa o delegados de personal”.

Dar la opción a los trabajadores de poder recibir parte de su salario, aunque sea mínimo, en un activo virtual como lo son las criptodivisas, bajo mi punto de vista, no sólo es un avance económico y social, sino también un impulso hacia el desarrollo de las relaciones internacionales, que puede generar beneficios sociales y mejorar la vida de muchas personas.

Es cuestión de ponerse a pensar, llevamos evolucionando la forma de salario desde el principio de nuestra historia, desde la cesión comida y bebida, donde las correspondencias por trabajo realizado eran marcadas en tablas de arcilla, en la

antigua Mesopotamia, hasta la posibilidad de adquirir acciones de una empresa como forma legal de pago. El desarrollo es constante y este, de forma genérica, puede ser un detalle más a añadir nuestro libro de historia.

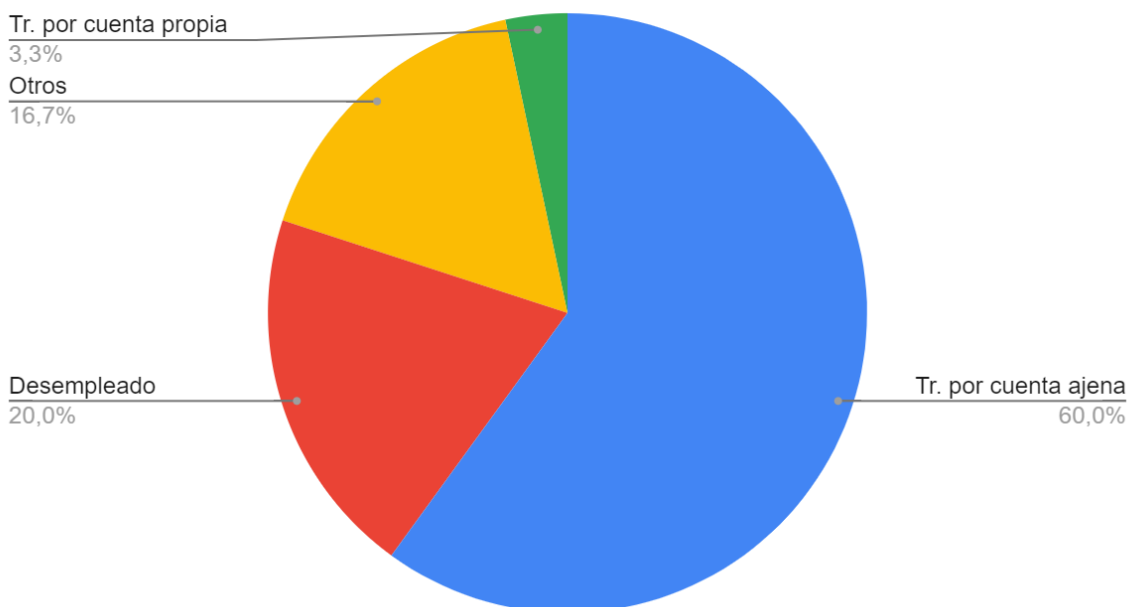
Mediante la implantación de un sistema retributivo basado en las criptodivisas, el progreso no sería sólo económico, sino también social, político y cultural.

ANEXO: ENCUESTA SOBRE LA INCLUSIÓN DE LAS CRIPTODIVISAS EN EL MERCADO LABORAL

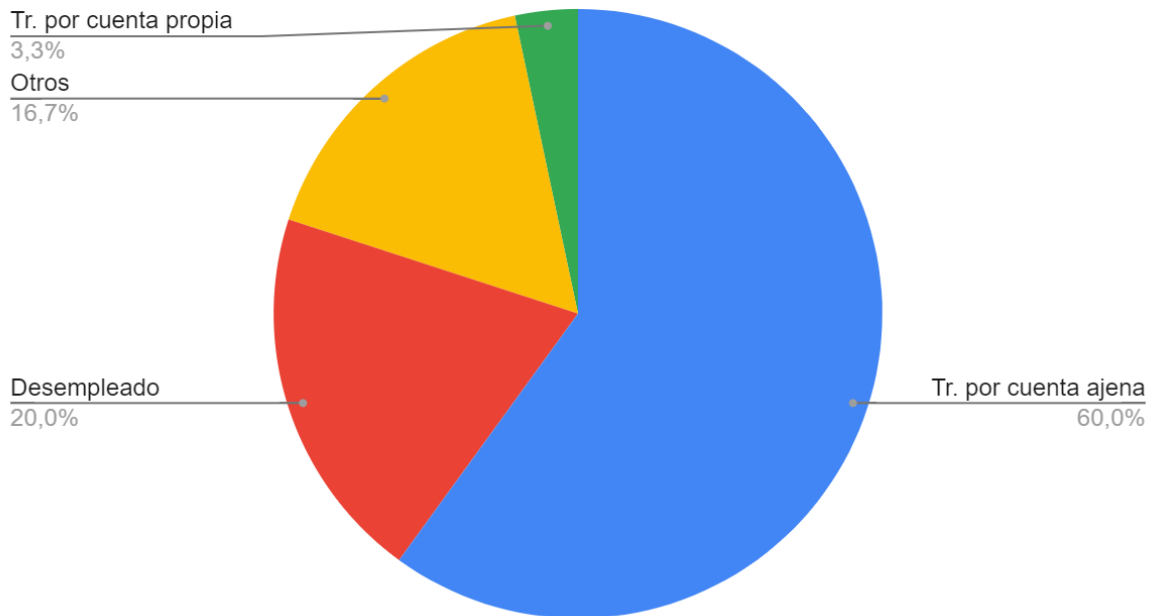
Para cumplimentar este trabajo, se ha realizado una breve encuesta, por medio de *Google Forms*, sobre el alcance informativo existente de las criptodivisas en la sociedad, la cual nos va a permitir conocer, la información y las preferencias que hay sobre ellas. También nos da a conocer si la gente encuestada estaría dispuesta a recibir parte de su sueldo en forma de activo virtual. La edades de los encuestados se comprenden entre los 50 y los 20 años de edad (30 encuestados en total).

Los resultados son los siguientes:

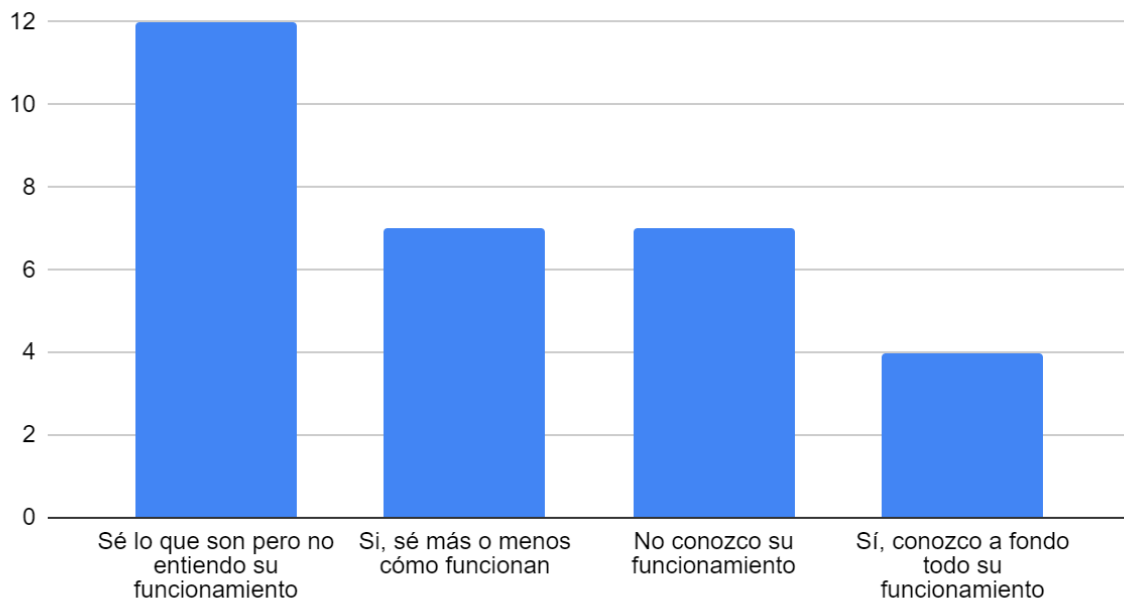
¿Cuál es tu situación actual?



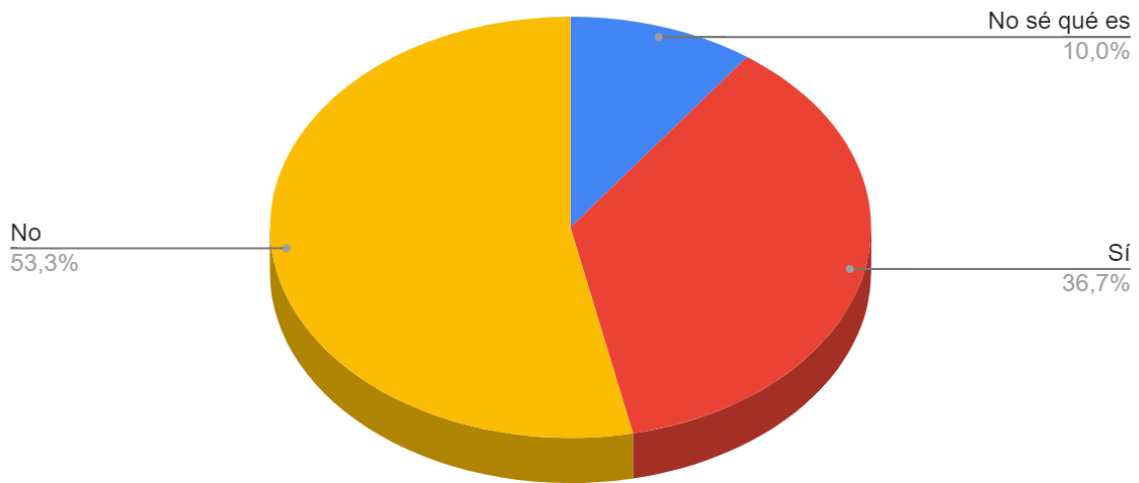
¿Cuál es tu situación actual?



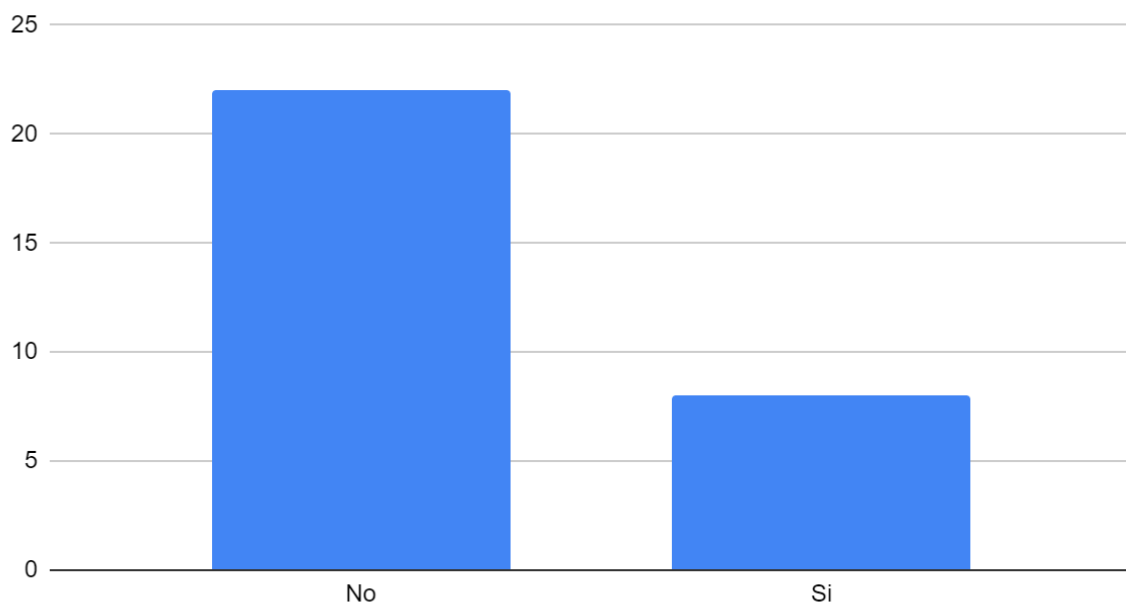
¿Conoces su funcionamiento? (cómo surgen, cómo se opera con ellas, quién controla su red, cómo se protegen las sus respectivas transacciones...)



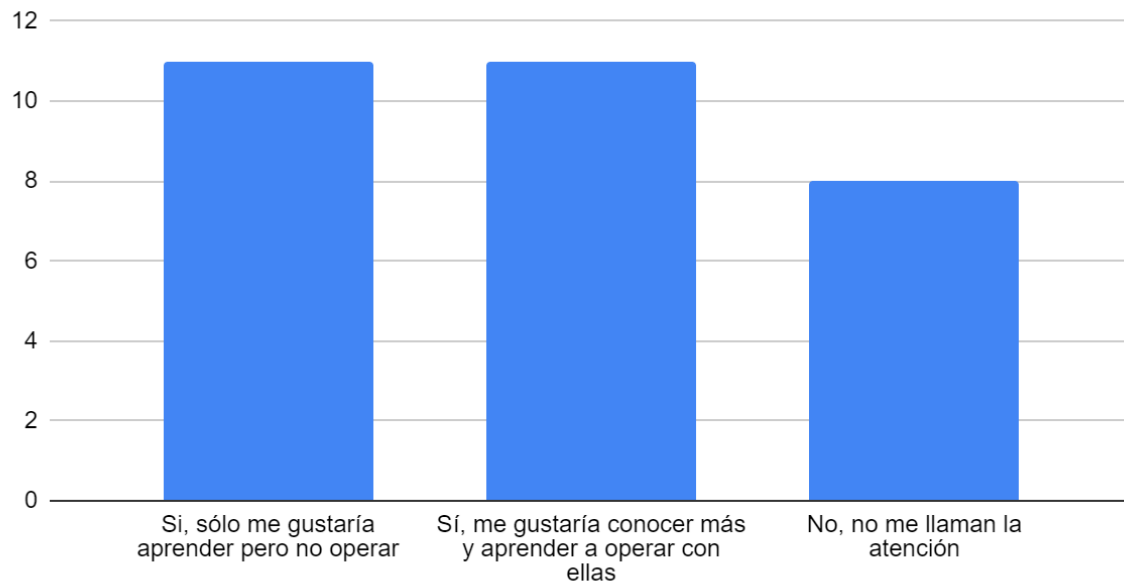
Recuento de ¿Conoces alguna 'wallet' de criptomonedas?



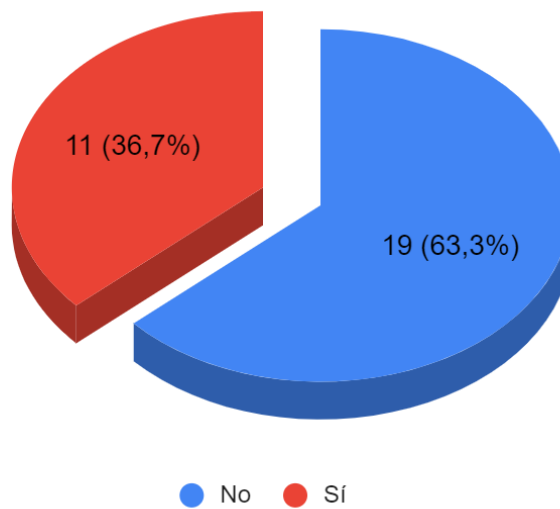
¿Has tenido alguna vez la oportunidad de poder operar con ellas? Independientemente del activo virtual del que se trate (bitcoin, ethereum, cardano...)



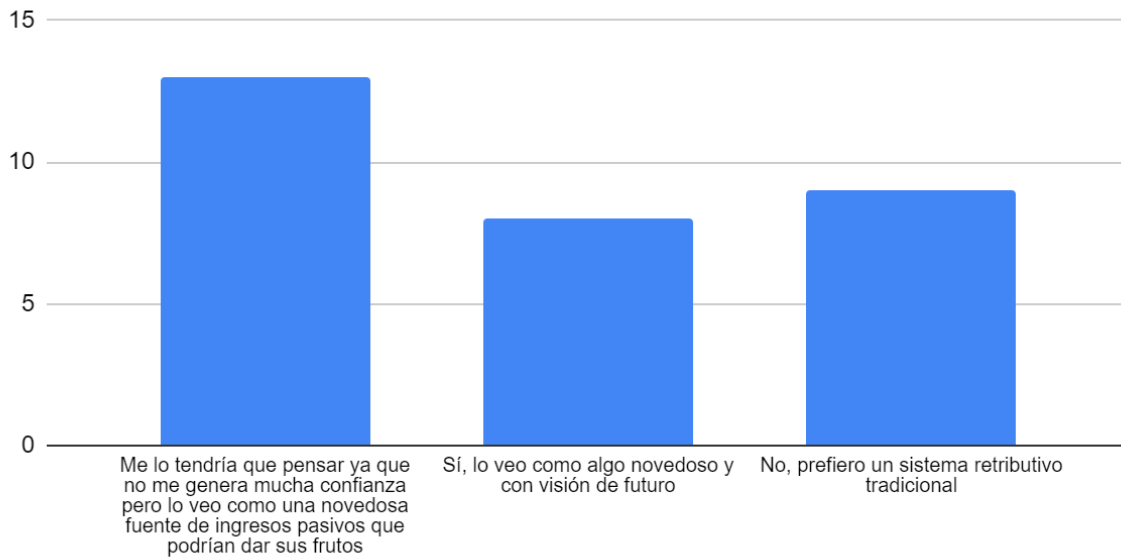
Independientemente si has operado o no con ellas anteriormente y sabiendo la revolución económica que están ejerciendo sobre la economía global a día de hoy, ¿te gustaría conocer un poco más a fondo sobre ellas?



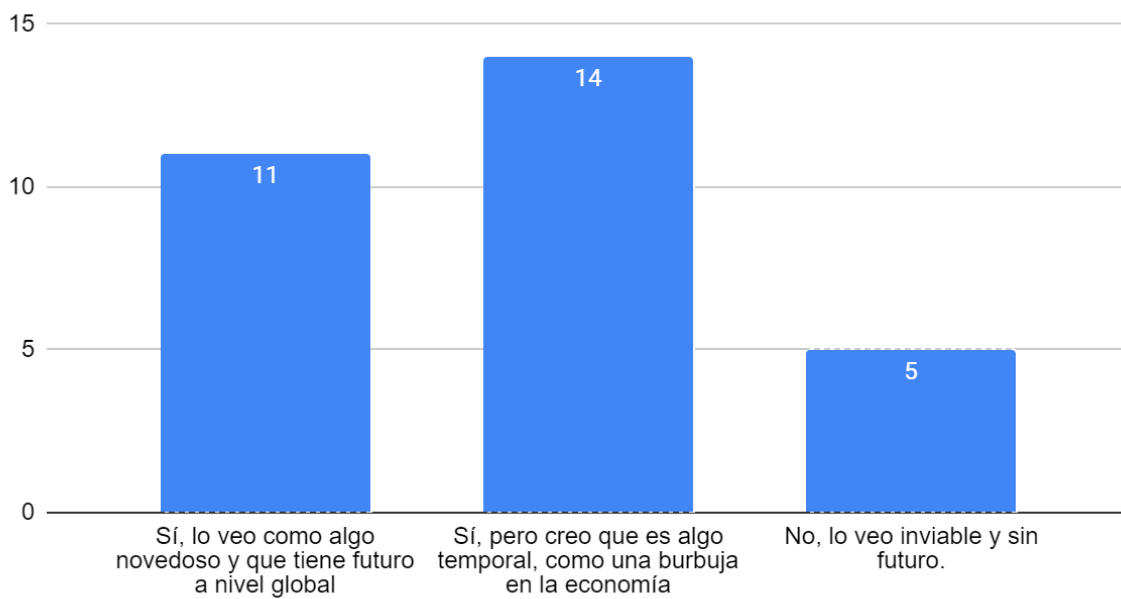
Con las nociones que tienes actualmente sobre el tema, si el mercado de las criptodivisas estuviese regulado legalmente en nuestro país, como activo legal retributivo, ¿estarías dispuesto a percibir una parte mínima de tu sueldo en forma de criptomonedas sabiendo que puedes tanto incrementar tus inversiones como devaluarlas?



Imagínate que te encuentras trabajando en una empresa y te dan la opción de percibir el 5-10% de tu sueldo en forma de activo virtual, por ejemplo Bitcoin. Además, dispondrías de un asesoramiento completo, proporcionado por la misma empresa, sobre la forma de uso de estas criptodivisas, libertad a la hora de tomar decisiones sobre tus inversiones y también un límite de riesgo establecido por la empresa para, en caso de la devaluación del precio de tal activo virtual, expongas una parte no muy grande de tus inversiones. Con este planteamiento y sabiendo que puede ser rentable a largo plazo en cuanto a benefi...



Por último, ¿consideras viable, de cara al futuro, el desarrollo y la inclusión de este sistema retributivo en la economía y mercado laboral español?



Con estos gráficos, llego a la conclusión de que las poblaciones más jóvenes tienen una mayor tendencia a optar por este tipo de operaciones virtuales, con el fin de generar ingresos pasivos en su día a día. No obstante, la mayoría de los encuestados

consideran que la obtención de beneficios por este medio es solamente una burbuja en la economía. Además, más de la mitad de los encuestados se muestran un tanto dubitativos a la hora de decantarse por este medio retributivo debido a la falta de información del tema; no obstante, les gustaría aprender más sobre el tema.

Por ello, hago especial hincapié en la formación, ya no solo de los empleados que puedan optar por este sistema de retribución, sino también por la sociedad en general.

Los cambios que la virtualización de los procesos monetarios ejerce sobre la globalización afectan tanto a los que interfieren e interactúan con ello como a la sociedad en general. De todos modos, independientemente de las nociones de cada persona y de si prefieren o no aplicar este sistema retributivo en su vida, creo que la formación, a nivel escolar, del desarrollo monetario es algo fundamental para fomentar el progreso social y político.

Con todo esto, concluyo mi trabajo y, a pesar de dejar muchas puerta abiertas, veo necesario un formato introductorio como este para dar a conocer el sistema retributivo que está siendo eficiente en otros lugares del mundo.

BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

Madero, Arizkuren, Baniandrés Y Eizaguirre, (2008). *La retribución: Una herramienta para el crecimiento y mejora de las empresas.* Universidad de Deusto - Bilbao.

Grado en RRL y RRHH, UVa. *Temas 1 y 2 – Gestión de las retribuciones* –Asignatura: Dirección estratégica de los RRHH II, 3er curso (2020). Tutor: Miguel Lamoca.

Pfeffer, Thomas D. *Professor of Organizational Behavior Graduate School of Business Jeffrey. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (1.a ed.). Harvard Business Review Press.

Andrés, Á. (2021, 5 abril). *La función de retribución en Recursos Humanos.* Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>

Aurelio Carrillo Moreno. (2014, 8 mayo). *Retribucion emocional. hacia la compensacion total.* ENAE. https://www.enaes.es/blog/retribucion-emocional-hacia-la-compensacion-total?_adin=02021864894#gref

E.A.E.B. (2022, 17 junio). *Principales sistemas de retribución: características y beneficios.* El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. <https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion-caracteristicas-y-beneficios/>

Romanoff, K., Boehm, K., & Benson, E. (1986). *Pay Equity: Internal and External Considerations.* *Compensation & Benefits Review.*

T.K., & E.I. (2000). Gender differences in pay satisfaction and pay expectations. *Journal of Managerial Issues*, 12(3), 363–379. Pittsburg State University.

Solunion Chile *¿Qué es y para qué sirve la tecnología blockchain?* (2021, 28 octubre). <https://www.solunion.cl/blog/que-es-y-para-que-sirve-la-tecnologia-blockchain/>

J.S. *Economía 3.* (2022, 14 mayo). *¿En qué consiste la minería de criptomonedas y qué usos tiene?* <https://economia3.com/que-es-mineria-criptomonedas-y-que-usos-tiene/#:%7E:text=En%20resumen%2C%20el%20proceso%20de,de%20bloques%20conocida%20como%20Blockchain>

Tena, M. (2022, 9 marzo). *¿Cuánto vale un bitcoin?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/cuanto-vale-bitcoin/>

Stromeo, G. (2021, 8 julio). *Lista de empresas que pagan a sus empleados en Bitcoin.* Finanzas 24. <https://www.finanzas24.com/lista-de-empresas-que-pagan-a-sus-empleados-en-bitcoin/>

Faria, E. (2017, 12 diciembre). *GMO Internet Group pagará en bitcoin a sus empleados y tiene planes de minar en el 2018.* CriptoNoticias - Noticias de Bitcoin, Ethereum y criptomonedas. <https://www.criptonoticias.com/comunidad/adopcion/gmo-internet-group-pagara-bitcoin-empleados-tiene-planes-minar-2018/>

J.M. (2021, 26 enero). *Sequoia Holdings ofrece a sus empleados salarios en criptomonedas.* Observatorio Blockchain. <https://observatorioblockchain.com/criptomonedas/sequoia-holdings-ofrece-a-sus-empleados-salarios-en-criptomonedas/>

J.R. (2018, 18 noviembre) *Dónde trabajar a cambio de bitcoin: las mejores empresas para los que desean recibir su salario en criptomonedas.* (2018, 18 noviembre). *ihodl.com* es una publicación ilustrada sobre criptomonedas y mercados financieros. <https://es.ihodl.com/investment/2018-11-18/donde-trabajar-cambio-de-bitcoin-las-mejores-empresas-para-los-que-desean-recibir-su-salario-en-criptomonedas/>